



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Recepción: 15/10/2010 Revisión: 02/02/2010 Aceptación: 14/02/2011



**Ramírez, Christina**

Directora de la U.E Instituto Experimental Merici

[christinaramirezo@gmail.com](mailto:christinaramirezo@gmail.com)

### RESUMEN

La investigación se dirigió a los procesos de planificación estratégica en el personal directivo de las Instituciones Educativas del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4. La metodología fue descriptiva de campo, con diseño transeccional. La población se constituyó por docentes y directivos, realizándose un censo poblacional. Se aplicó una escala tipo Likert para directivos y docentes, validada por expertos con una confiabilidad de 0.95. Los datos fueron analizados con estadísticas descriptivas. Los hallazgos denotan que existe una adecuada formulación de objetivos, y se ejecuta la formulación de estrategias, tomando en cuenta la capacidad externa e interna, pero se muestran limitaciones en la configuración del DOFA, así como en el manejo de las fortalezas y debilidades de las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Planificación, Estratégica, Formulación, Organización, Educativa.

### STRATEGIC PLANNING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

#### ABSTRACT

The research addressed the strategic planning process to managers of educational institutions in Maracaibo Municipality, school zone 5, sector 4. The field methodology was descriptive, transactional design. The people were teachers and administrators, performing a census. We applied a Likert-type scale for principals and teachers, validated by experts with a reliability of 0.95. The data were analyzed with descriptive statistics. The findings denote that there is an adequate formulation of objectives, and implement the formulation of strategies, taking into account the internal and external capacity, but show limitations in the configuration of SWOT and the management of the strengths and weaknesses of educational institutions.

**Keywords:** Planning, Strategic, Development, Organization, Education.

### PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE ORGANIZZAZIONI EDUCATIVE

#### RIASSUNTO

La ricerca è stata diretta verso i processi di pianificazione strategica nel personale direttivo delle istituzioni educative del Comune di Maracaibo, Zona Scolastica 5, settore 4. La



metodología è stata descrittiva, di campo con un disegno transezionale. La popolazione è stata costituita da docenti e direttivi. Si è fatto un censimento di popolazione. I dati sono stati analizzati con la statistica descrittiva. I risultati dimostrano che esiste una adeguata impostazione degli obiettivi e la impostazione delle strategie viene fatta considerando la capacità esterna ed interna. D'altro canto, ci sono limitanti con la configurazione dello SWOT, così come con la gestione delle forze e debolezze degli istituti educativi.

**Parole chiave:** pianificazione strategica, formulazione, organizzazione educativa

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas se hallan en constante transformación y, para acoger al ser humano, requieren cada vez mayor flexibilidad para una mejor adaptación, habida cuenta que el individuo debe ser la razón de ser de todo el proceso educativo, pues nada tendría significado si él no existiese, por lo tanto se debe incentivar el cambio con creatividad.

Así como las personas pueden dar grandes aportes por sí mismas a la sociedad, también es posible alcanzar logros importantes por medio de Instituciones bien administradas, donde se integre el talento y los recursos que estos logros exigen; para ello se requiere un personal directivo eficaz y eficiente que sepa abordar el problema del proceso de planificación estratégica y la administración del tiempo requerido para cada actividad, generando una verdadera innovación en el mundo actual.

Para realizar su cometido con éxito, cada individuo puede guiarse por una planificación estratégica fundamentada sobre la base de sus necesidades y de las exigencias del entorno; a fin de administrar en forma efectiva su tiempo y cumplir a cabalidad con el rol que representa, bien sea a nivel profesional o personal.

La carga de responsabilidades de un directivo es grande. Tanto mayor lo es si el mismo es parte del personal directivo de una Institución educativa. De él no sólo depende el buen desempeño de sus colegas subalternos, también lleva sobre sí la misión de prestar a sus alumnos una educación de calidad, y lo más importante de su labor se centra en su responsabilidad por la integridad física y moral de cada uno de los menores que integran su Institución.

En un entorno cambiante como lo es actualmente la nación, connotada de nuevas leyes y estatutos, los gerentes educativos se podrían ver en la necesidad de iniciar procesos de planificación estratégica que le permitan mejorar el rendimiento de su organización, su gestión propia y el efectivo uso de su tiempo, considerando todos aquellos recursos que le permitan el logro de tal fin.

En reiteradas oportunidades de su diario acontecer, estos profesionales de la docencia, dedicados a cumplir con la misión y visión de sus instituciones, gerentes dedicados cada uno a sus planteles, observan cómo su cronograma de trabajo se ve claramente alterado por previstos e imprevistos tanto dentro como fuera de sus instituciones.



Aún cuando el proceso planificación se ejecute, el retraso en actividades previstas acumula trabajo. Todas estas situaciones representan el día a día del personal directivo de la zona 5 del sector 4, quienes sumando esfuerzos, experimentan la tensión porque después de haber asumido responsabilidades acordes al plan educativo y cronograma anual, se transfieren al futuro al enfrentarse con la realidad fuera del papel.

De continuar la situación planteada, los planteles paulatinamente podrían presentar una disminución, no sólo de la matrícula escolar, sino un descenso cada año más visible en la calidad de la educación que se imparte, con consecuencias negativas para la niñez y juventud; lo cual extiende sus efectos a la sociedad.

Por ello surge la inquietud de conocer si al considerar la planificación, el personal directivo de las organizaciones educativas de la zona escolar N° 5, sector 4, puede contar con una alternativa para formular estrategias que le permitan ahorrar tiempo y energía.

Del mismo modo, se plantea considerar la evaluación del ambiente que le rodea, las variables propias de la Institución que representa y a todos sus integrantes, analizando a su vez dicha organización internamente; con el fin de contar con una visión más clara de la realidad, un manejo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para aumentar las posibilidades de cumplir sus objetivos, distribuir su tiempo haciendo uso efectivo del mismo y transformarlo en su mejor aliado.

Por tanto, este trabajo se dirige a analizar la planificación estratégica en las organizaciones educativas. Para lograr tales fines, se procedió a identificar la formulación de objetivos realizada por las organizaciones educativas del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4, así como describir la formulación de estrategias.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Para definir el término de planificación estratégica, es esencial considerar el concepto de planificación. Stoner, Freeman y Gilbert (2006), indican que la planificación implica un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Es por tanto un proceso que se sigue para determinar de forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos. Se entiende a partir de lo expuesto, que la planificación es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.

Dicho plan implica establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Bajo esta perspectiva, la planificación se anticipa a la toma de decisiones.

Agrega Jiménez (2002), que la planificación estratégica es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor curso de acción posible entre diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr el objetivo.

La planificación se basa en un objetivo claro y específico que forma parte de los planes de desarrollo de las organizaciones. En el proceso de planificar, la gerencia



estudia los distintos contextos evidenciados, y en función de las variables presentes toma decisiones, para influir positivamente en el funcionamiento de las organizaciones. Por tanto, la gerencia recopila información, la cual es sometida a un análisis exhaustivo, para determinar los puntos a favor o en contra y con ello, establecer las decisiones en cuanto a las acciones a emprender.

Puede evidenciarse en lo antes expuesto, que la planificación implica considerar el curso de las acciones para guiar la conducta de las personas y administrar los recursos de la forma más eficientemente posible.

Ello supone la consideración de planes sistemáticos y estructurados; con el fin de lograr las metas futuras deseables para garantizar el desarrollo sostenido y el crecimiento en términos de productividad organizacional.

Aunado a lo anterior, Cuervo (2003) indica que la planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

Por consiguiente, la planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

David (2004), refiere que la planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. El autor indica que el manejo de la planificación estratégica pasa por conocer el concepto de estrategia. La misma comprende un conjunto de acciones establecidas sobre la base de un plan coordinado; con el fin de lograr los objetivos proyectados por la organización.

Para el autor, la gerencia estratégica es sinónimo de administración a largo plazo, por cuanto supone que la organización esté preparada para dar respuestas a las exigencias del entorno, de forma tal que, sea posible lograr las metas en distintas áreas, tales como: financieras, de recursos humanos, económicas, sociales, de mercadeo y culturales en el ámbito organizacional.

Por tanto, la planificación estratégica implica un proceso a través del cual la gerencia asume una serie de previsiones con respecto a la conducción de los subprocesos y actividades organizacionales, con el fin de llevar a la organización hacia el logro de las metas establecidas con eficiencia y eficacia.



Dicha planificación es esencial en el caso de la educación, por cuanto supone considerar las situaciones y factores que pueden ejercer influencia determinante sobre las actividades educativas y por ende, sobre el resultado de las mismas.

### **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de gerencia. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Para Chiavenato (2006), la organización “consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado”. En esta definición hay tres puntos importantes: propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema; el proyecto o disposición de los componentes; y las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización. (p. 15).

Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, debe definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Afirma Chiavenato (2006): “si no tiene noción de cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué debe hacer. Estará obligada a aceptar lo que otros decidan y no lo que ella determina”. (p.15).

Según el referido autor, “los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes” (p.15). Cabe mencionar que los objetivos usualmente son considerados en términos de acciones a lograr, los cuales se operacionalizan con tareas específicas asignadas en cada uno de los niveles jerárquicos de las organizaciones.

Las organizaciones educativas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. En el criterio de Chiavenato (2006), los objetivos se relacionan con lo que la organización desea lograr, es decir, refiere al desarrollo que espera alcanzar a través de sus acciones.

Las organizaciones educativas o no son entidades orientadas hacia los objetivos, casi todo en las organizaciones se orienta hacia una meta, finalidad, estado futuro o resultado a alcanzar. Cada organización define sus propios objetivos organizacionales.

En este sentido, Chiavenato (2006) define objetivo organizacional como: “un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente al futuro y los objetivos individuales son situaciones esperadas que cada persona pretende alcanzar”. (p.258).



Cuando las personas ingresan a las organizaciones persiguen sus propios objetivos individuales (ocupar un cargo, ganar un salario, recibir beneficios sociales, conquistar status dentro de la organización, y otros); a su vez, “las organizaciones exigen que cada persona contribuya a la realización de sus objetivos organizacionales”. De allí, surge el dilema para cada individuo: ¿hacia dónde seguir? ¿Rumbo a los propios objetivos ó a los de la organización? (pp.257).

Fontana (2000) afirma que la investigación psicológica:

“...muestra que la existencia de objetivos claros es vital para ejecuciones exitosas y esto es aplicable a un gran número de actividades humanas. Los objetivos identifican y establecen las metas que se desea alcanzar y al manejar la carga de trabajo permiten: a) identificar de manera clara lo que se desea hacer; b) planear como lo vamos a hacer; c) vigilar nuestro progreso mientras trabajamos; d) evaluar el éxito una vez concluido; e) aprender más efectivamente sobre las experiencias obtenidas”. (p. 32).

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

## **PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Según Serna (2000), la formulación de estrategias consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar la planificación estratégica que se desea seguir.

Por consiguiente, una vez que se han establecido los propósitos u objetivos, misión y visión de la planificación estratégica que el gerente se plantea, la secuencia conceptual en dicha planificación es desarrollar la formulación de estrategias para lograrlo, identificándolas y evaluándolas para definir su viabilidad.

Para Chiavenato (2006), la formulación de la estrategia organizacional consiste en armonizar tres variables: a) capacidad externa b) capacidad interna y c) DOFA. (p. 330). Un postulado básico de la gerencia estratégica es que las instituciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades internas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y



asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis organizacional.

Una herramienta útil para realizar esta investigación es según Steiner (1998) la matriz DOFA, la cual constituye “una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”. (p.371).

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas, conjuntamente con las debilidades, son factores limitantes para el desarrollo de las organizaciones, por lo cual es esencial desde la perspectiva de Steiner (1998), lograr una forma de minimizar sus efectos, al mismo tiempo que reafirmar las fortalezas y provechar las oportunidades.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite identificar los aspectos que representan puntos a favor o en contra de la organización, tomando como referencia el contexto interno y externo de las empresas; a fin de identificar las estrategias idóneas para lograr un mejor aprovechamiento de las circunstancias que determinan el éxito o fracaso de las organizaciones.

## **METODOLOGÍA**

Respecto a la metodología, se clasificó como un estudio descriptivo, de campo, con diseño no experimental transeccional descriptivo. La población estuvo compuesta por 60 directivos y 38 docentes regulares que laboraban para el momento del estudio en las Instituciones Educativas del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4; realizándose un censo poblacional.

El proceso de recolección de datos se realizó, utilizando para ello la técnica de observación mediante encuesta, utilizando un cuestionario tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: De Acuerdo (DA), Medianamente de Acuerdo (MDA), Medianamente En Desacuerdo (MED), y En Desacuerdo (ED), validado por expertos, con una confiabilidad de Cronbach de 0,90.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis y discusión de los resultados expone e interpreta los resultados obtenidos al analizar la planificación estratégica en las organizaciones educativas.

Objetivo Específico No. 1: Identificar la formulación de objetivos realizada por el personal directivo de las Instituciones de Educación Básica del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4. Dimensión: Formulación de objetivos.



**Tabla 1**  
**Indicador: Misión**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Docentes)										
1. Conoce la Misión	33	86,8	3	7,9	2	5,3	0	0	38	100%
(Directivos)										
1. Conoce la Misión	55	91,7	5	8,3	0	0	0	0	60	100%
(Directivos)										
2. Correspondencia de misión con objetivos	56	93,3	4	6,7	0	0	0	0	60	100%
(Directivos)										
3. Contribuye misión con objetivos	55	91,7	5	8,3	0	0	0	0	60	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, al examinar si el personal docente considera que los directivos conocen la misión de la Institución, se obtuvo que el 86.8% indicó de acuerdo, 7.9% medianamente de acuerdo y 5.3% medianamente en desacuerdo, denotando que el personal docente maneja la razón de ser de estas organizaciones. Al estudiar si el personal directivo conoce la misión de la Institución, se obtuvo que el 91.7% indicó de acuerdo, mientras que el 8.3% señaló medianamente de acuerdo, revelando una opinión favorable.

Tanto el personal docente como directivo coincide en que la dirección de estas instituciones educativas conoce la misión de las mismas, lo cual apunta a considerar que manejan la razón de ser de las mismas, siendo ello favorable ya que implica que los actores involucrados en el proceso educativo manejan aquello que sustenta la existencia de cada una de las instituciones educativas, pudiendo orientar sus esfuerzos en cumplir con dicha misión. Lo anteriormente señalado es corroborado por Chiavenato (2006), quien afirma que:

“La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivación de creación de la organización, y a la que debe servir. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la organización...”, pues si el gerente no sabe por qué existe ésta hacia donde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir”. (p.248).

Siguiendo con el personal directivo, se obtuvo que al investigar si corresponde la misión con la formulación de los objetivos de la organización, el 93.3% señaló estar de acuerdo, mientras que sólo el 6.7% denotó medianamente de acuerdo, implicando una opinión favorable con respecto a la congruencia entre la misión y objetivos institucionales.

Estos resultados se consideran favorables en tanto Serna (2000) afirma que en el proceso de planificación estratégica la misión es la razón de ser de la Institución, la meta que moviliza sus energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de



propósitos en gerentes y subalternos; con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

Asimismo, en el criterio del personal directivo, la misión contribuye con la formulación de los objetivos (91.7%), denotando resultados favorables en cuanto a los beneficios derivados de la misión en la formulación de los propósitos esenciales de las instituciones educativas, promoviendo el compromiso en el personal con las metas establecidas.

Esto es corroborado por Serna (2000), quien sostiene que la misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La misión, por lo tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La organización debe asumir decisiones que sean consistentes la misión formulada.

**Tabla 2**  
**Indicador: Visión**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Docentes) 2. Maneja la visión	29	76.3	7	18.4	1	2.6	1	2.6	38	100%
(Directivos) 4. Maneja la visión	51	85	5	9	0	0	0	0	60	100%
(Directivos) 4. Concuerda visión con objetivos	53	88.3	7	11.3	0	0	0	0	60	100%
(Directivos) 6. Contribución de la visión con estrategias	51	85	9	15	0	0	0	0	60	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se investigó sobre la visión, encontrándose que los docentes consideran en un 76.3% que el personal directivo maneja lo que la Institución desea lograr en el futuro, 18.4% indica medianamente de acuerdo, 2.6% medianamente en desacuerdo y 2.6% en desacuerdo, denotando que es favorable.

Respecto a la visión, se obtuvo que el personal directivo refiere que maneja la visión de la institución educativa (85%), implicando favorabilidad, pues revela que tanto docentes como directivo tienen una clara visión del futuro organizacional.

Estos resultados corroboran lo señalado por Chiavenato (2006), quien afirma que dado que la visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro, implica un acto de verse en el tiempo y el espacio, por lo cual toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos de que dispone, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en que opera.



El personal directivo expresó que la visión concuerda con la formulación de los objetivos (88.3%), restando un 11.7% que respondió estar medianamente de acuerdo, implicando concordancia entre visión y objetivos institucionales; siendo ello coincidente con lo señalado por Serna (2000), quien expresa que la visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Los resultados se consideran relevantes en tanto el conocimiento de la visión por parte del personal directivo implica un manejo de aquello que se desea lograr en las instituciones educativas, lo cual corrobora los señalamientos de Serna (2000), quien sostiene que "...la visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia...", de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. (p. 21).

Asimismo, se pudo conocer que la visión contribuye la visión con la formulación de estrategias (85%), de acuerdo con el reporte del personal directivo, mientras que el 15% indicó medianamente de acuerdo, denotando que el personal directivo cuenta con un adecuado manejo de lo que desea lograr la Institución a futuro, siendo calificada como una respuesta favorable.

Estos hallazgos son consistentes con los planteamientos de Chiavenato (2006), quien afirma que: "la visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y de la comprensión de las acciones necesarias para conseguir el éxito con rapidez. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad". (p.254).

Los datos obtenidos en torno a la visión revelan que tanto docentes como directivos cuentan con un manejo ajustado de la visión, siendo ello beneficioso para las instituciones educativas en lo referido a su planificación estratégica, en tanto les permite dirigir su comportamiento en forma ajustada para lograr los planes futuros.

Lo antes señalado se corrobora en los planteamientos de Chiavenato (2006), para quien la visión pretende establecer una identidad común en los propósitos en la organización para orientar el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir.

Para el autor, hablar de planeación es hablar de futuro y hablar de futuro es hablar de objetivos, que constituyen la piedra angular de la planificación, el foco hacia donde deben converger todos los esfuerzos de la organización. "Sin embargo, los objetivos forman parte de un contexto más amplio: la misión y la visión de las organizaciones". (p. 257).

Seguidamente, se procedió a continuar con la respuesta obtenida en el objetivo específico antes mencionado, analizando en este caso el indicador objetivos, el cual es fundamental dentro de la planificación estratégica de las organizaciones. En este sentido, los resultados obtenidos se presentan a continuación:



**Tabla 3**  
**Indicador: Objetivos**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Docentes) 3. Objetivos establecen lo que se espera	28	73.7	8	21.1	1	2.6	1	2.6	38	100%
(Docentes) 4. Logra los objetivos fijado	27	71.1	10	26.3	1	2.6	0	0	38	100%
(Directivos) 7. Apoyan Objetivos los propósitos	55	91.7	5	8.3	0	0	0	0	60	100%
(Directivos) 8. Establecen los objetivo lo que se espera	53	88.3	7	11.7	0	0	0	0	60	100%
(Directivos) 9. Acepta objetivos fijados	49	81.7	11	18.3	0	0	0	0	60	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se evidenció que al investigar en el personal docente si los directivos establecen en los objetivos lo que se espera que ocurra en la Institución, se evidenció que el 73.7% indicó de acuerdo, 21.1% medianamente de acuerdo, 2.6% medianamente en desacuerdo y 2.6% en desacuerdo.

Estos resultados corroboran los señalamientos de Chiavenato (2006), quien asevera que los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes.

Al estudiar si los docentes consideran que los directivos logran exitosamente los objetivos fijados, un 71.1% indicó estar de acuerdo, restando un 26.3% medianamente de acuerdo y el 2.6% medianamente en desacuerdo; debiéndose mencionar la existencia de cerca de un 30% con una opinión moderada.

Del mismo modo, se pudo conocer que en la opinión de los directivos, los objetivos apoyan los propósitos de la institución (91.7%), así como también establecen lo que se espera que ocurra en las instituciones educativas (88.3%).

Esto denota que se cumplen los preceptos de la planificación estratégica; tal como lo señala Kauffman (1998), quien expone que el proceso de planificación: "Posee carácter científico, sistemático y racional: especifica objetivos y metas... define estrategias de acción y finalmente prevé sistema de control y retroalimentación". (p. 268).



Por otra parte, los directivos opinaron que aceptan los objetivos fijados por parte de la Institución (81.7%), implicando ello favorabilidad en cuanto a la aceptación de los propósitos establecidos por las instituciones educativas; siendo ello indicador de una adecuada recepción de los lineamientos a seguir en cuanto a lo que las instituciones educativas desean lograr.

En este respecto, Serna (2000) apoya lo antes mencionado al aclarar que los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos son propósitos esenciales para lograr el desarrollo proyectado, y sobre la base de los mismos se determina el nivel de logro de los resultados.

Por tanto, se evidencia a nivel de objetivos que los mismos se encuentran claramente especificados y que tanto el personal docente como directivo tienen claros los propósitos a lograr y están orientados al logro de los mismos, lo cual es fundamental porque contiene la dirección de los esfuerzos estratégicos del personal.

Sin embargo, cabe destacar que en estos últimos se evidencia una proporción de directivos (18,3%), quienes mantienen una opinión moderada, en los cuales puede verse afectada la organización de sus actividades gerenciales en función de los propósitos fundamentales de las instituciones educativas.

Ello coincide con lo señalado por Seiwert (2002), quien plantea que todas las empresas tienen objetivos. Fijar objetivos significa tener en cuenta el futuro, si no se han establecido con claridad los objetivos con antelación, incluso el mejor método de trabajo puede que no sea de utilidad alguna.

Los objetivos facilitan los incentivos y actúan como motivadores para las acciones. Los objetivos son proyecciones hacia el futuro, se tiene que trabajar para convertirlos en realidad, pues de lo contrario se quedarán exclusivamente en intenciones.

Se realizó la identificación de la formulación de objetivos realizada por el personal directivo del Municipio Maracaibo, zona 5, sector 4, revelando que tanto docentes en su opinión hacia sus superiores, como el personal directivo manejan la misión, la visión y los objetivos de sus respectivas organizaciones, siendo ello beneficioso para las instituciones educativas en lo referido a su planificación estratégica, en tanto les permite dirigir su comportamiento en forma ajustada para lograr los planes futuros.

Objetivo Específico No. 2: Describir la formulación de estrategias elaborada por el personal directivo de las Instituciones de Educación Básica del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4. Dimensión: Formulación de estrategias.

Con respecto a la formulación de estrategias elaborada por el personal directivo de las Instituciones de Educación Básica del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4; tomando como referencia los planteamientos de Serna (2000), quien explica que: "la formulación de estrategias consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas, que han de integrar la planificación estratégica que se desea seguir". (p.237).



**Tabla 4**  
**Indicador: Capacidad externa**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Docentes) 5. Conoce condiciones externas	26	68.4	11	28.9	1	2.6	0	0	38	100%
(Docentes) 6. Informa sobre condiciones externas	29	76.3	8	21.1	1	2.6	0	0	38	100%
(Docentes) 7. Maneja limitantes presentes	29	76,3	9	23,7	0	0	0	0	38	100%
(Directivos) 10. Conoce condiciones externas	51	85	8	13.3	0	0	1	1.7	60	100%
(Directivos) 11. Informa sobre condiciones externas	45	75	14	23.3	0	0	1	1.7	60	100%
(Directivos) 12. Refleja condiciones de la Institución	45	75	13	21.7	1	1.7	1	1.7	60	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, en cuanto a la capacidad externa, se evidencia que el personal docente indica que la dirección conoce las condiciones externas a la Institución que puede ayudarles a definir las acciones a seguir en su actividad docente (68.4%), pero nuevamente se evidencia una proporción importante de docentes quienes mantienen una opinión moderada (28.9%) y 2.6% medianamente en desacuerdo.

Ello se relaciona con los planteamientos de Montana (2002), quien afirma que:

“...es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo realizará, y qué se hará con los resultados. El proceso de planificación estratégica es sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad entendida”. (p. 21).

Igualmente, los docentes indicaron que los directivos se informan sobre las condiciones externas antes de ejecutar sus actividades, en tanto el 76.3% indicó estar de acuerdo, 21.1% medianamente de acuerdo y 2.6% medianamente en desacuerdo, denotando los resultados que es favorable.

Dichos docentes señalaron (76.3%) que los directivos se informan sobre las condiciones externas antes de ejecutar sus actividades, denotando los resultados una opinión favorable y coinciden (76.3%) en señalar que manejan las limitantes presentes en



el ambiente educativo al momento de formular las acciones a seguir en su actividad docente.

En cuanto al personal directivo, en este sentido opinaron que conocen las condiciones externas a la institución que pueden ayudarle a definir las acciones a seguir en su actividad docente (85%) y que se informan sobre las condiciones externas antes de ejecutar sus actividades (75%); implicando igualmente una opinión favorable.

Estos resultados se relacionan con lo mencionado por Montana (2002), quien se enfoca en el análisis de los factores externos, indicando que "...el análisis externo es fundamental en la planificación estratégica pues permite desarrollar los planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados".

Para los directivos (75%) la capacidad interna de la Institución refleja las habilidades del personal de la misma, permitiendo anticiparse a las condiciones dadas por el ambiente educativo. Ello corrobora los planteamientos de Montana (2002), quien afirma que es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Por tanto, se entiende a partir de lo expuesto, la importancia del análisis externo como elementos que pueden influir en el comportamiento de los trabajadores, siendo un aspecto a considerar dentro del horizonte estratégico de la planificación en las organizaciones educativas objeto de análisis en esta investigación. Asimismo, se procedió a verificar el comportamiento de los aspectos internos, encontrándose lo siguiente:

**Tabla 5**  
**Indicador: Capacidad interna**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Docentes) 8. Realiza examen factores actuales Vs. Futuros	28	73.7	6	15.8	4	10.5	0	0	38	100%
(Docentes) 9. Relación de recursos pedagógicos	30	78.9	7	18.4	1	2.6	0	0	38	100%
(Directivos) 13. Realiza examen factores actuales vs. Futuros	35	58.3	23	38.3	1	1.7	1	1.7	60	100%
(Directivos) 14. Relación de recursos pedagógicos	39	65	20	33.3	1	1.7	0	0	60	100%

Fuente: Elaboración propia



En referencia a la capacidad interna, en la tabla 5 al analizar si los docentes consideran que los directivos realizan un examen de los factores actuales vs. futuros que pueden afectar su labor, se obtuvo que el 73.7% indicó estar de acuerdo, 15.8% medianamente de acuerdo y 10.5% medianamente en desacuerdo, mientras que los directivos acotaron que se realiza un examen de los factores actuales vs. futuros, que pueden afectar a la institución (58.3%).

Sin embargo, se evidencia una proporción importante de directivos con opiniones moderadas 38.3% y 1.7%. Dichos hallazgos corroboran lo señalado por Serna (2000), quien afirma que la exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.

En el caso de los docentes, estos indicaron que los directivos cuentan con una relación de los recursos pedagógicos disponibles vs. los necesarios en las actividades docentes (78.9%), mientras que el 18.4% señaló medianamente de acuerdo y 2.6% medianamente en desacuerdo, siendo coincidente con lo señalado por los directivos, quienes también opinaron que se cuenta con una relación de los recursos pedagógicos disponibles vs. los necesarios en las actividades docentes (65%), pero nuevamente se muestran opiniones moderadas (33.3%).

Lo antes señalado se relaciona con lo expuesto por Serna (2000), quien afirma que el análisis ambiental muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y lo que es posible en términos de condiciones ambientales, perspectivas actuales y futuras, las coacciones y restricciones, desafíos y contingencias, oportunidades y brechas percibidas en el contexto ambiental que rodea la organización.

Siguiendo con los hallazgos obtenidos, se procede a enunciar los mismos con respecto al indicador DOFA, el cual considera las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las organizaciones educativas, lo cual es analizado como aspecto interesante dentro de la planificación estratégica en el ámbito educativo:

**Tabla 6**  
**Indicador: Dofa**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Docentes) 10. Apoya Formulación de acciones	27	71.1	9	23.7	1	2.6	1	2.6	38	100%
(Docentes) 11. Formulación de acciones considera debilidades	22	57.9	16	42.1	0	0	0	0	38	100%
(Docentes) 12. Busca información sobre oportunidades	25	65.8	12	31.6	1	2.6	0	0	38	100%
(Docentes) 13. Toma en cuenta amenazas	27	71.1	10	26.3	1	2.6	0	0	38	100%

Fuente: Elaboración propia



**Cont. Tabla 6**  
**Indicador: Doña**

ÍTEMS	De acuerdo		Medianamente de acuerdo		Medianamente en desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(Directivos) 15. Apoya Formulación de acciones	46	76.7	13	21.7	1	1.7	0	0	60	100%
(Directivos) 16. Formulación de acciones considera debilidades	31	51.7	28	46.7	1	1.7	0	0	60	100%
(Directivos) 17. Busca información sobre oportunidades	30	50	28	46.7	0	0	2	3.3	60	100%
(Directivos) 18. Toma en cuenta amenazas	33	55	19	31.7	3	5	5	8.3	60	100%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis DOFA, los docentes opinaron que los directivos apoyan la formulación de acciones para el logro de los objetivos en un análisis de fortalezas de la Institución 71.1%, 23.7% medianamente de acuerdo y 2.6% en desacuerdo, lo cual implica la consideración de estrategias o acciones para enfrentar los retos del entorno.

Al medir si los directivos apoyan la formulación de acciones para el logro de los objetivos en un análisis de las fortalezas de la Institución, se obtuvo que el 76.7% indicó estar de acuerdo, mientras que el 21.7% señaló medianamente de acuerdo y el 1.7% en desacuerdo, denotando los resultados que es favorable.

Esto corrobora lo señalado por Serna (2000), quien explica que "...el análisis ambiental tiene en cuenta lo que existe en términos de posibilidades viables y de riesgos que rodean la organización, y apunta a cómo podría servir mejor a la sociedad en un contexto bastante competitivo y variable". (p.330).

Por otra parte, los docentes consideran en los directivos en la formulación de acciones, señalan algunas debilidades presentes en la Institución (57.9%), sin embargo, debe mencionarse que una importante proporción (42.1%) mantiene opiniones moderadas en este sentido. En el criterio de los directivos, estos apoyan la formulación de acciones para el logro de los objetivos en un análisis de las fortalezas de la Institución (76.7%).

En este sentido, Serna (2000) señala que un postulado básico de la planeación estratégica es que las instituciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades internas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Situación similar se evidenció al medir si estos docentes consideran que los directivos buscan información sobre las oportunidades que tiene la Institución para formular



estrategias (65.8%), donde se mostró una importante proporción con opiniones moderadas (34.2%). En el caso de los directivos se observaron posturas favorables (51.7%), así como moderadas (46.7%) cuando el personal directivo valoró si la formulación de estrategias se consideran algunas debilidades presentes en las instituciones.

Dichos resultados revelan algunas limitantes en cuanto a la consideración de los factores externos, específicamente en términos de debilidades, siendo importante en tanto Serna (2000) acota que el análisis organizacional denota la capacidad interna, es decir, lo que la organización es capaz de hacer.

Se refiere al examen de las condiciones actuales y futuras de la organización, sus recursos disponibles y necesarios (incluida la tecnología), potencialidades y habilidades, fortalezas y debilidades, estructura organizacional, capacidades y competencias.

Del mismo modo, los docentes consideraron que los directivos toman en cuenta las amenazas del ambiente educativo al formular las acciones a seguir (71.1%), denotando resultados favorables, mientras que los directivos acotaron que buscan moderadamente información sobre las oportunidades que tiene la Institución para formular estrategias.

Estos resultados son importantes en tanto concuerdan con Serna (2000), al afirmar que "...el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico debe identificar elementos que puedan ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones".

De igual forma, los directivos toman en cuenta las amenazas del ambiente educativo al formular las acciones a seguir (55%), pero con una opinión moderada en un grupo importante (37.2%); siendo relevante en tanto Serna (2000) señala que el análisis ambiental muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y lo que es posible en términos de condiciones ambientales, perspectivas actuales y futuras, las coacciones y restricciones, desafíos y contingencias, oportunidades y brechas percibidas en el contexto ambiental que rodea la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se identificó la formulación de objetivos realizada por el personal directivo de las Instituciones de Educación Básica del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4; se indica que el personal tanto docente como directivo reporta que la dirección está familiarizada con los objetivos formulados por las instituciones analizadas, los cuales se establecen de forma ajustada y se logran exitosamente; siendo interesante que tienen manejo de la misión, la cual corresponde con la formulación de los objetivos de la organización y contribuye con la misma, así como la visión.

Para tales fines, se recomienda a la dirección de las instituciones educativas que realicen campañas de difusión de la misión, visión y objetivos, pues aún cuando se evidenció que eran manejados por el personal directivo, las mismas deben actualizarse en lapsos específicos para mejorar la planificación estratégica.



De igual forma, es esencial que se realicen reuniones institucionales donde se les explique en detalle cualquier modificación en el curso de los lineamientos estratégicos que influyen en los procesos de planificación estratégica, para mantener actualizados y reforzados los conocimientos evidenciados en el estudio.

Se describió la formulación de estrategias elaborada por el personal directivo de las Instituciones de Educación Básica del Municipio Maracaibo, zona escolar 5, sector 4, encontrándose que para tales fines el personal directivo ejecuta tomando en cuenta la capacidad externa, conociendo la capacidad interna, así como un análisis organizacional que apoya tal formulación, pese a presentar algunas limitaciones en la configuración del DOFA, en el manejo de las fortalezas y debilidades de las instituciones educativas.

Respecto a la formulación de estrategias, es esencial apoyar las mismas en un amplio y claro análisis de las capacidades externas, internas y DOFA, siendo recomendable que los directivos y docentes sean instruidos o capacitados en planeación estratégica, de manera que puedan contribuir en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el entorno institucional educativo; a fin de incentivar la participación activa de los actores en el proceso de planificación estratégica.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2006). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá. Editorial McGraw Hill.
- Cuervo, A. (2003). Análisis y Planificación Financiera. Madrid. Editorial Civitas.
- David, F. (2004). Administración Estratégica. México. Editorial Prentice Hall.
- Fontana, D. (2000). Manejo del tiempo. México. Editorial El Manual Moderno.
- Jiménez, S. (2002). Análisis Financiero. Madrid. Editorial Pirámide.
- Kauffman, R. (1998). Planificación de sistemas. México. Editorial Trillas.
- Montana, P. (2002) Administración. México. Compañía Editorial Continental.
- Seiwert, L. (2002). Su tiempo es dinero. Madrid. Editorial Paraninfo.
- Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores.
- Steiner, G. (1998). Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber. Sevilla. Editorial CECSA.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, J. (2006). Administración. México. Editorial Prentice Hall.