



## Gestión estratégica como fundamento para el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas rurales

Strategic management as a foundation for the development of management skills in rural educational institutions

La gestione strategica come base per lo sviluppo delle capacità di gestione nelle istituzioni educative rurali

Edith Meker García

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín "URBE", Maracaibo – Venezuela

[maiker58@gmail.com](mailto:maiker58@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1664-4361>

Evelín Gómez

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín "URBE", Maracaibo – Venezuela

[emarcelagomez@hotmail.com](mailto:emarcelagomez@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0452-9694>

### Resumen

El objetivo establecido en este estudio fue analizar la gestión estratégica como fundamento para el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas rurales. Se sustenta en las fuentes teóricas de Manes (2004), Zurita (2018), Montenegro y Schroeder (2020), Paredes, Cárdenas y Palomino (2021), así como, Ospina, Burgos y Madera (2017). Metodológicamente, se desarrolló tomando en cuenta los aportes de Hernández y Mendoza (2018), en cuanto al paradigma y enfoque metodológico, siendo el positivista – cuantitativo, de tipo analítica, se apoyó en fuentes documentales y en un análisis de contenido. Como resultados se tiene el abordaje de dos variables: la gestión estratégica y el desarrollo de habilidades directivas, se halló que la primera, es concebida como el componente personal que poseen los gerentes para alcanzar los objetivos planeados, mientras la segunda, se corresponden con un gerente con capacidades para regular sus propias emociones, autogestionarlas y poder resolver los conflictos conforme al contexto situacional donde realiza su actuación. En cuanto a las conclusiones, la gestión estratégica conjuga una serie de acciones concentradas en el pensamiento sistémico que permite dar respuesta a problemas dinámicamente complejos buscando aprehender la realidad desde sus componentes y las interacciones que comprenden, mientras las habilidades directivas consideradas esenciales se destaca la planeación del cambio, entendida como capacidad de transformar los objetivos, procesos o tecnologías dentro de una organización educativa.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, desarrollo de habilidades directivas, aprendizaje organizacional, pensamiento sistémico.

### Abstract

The objective of this research is to analyze strategic management as a foundation for the development of managerial skills in rural educational institutions. It is based on the



theoretical sources of Manes (2004), Zurita (2018), Montenegro and Schroeder (2020), Paredes, Cárdenas and Palomino (2021), as well as Ospina, Burgos and Madera (2017). Methodologically, it was developed taking into account the contributions of Hernández and Mendoza (2018), in terms of the paradigm and methodological approach, being the positivist - quantitative, of an analytical type, it was supported by documentary sources and a content analysis. As results, there is the approach of two variables: strategic management and the development of managerial skills, it was found that the first is conceived as the personal component that managers have to achieve the planned objectives, while the second corresponds to a manager with the ability to regulate their own emotions, self-manage them and be able to resolve conflicts according to the situational context in which they work. Regarding the conclusions, strategic management combines a series of actions focused on systemic thinking that allows responding to dynamically complex problems seeking to apprehend reality from its components and the interactions they comprise, while planning is highlighted as essential management skills. of change, understood as the ability to transform the objectives, processes or technologies within an educational organization.

**Keywords:** Strategic management, management skills development, organizational learning, systems thinking.

#### Riasuntto

L'obiettivo di questa ricerca è analizzare la gestione strategica come base per lo sviluppo delle capacità manageriali nelle istituzioni educative rurali. Si basa sulle fonti teoriche di Manes (2004), Zurita (2018), Montenegro e Schroeder (2020), Paredes, Cárdenas e Palomino (2021), nonché Ospina, Burgos e Madera (2017). Metodologicamente è stato sviluppato tenendo conto dei contributi di Hernández e Mendoza (2018), in termini di paradigma e approccio metodologico, essendo positivista - quantitativo, di tipo analitico, è stato supportato da fonti documentarie e da un'analisi dei contenuti. Come risultato, c'è l'approccio di due variabili: la gestione strategica e lo sviluppo delle capacità manageriali, si è riscontrato che il primo è concepito come la componente personale che i manager hanno per raggiungere gli obiettivi pianificati, mentre il secondo corrisponde a un manager con capacità per regolare le proprie emozioni, autogestirle ed essere in grado di risolvere i conflitti in base al contesto situazionale in cui svolgono il proprio lavoro. Per quanto riguarda le conclusioni, la gestione strategica combina una serie di azioni incentrate sul pensiero sistemico che consente di rispondere a problemi dinamicamente complessi cercando di cogliere la realtà dai suoi componenti e le interazioni che comprendono, mentre la pianificazione è evidenziata come capacità di gestione essenziale del cambiamento, inteso come il capacità di trasformare gli obiettivi, i processi o le tecnologie all'interno di un'organizzazione educativa.

**Parole chiave:** gestione strategica, sviluppo delle capacità manageriali, apprendimento organizzativo, pensiero sistemico.



## Introducción

En el contexto de las instituciones educativas en la actualidad, en el interior de la gerencia giran procesos complejos, en los cuales se tejen diversos aspectos, como lo son los componentes estratégicos que deben permear toda actividad académica, y los asociados con la gestión del conocimiento de los docentes, en concordancia con la realidad del grupo de estudiantes, los cuales se ponen en práctica con el trabajo del gerente por medio de la experiencia propia en el abordaje de situaciones problemáticas que tienen interés el cambio pedagógico curricular favorable para el desempeño protagónico de los discentes.

El manejo estratégico debe dar respuesta a las necesidades y los problemas actuales en las organizaciones escolares en cada nivel de formación, a través de diferentes acciones, procesos y prácticas a partir de los distintos escenarios educativos que enfrentan solventar las inquietudes de estudiantes, docentes, directivos de las escuelas. En ese sentido, González *et al.* (2019) plantean la gerencia estratégica como una herramienta favorable a la administración orientada al cambio, pues aborda además de los objetivos, las estrategias que favorecen el desarrollo de un liderazgo centrado en la participación como vía para ejercer una toma de decisión acorde con las exigencias actuales previendo, además, las acciones futuras.

Atendiendo, lo antes expuesto la gerencia estratégica representa un componente fundamental dentro del contexto de la administración organizacional, significativa para el direccionamiento pertinente del capital humano. En este contexto, la gerencia como proceso tiene la responsabilidad de asegurar que cada actividad emprendida propicie la consecución de las metas orientadas a la calidad de la formación integral. Desde este marco, se otorga significatividad a la acción misma de gestionar el conocimiento en el colectivo docente, con la finalidad de abordar procesos estratégicos conforme a las habilidades presentes en el equipo directivo; se asocian con el pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico que han de caracterizar su actividad gerencial.

En la realidad de la educación en Colombia, la gestión estratégica es emprendida a nivel directivo; caracterizada por un liderazgo claro y compartido, tiene como propósito fundamental dirigir al personal, quienes constituidos como un equipo humano diseñan, implementan y se apropian del horizonte institucional con base en



la visión, misión, valores y principios. A través de este, se desarrollan estrategias articuladas para plantear las metas, conforme a los planes, programas y proyectos para logro de los objetivos (Rodríguez y Buitrago, 2017).

Empero al componente ontológico que gira en función de la gestión estratégica en la realidad de las instituciones educativas colombianas, el contexto refleja actividades gerenciales caracterizadas por un dogmatismo en la forma de concebir el trabajo gerencial, apego a la verticalidad de los procesos, centrado en la figura del gerente como un líder subjetivo, toma de decisiones sin el consenso del equipo de trabajo, complementado con estrategias de menor impacto tanto en la actividad administrativa como en la académica.

La situación planteada en el contexto de la gerencia, sobre todo desde la realidad de las instituciones educativas rurales, muestran a un gerente que lleva los procesos educacionales no acordes a las exigencias emanadas por el estado colombiano, sobre todo al gestionar y utilizar propuestas formativas que resultan no acordes al contexto de una educación rural, donde la labor educativa se realiza en ambientes rurales, lo cual exige la atención de estudiantes de diferentes grupos etarios derivando mayor carga de trabajo para el docente a quien le corresponde ofrecer respuestas para múltiples intereses, necesidades bajo el manejo simultáneo de distintos contenidos programático según los grados que le son asignados, esto como base de una organización escolar poco pensada, que probablemente no considera los procesos particulares en los que debe permear la acción formativa - educativa (Hernández, 2021).

La gestión gerencial vista desde el protagonismo de los directivos con su equipo de trabajo, debe considerar que para desarrollar la actividad labor educativas, la relación con el ambiente natural, el trabajo que les caracteriza, las maneras propias de su idiosincrasia especialmente en el tipo de vivienda así como en la forma de organizarse socialmente (Hernández, 2021); aspectos que debe considerar el gerente al momento de direccionar la gestión a partir de las especialidades poblacionales.

El marco situacional antes señalado, permea una gestión estratégica débil en su accionar, pues cuando no se sitúan los esfuerzos hacia la realidad escolar, que refiere un contexto geográfico muy particular con las características ya precisadas, es porque probablemente también exista poco manejo de sus habilidades directivas, que revela



incluso en su labor un descontrol del directivo ante el mal manejo presupuestario y el descuido con el personal docente.

Igualmente, el abordaje de la gestión estratégica lleva consigo la demanda de un directivo habilidoso para ejercer cada uno de los procesos implicados en la conducción de las instituciones educativas, dentro de lo cual resulta fundamental el compromiso de animar a sus colaboradores para hacer realidad las metas planificadas; se trata de una tarea que exige entrega, de manera especial, demanda congruencia entre la forma de pensar, hablar y actuar por parte del directivo quien se dispone a ganar la simpatía, la confianza de sus seguidores.

Al respecto, Esquivel *et al.* (2018), destacan en el directivo cualidades importantes relacionadas con una actitud de flexibilidad para ofrecer una atención idónea al personal docente reconociendo y valorando las inquietudes o preocupaciones que pueda presentar desde la práctica educativa; además, mantiene el compromiso y se hace responsable tanto en resultados favorables como en aquellos catalogados errados; de esa manera, dedica gran parte de sus esfuerzos a potenciar la motivación en el personal a su cargo ideando distintas vías que le permite ser modelo para los demás, pues es el primero en asumir las normativas, respondiendo a las promesas realizadas, en medio de una comunicación permanente guiada por comportamientos empáticos que le permiten atinar en sus decisiones, ser asertivo.

Vinculado a estas cualidades, el directivo de instituciones educativas debería poseer habilidades para actuar a favor de las transformaciones demandadas para toda organización escolar en la actualidad, el cual establece relaciones interpersonales, la motivación, abriendo paso al crecimiento personal-humano según el talento que cada docente posee, derivando escenarios para alcanzar la trascendencia de lo meramente individual hacia lo colectivo, es decir, favorecer el salto cualitativo desde lo personal hasta lo organizacional. Esto, permite perfilar comportamientos en el directivo para emprender el desarrollo de las funciones centrales contando con la participación, la disponibilidad del personal involucrado, actitudes importantes como la flexibilidad, empatía, motivador, el manejo exitoso de las relaciones interpersonales (Pérez *et al.*, 2017).

De tal manera, las habilidades en el gerente educativo se traducen en capacidades para orientar tanto a los docentes como administrativos y demás personal durante la ejecución de los procesos educativos en sus múltiples acciones por rutas que



permitan alcanzar las metas planificadas; para ello, conviene abordar a los miembros de la escuela como una fuerza laboral que se integra bajo el establecimiento de metas comunes de donde deriva el compromiso y la decisión por aunar esfuerzos colectivos; vale decir, implica ejercer acciones motivadoras con la fuerza necesaria para mover voluntades y generar compromisos así como identidad propia para con las metas institucionales. (Benavides, 2014).

En este orden de ideas, Ruiz *et al.* (2013, p. 116), destacan como habilidad central en el directivo de instituciones educativas, “motivar a los empleados para que desempeñen su actividad para lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo, la toma de decisiones comunes”; es decir, la gestión emprendida procura mantener ganado al personal para participar activamente en las distintas acciones planificadas en atención a las aspiraciones establecidas en orden al proyecto institucional.

Existe igualmente, consenso en la literatura consultada sobre la participación como un asunto que debe ser manejado de manera habilidosa por el directivo de instituciones educativas, tal como lo expresa Trujillo (2013), la participación permite a la persona desarrollar capacidades para empoderarse de los medios tanto como de los mecanismos para llevar a cabo sus aportes al grupo social al cual pertenece; es decir, cuando el directivo fomenta la participación da apertura a las ideas provenientes de todos los miembros de las escuelas, aprovechando cada aporte y alentando el compromiso y la lealtad ante cada propuesta generada desde el diálogo en la comunidad educativa, donde se fortalecen vivencias en valores desde un clima democrático, de intercambio constante.

No obstante, la realidad evidencia falta de habilidades en los directivos educativos dejando ver falencias en áreas importantes como comunicación, motivación, relaciones interpersonales; aspectos que demandan cambios sustanciales por parte de los encargados de direccionar las acciones en las escuelas, llegando a observar descontento en el personal docente y se retrasa el cumplimiento de las aspiraciones pretendidas como recinto escolar (Díaz y Quiñones, 2018).

La revisión teórica antes descrita como soporte de la gestión estratégica y de las habilidades directivas, permite configurar acciones mediante las cuales se destaca la realidad con la que se aborda el contexto de la gerencia en el ámbito escolar, permeada por un conjunto de situaciones que afectan el desenvolvimiento natural de





un directivo, pero también trastoca el trabajo docente en el abordaje de acciones para alcanzar una enseñanza de calidad así como el impulso a la actividad de aprender, sobre todo el desempeño de los estudiantes, al no contar con un direccionamiento estratégico coordinado y orientado a la calidad, por tanto, esta investigación busca analizar la gestión estratégica como fundamento para el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas rurales.

## Fundamentos teóricos

### Gestión estratégica

Tal como lo expresa Manes (2004) la gestión estratégica es el proceso impulsado para la orientación efectiva de las diferentes actividades implicadas en el funcionamiento de las organizaciones educativas, por lo cual es importante el cultivo de habilidades focalizadas en las funciones directivas destinadas a la planificación de acciones, organización del personal, la coordinación de los trabajos y los grupos conformados hasta la valoración de la gestión ejecutada, procurando el logro de un desempeño efectivo tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, comunitario y cultural.

En tal sentido, una institución educativa a través de los lineamientos gerenciales de un directivo que desempeñe habilidades y destrezas óptimas puede alcanzar plenamente los procesos administrativos. Sumándole a ello, preparar a los docentes que están en su jurisdicción en ser mejores profesionales a través de la estimulación motivacional, respeto mutuo y las relaciones interpersonales. Logrando de esta manera de manera eficaz e eficientemente la mejora del entorno educativo en pro de todos los integrantes que lo conforman.

Cabe destacar, que Zurita (2018, p. 2) refiere: “la práctica de la gerencia participativa en una institución escolar podría ser una de los factores determinantes para lograr la motivación necesaria dentro del personal de cualquier institución educativa”, pues al asumir al gerente como encargado de propiciar o no las condiciones favorecedoras de la sinergia en medio de la labor educativa implementada en la escuela, manteniendo al personal sensibilizado para alcanzar un desempeño basado en la disposición y el compromiso hacia las metas organizacionales.



En este sentido, en las instituciones educativas es esencial que se emplee la gerencia estratégica por considerarse como el medio en el cual el gerente planifica cada uno de los procesos. Y al considerarse estratégica este puede ingeniar para solventar las problemáticas detectadas en conjunto en motivar a su personal en que estos se sientan conformes con su gestión directiva.

Es por ello, fundamental abordar los componentes de la gestión estratégica los cuales permiten al gerente lograr eficientemente cada una de las tareas trazadas. Según lo expuesto por Torres (2019) en las instituciones educativas es necesario fomentar una gestión estratégica pues favorece el conocimiento de la realidad actual en atención a las demandas donde se integran los impactos de la globalización con sus desafíos canalizados desde lo social, ambiental y tecnológico, además, permite gestionar procesos para la sustentabilidad educativa bajo la proyección de la educación pretendida, el impulso al trabajo en equipo y el logro de la calidad.

De tal manera, la gestión estratégica guarda relación con un proceso que inicia con la formulación de estrategias a emprender, luego la ejecución de las mismas dando paso además a las que puedan emerger en la dinámica organizacional, el chequeo periódico de los resultados alcanzados y la determinación de nuevas acciones para enmendar errores cometidos; esto es conocido como el PDCA. En toda organización está marcada por cambios por el cómo avanza la sociedad actualmente ante ello, se requiere de una gestión estratégica para controlar y evaluar dichos procesos.

Es muy importante como gerente pensar que objetivos desea trazarse y mejorar con visión hacia el futuro para el ir subsanando las debilidades que se detecten y que esta tome mayor firmeza. De esta manera, se deben trazar planes de mediano y largo plazo para crear estrategias y que se pueda contar con personas comprometidas para ver crecer la organización. Dentro de una organización es con mayor énfasis el contar con personas comprometidas por tener la misión y visión de formar las conductas de otros individuos que serán los encargados de llevar al país profesional y socialmente. Es por ello, importante abordar el pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico como componentes centrales de la gestión estratégica, descritos a continuación.

El pensamiento sistémico, según Montenegro y Schroeder (2020) ofrece respuestas a problemas complejos tomando en cuenta las interacciones que mantienen las personas, incluyendo las asociaciones derivadas durante las





actividades ejecutadas y los eventos que de manera espontánea aglutinan situaciones, contenidos, actores; en consideración es importante dejar atrás las fragmentaciones en todo acto de separación, fomentando por el contrario, interacciones sinérgicas que permitan la integración de esfuerzo tanto como la colaboración y la dedicación para alcanzar metas comunes.

Dentro del aspecto gerencial, el líder debe estar en la expectativa de encontrar la solución a los fines de problemáticas que pueden presentarse en la institución. Sin embargo, debe pensar en entablar trabajo colaborativo con los integrantes de la comunidad educativa y hasta inclusive; con organismos locales para que a través de este trabajo mancomunado salga favorecido los integrantes del contexto. Cabe considerar por otra parte Vásquez (2020) el pensamiento sistémico permite el estudio de un todo a través de sus partes constitutivas por lo que tiene aplicación en distintos campos del conocimiento para posibilitar el abordaje de soluciones ante los problemas identificados como prioridad de atención. La autora expone que el gerente debe valorar cada situación problemática como oportunidad para fortalecer los procesos educativos, empleando para ello una metodología que parte de la experiencia cercana hasta avanzar a cuestiones generales, establece estrategias y pautas en orden a la realidad proyectada a futuro centrando esfuerzos en el trabajo práctico; todo ello, favorece el perfilamiento de una visión educativa compleja.

Un líder debe tener en cuenta como el ir generando las soluciones a las problemáticas detectadas, iniciando que debe jerarquizarlos en cuales son los más prioritarios. Con el fin de organizarlos para crear las estrategias acordes de acuerdo a la situación que lo amerite y sean útiles para la organización educativa de manera eficaz e eficientemente.

El aprendizaje organizacional, se entiende como una oportunidad para hacer un manejo adecuado de la información hasta transformarla en conocimiento valioso para la organización. Senge (1990) citado en Lara (2017 p. 26) lo exponen “como la capacidad que tienen las organizaciones para crear su futuro a partir de esa característica innata que tienen sus miembros: aprender”. En lo que comprende al líder, debe motivar al personal en realizar continuamente capacitaciones para promover un aprendizaje perenne en los docentes.

Desde la perspectiva comportamental, se ha insistido en la importancia que tiene para las organizaciones analizar el entorno como fuente que aporta información



fundamental para adaptar el rumbo a seguir, quedando éste expresado en las metas y objetivos donde el aprendizaje organizacional ocupa un puesto privilegiado para precisar nuevas pautas, patrones y reglas; además, los procesos implementados bajo esta perspectiva conducen a considerar el aprendizaje como un proceso que puede derivarse incluso mediante pequeños cambios en el conocimiento que se promueve al interior de las instituciones educativas.

En lo que corresponde a las instituciones rurales el gerente debe tener la visión de que estas organizaciones educativas puedan acceder a nuevos beneficios en pro de la comunidad. Dicha visión iría en pro de que la institución fuera hacia la introducción de emprendimientos en la localidad, incluir a las empresas de las ciudades para generar un cambio de vida en los habitantes. Trayendo como beneficio el ingreso a nuevas fuentes económicas, turismo, inclusión de sedes instituciones y que los egresados de las escuelas puedan ser agentes de cambio para las nuevas generaciones.

Respecto, al liderazgo pedagógico es asumido como el rol del docente focalizado en el fortalecimiento de cada una de las funciones incluidas en las acciones de enseñar y aprender a través del desarrollo de la acción participativa de la comunidad educativa en pro de formarla como una organización que aprende. El liderazgo pedagógico se centra en el directivo al formarse en contextos de pobreza alentando el modelo de una escuela eficaz, caracterizándose por tener directivos con un liderazgo para lograr la calidad en la enseñanza desde una atención directa e indirectamente.

De esta manera Ulloa y Rodríguez (2014, p. 5) citados en Antonio y Herrera (2019) señalan: “El liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación; así como la calidad de la investigación docente y la formación docente”. Estos autores también refieren un liderazgo pedagógico indirecto direccionado a ofrecer ambientes propicios para alcanzar un desarrollo exitoso del proceso educativo, por lo que el manejo de una institución escolar, sirve de base para fortalecer la concesión de requerimientos de la calidad educativa expresada en términos de una buena intervención docente, el desarrollo académico de los discentes.

Los directivos en las instituciones educativas deben ser recelosos en que los procesos clave relacionados con enseñar y aprender se logren con calidad educativa.



Valorando los contenidos, estrategias, recursos y el profesionalismo de los docentes y que estos sean investigadores permanentes y ser hasta el motivador a que se formen nuevos docentes. Ante ello, el líder indirectamente debe brindar las condiciones para que las instituciones cuenten con una infraestructura plena. Del mismo modo debe asegurar que se cumplan las políticas escolares para la asignación de los recursos dignos de una calidad educativa.

Otro aporte muy interesante sobre el liderazgo pedagógico sitúa el desempeño del directivo como un aspecto central para ganar la disposición de los docentes y demás miembros de la institución educativa, lo cual implica influir, inspirar y movilizar múltiples acciones entre la comunidad educativa a favor de lo pedagógico (MINEDU, 2014). A groso modo, el motor para que se logre una reforma institucional por parte del directivo es el liderazgo pedagógico.

### **Desarrollo de habilidades directivas**

Según Ramírez (2018) citado por Paredes *et al.* (2021, p. 2) las habilidades directivas “son capacidades y conocimientos esenciales para desenvolverse intra e interpersonalmente, consigo mismo y con otras personas, dentro y fuera de las organizaciones”, por lo que su abordaje implica reconocer el conjunto de conocimientos y competencias presentes en el personal encargado de direccionar las acciones en las instituciones educativas.

Es decir, las habilidades directivas develan las capacidades que poseen los directivos para orientar la ejecución de distintas actividades planificadas en una organización escolar, las cuales deben realizarse en consonancia con la filosofía de gestión asumida con el consenso de todos los integrantes de la escuela, siendo plasmada en elementos misionales tanto en la proyección de la visión y la concreción de objetivos institucionales; es decir, provee el manejo habilidoso afianzado en enfoques de gestión estratégica cuya operatividad asegura la implementación de rutas ancladas en la calidad que al ser llevadas a la práctica, sirven de insumo principal para tomar decisiones, mejorando así el funcionamiento de la escuela.

De tal manera, el desarrollo de las habilidades directivas implica enfocar las capacidades conceptual y procedimental para resolver situaciones trabajando individual o colectivamente con los miembros de la organización educativa,



orientando la unificación de esfuerzos en orden a cumplir con la misión y visión para asegurar los resultados con calidad para la toma de decisiones. En ese sentido, tal desarrollo demanda abordar el cultivo de habilidades como la planeación del cambio, trabajo en equipo y autogestionamiento que son descritas a continuación.

En lo referente a la planeación del cambio implica poseer la capacidad de transformar los objetivos, procesos o tecnologías dentro de una organización educativa tomando en cuenta que las escuelas poseen dinamismo propio en correspondencia con las distintas actividades ejecutadas y las interacciones entre los planos internos-externos, lo cual implica someterse a constantes cambios que le imprimen vitalidad otorgando sentido de permanencia a las acciones educativas emprendidas en el contexto caracterizado por los estilos propios de las comunidades educativas (Ospina, *et al.*, 2017).

Siguiendo con el orden de las ideas Guevara *et al.* (2021, p. 2) refieren la presencia de elementos que interfieren en el fomento del cambio derivando resistencia por parte de los miembros de las organizaciones; no obstante, es inevitable que la realidad socioeducativa suscite propuestas de cambio pues los avances continuos de las ciencias y las tecnologías, así lo reclaman. “Toda señal de cambio, trae consigo resistencia y temor por parte de algunos sectores, a pesar de esto, las organizaciones que pretenden sobrevivir no pueden permitirse rigidez”.

Respecto al trabajo en equipo, se puede considerar como la columna vertebral para que se logre el funcionamiento de toda organización porque si no hay un trabajo entre cada una de las partes no se lograrían los procesos; de allí que directivos, docentes, estudiantes, administrativos, personal de apoyo e incluso los padres de familia, son considerados piezas claves en la consolidación de las metas institucionales. Tal como lo expresan Gómez y Acosta (2003) citado en Giraldo *et al.* (2019, p. 13) trabajar en equipo implica fomentar la cooperación desde la cual cada miembro de la escuela es considerado importante, pues tiene algo que aportar a la construcción de la educación pretendida, así todos se disponen a alcanzar metas comunes haciendo lo necesario para derivar productos de alta calidad, “se relaciona con las mejoras individuales y organizacionales, y aporta en gran medida al mejoramiento de la prestación de algún servicio.

Cabe destacar que a través del trabajo en equipo puede consolidarse las mejoras de cada uno de los trabajadores y mejora el préstamo del servicio. Y debe ser



fundamental la cooperación de cada uno de los miembros para entregar un producto en buen estado. En lo que corresponde, al trabajo en equipo en las instituciones educativas García (2016, p. 3) plantea: “El éxito o el fracaso de una organización dependerán de cómo ocurre el proceso de retroalimentación entre sus miembros y la comunidad”; por lo que resulta esencial mantener una buena comunicación entre el directivo, los docentes y demás integrantes de la escuela, desde la cual se pueda dialogar acerca de aspectos a mejorar en la ejecución de las tareas establecidas, además de dar cuenta de las dificultades o limitaciones que se enfrentan durante la ejecución de las acciones establecidas, lo cual permite clarificar los procedimientos, evaluar logros en función de los esfuerzos realizados y sobre todo, alcanzar la comprensión mutua en el ejercicio de las metas planificadas. Cabe destacar, que los docentes son responsabilizados a través del directivo para cumplir con los procesos académicos, por lo que el logro de las metas depende del papel que cada uno cumpla y que se logre una retroalimentación de los procesos entre cada uno de los miembros.

En cuanto al autogestionamiento, se entiende como un proceso orientado a lograr que cada persona o grupo desarrolle la capacidad de tomar decisiones en cuanto al aprendizaje, lo cual implica reconocer en sí mismo los intereses, así como las necesidades que sirven de base orientadora para la construcción de nuevos conocimientos. Ponce (2016, p. 3) lo destaca como un enfoque pedagógico generar de cambios respecto al abordaje tradicional del aprendizaje, pues “la autogestión pone de relieve que enseñar ya no es lo primordial, sino impulsar al que aprende desde el reconocimiento de sus propias capacidades”.

Atendiendo a lo antes expuesto, la autogestión son estrategias internas para lograr descubrir de alguna manera la debilidad detectada y estas van a cambiar las tendencias tradicionales por innovadoras. Góngora, (2005) citado en Núñez *et al.* (2021, p. 3) expresa: “La autogestión del aprendizaje se entiende como aquella en la que el estudiante planifica, controla y evalúa su propio aprendizaje por medio del cumplimiento de objetivos académicos y motivacionales haciendo uso de recursos materiales, tecnológicos y humanos”. De manera general, es que la persona puede por voluntad propia acceder al servicio que requiera y que este tenga el compromiso de realizar cada uno de los procesos sin intermediario. Dentro del contexto académico implica ofrecer espacios todos los miembros de la escuela para el disfrute de los procesos administrativos a través de la gestión del directivo.



Teniendo la responsabilidad de ser el que a través de planes de acción consolide cada proceso. Es importante recordar que en dicha comunidad cada usuario tiene exigencias distintas por el rol que desempeña, en este caso, al tratarse de los estudiantes el enfoque de estos es el del aprendizaje. Por lo tanto, el estudiante de manera involuntaria tiene la potestad de exigir la autogestión del conocimiento, a través del acceso a recursos tecnológicos y el imponer el ir eliminando las tendencias tradicionales.

### **Metodología**

El recorrido metodológico empleado para abordar la presente investigación, es coherente con el paradigma positivista – cuantitativo; son aquellas basadas en el cálculo estadístico, siendo fundamento para el establecimiento de esquemas de actuación y tendencias a partir de referentes teóricos asociados con las variables investigadas (Hernández y Mendoza, 2018). Del mismo modo, esta forma de ver la realidad es afín con el objetivo planteado que tiene por finalidad analizar la gestión estratégica como fundamento para el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas rurales.

Según el alcance planteado en la investigación, es analítica que para Hurtado (2015), implica la reinterpretación de lo organizado atendiendo las pautas establecidas por los investigadores. Es identificar los aspectos ocultos que no pueden llegarse a ubicar con una mera descripción. En este tipo de estudio, se consideraron técnicas documentales, de revisión bibliográfica que permitieron concentrar las variables, así como, los fundamentos principales que describen la realidad asociada tanto con la gestión estratégica, como con el desarrollo de habilidades gerenciales. Estos fueron posibles indagando en diferentes portales electrónicos, tales como Redalyc, Latindex, Dialnet, entre otras revistas de impacto en las ciencias de la educación. Asimismo, la técnica de análisis afín con esta metodología es el análisis de contenido.

### **Resultados**

La revisión documental desarrollada a partir del objetivo planteado en el estudio, es congruente con la ubicación de dos variables; Gestión estratégica y Desarrollo de





habilidades directivas, constructos bajo los cuales se desarrolla el análisis que confiere aspectos fundamentales sobre la realidad que permea a las instituciones educativas en un espacio geográfico rural.

La gestión estratégica opera en un marco institucional educativo, favorecida por las actuaciones del directivo en la realidad laboral, conforme a la puesta en práctica de sus habilidades para atender situaciones complejas propias de la dinámica social de las escuelas rurales, con las que se busca elevar procesos de calidad, garantizar el trabajo colaborativo, emprender una actividad estratégica con impacto en el aula de clase, mejores desempeños de los estudiantes y un equipo cohesionado en la solución de problemáticas asociadas con el rendimiento estudiantil.

Lo anterior, puede ser visto de manera similar por la apreciación de Manes (2004) para quien la gestión estratégica constituye un proceso impulsado para la orientación efectiva de las diferentes actividades implicadas en el funcionamiento de las organizaciones educativas, por lo cual es importante el cultivo de habilidades focalizadas en las funciones directivas destinadas a la planificación de acciones, organización del personal, la coordinación de los trabajos y los grupos conformados hasta la valoración de la gestión ejecutada, procurando el logro de un desempeño efectivo en tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, comunitario y cultural.

En esencia, la gestión desde esta perspectiva asocia un conjunto de actividades; unas de tipo administrativas y otras con orientación pedagógica, las primeras se relacionan con el abordaje de la planificación de la actividad académica, controles de asistencia del personal, pero también, dentro de sus funciones socializa los resultados del desempeño tanto del estudiante, como del educativo, ubica recursos y equipamiento de las aulas; mientras la segunda, aborda los procesos del aula, revisa planificaciones, acompaña el desarrollo de las clases, genera actividades de formación docente, promueve la evaluación del proceso de aprendizaje a nivel interno, y la contemplada a nivel de las Pruebas SABER.

En cuanto a las habilidades directivas, son concebidas como el componente personal que poseen los gerentes para alcanzar los objetivos planeados, se ilustran en la labor gerencial en términos estratégicos – operativos, emanando directrices que buscan potenciar la formación de los estudiantes, siendo posible a través de planear el cambio deseado en la escuela, manejar de la ética como principio rector, trabajar en equipo de manera permanente, satisfacer las necesidades educativas en pro de



los actores educativos y autogestionar los recursos con los que se administran los establecimientos rurales.

El hallazgo evidenciado de la revisión de la literatura conforme al análisis de fondo sobre las habilidades directivas se complementan con lo expresado por Paredes *et al.* (2021), cuando la refieren como para un componente personal en el cual convergen dominios y destrezas que permiten al directivo de instituciones educativas atender demandas propias y las provenientes de las interacciones con otros miembros de la escuela e incluso del contexto externo, por lo que su abordaje implica reconocer el conjunto de conocimientos y competencias presentes en el personal encargado de direccionar las acciones en las instituciones educativas.

Estas habilidades en el personal directivo, se corresponden con un gerente con capacidades para regular sus propias emociones, autogestionarlas y poder resolver los conflictos conforme al contexto situacional donde realiza su actuación. A su vez, tiene cualidades para poder establecer buenas relaciones con los miembros de equipo docente, capaz de empatizar hacia el trabajo académico que se desarrolla en la escuela, pero también, con habilidades que le permitan atender las situaciones problemáticas al tiempo que interactúa constantemente con los miembros de la escuela.

### Conclusiones

La gestión estratégica representa una herramienta de gran ayuda para el desempeño de directivos en instituciones de educación por cuanto aporta escenarios para pensar sobre la base de la realidad contextual y proyectar hacia el futuro nuevas realidades que se construyen con la incorporación y bajo la integración de todos los que forman parte de las escuelas procurando alcanzar altos índices de eficiencia en lo pedagógico, lo administrativo, trascendencia en la comunidad y cultural.

El abordaje operativo de la gestión estratégica conjuga una serie de acciones concentradas en el pensamiento sistémico que permite dar respuesta a problemas dinámicamente complejos buscando aprehender la realidad desde sus componentes y las interacciones que comprender. También, es fundamental el aprendizaje organizacional que se acopla a funciones de gestión orientadas a generar aprendizajes y preservar el conocimiento institucional en pro de mejorar la productividad y el dinamismo en la organización. Finalmente, el liderazgo pedagógico



favorece las intervenciones del directivo en función de alcanzar las metas de formación, bajo el impulso de estrategias innovadoras donde el docente asuma rol de mediador y el estudio sea considerado protagonista en la construcción de nuevos aprendizajes.

Para alcanzar una gestión estratégica exitosa es necesario que el directivo desarrolle un conjunto de habilidades donde se articulan conocimiento, experiencia, dominios, destrezas que le permiten generar contribuciones tanto desde un plano personal como en lo colectivo-comunitario, abarcando los planos internos y externos de la institución educativa, por ello, develan las capacidades que poseen los directivos para encaminar las acciones en atención la visión filosófica que identifica a los miembros de las escuelas hasta proyectar aspiraciones sobre la educación, implicando un conocimiento de la realidad actual así como la proyección de un futuro, lo cual implica establecer una gestión estratégica y operativa orientada a derivar procesos de calidad en los distintos objetivos establecidos.

Entre las habilidades directivas consideradas esenciales se destaca la planeación del cambio, entendida como capacidad de transformar los objetivos, procesos o tecnologías dentro de una organización educativa, implica el manejo de los cambios para que la incorporación de nuevos conceptos y prácticas no deriven temores ni resistencias entre el personal docente y demás miembros. De igual manera, se focaliza la habilidad de trabajo en equipo que permite integrar el esfuerzo de todos los actores educativos a favor de alcanzar metas comunes con la colaboración del colectivo, la satisfacción por entregar un producto en buen estado. Finalmente, la habilidad de autogestionamiento, favorece la gestión de soluciones ante problemas puntuales, procurando el involucramiento de todos, gestionando su compromiso y la búsqueda de alternativas que favorezcan el crecimiento de cada uno de los actores inmersos en los distintos procesos emprendidos desde la institución educativa.

### Referencias

- Antonio-Martel, M. G. y Herrera-Álvarez, A. M. (2019). El Liderazgo Pedagógico del Director desde la mirada de los docentes. *Gestion ID*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468001.pdf>
- Benavides, R. (2014). *Administración*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.



- Esquivel-García, R., Abreu-Fuentes, J. R., Vargas-Mursulí, F. M., Mursulí-Madrigal, A. I. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Vol. 5 / Nro. 3 / julio-septiembre / Año. 2018 / pp. 210-224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756317>
- García, N. (2016). *La planificación estratégica para el fortalecimiento de la autogestión en las escuelas rurales*. [Trabajo de grado para optar a Magister en Gerencia Educativa] Repositorio institucional: Universidad Pedagógica Experimental Libertador Táchira - Venezuela. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1760/1945/>
- Giraldo, P., Monroy, F. y Santamaria, L. (2019). *Trabajo en Equipo para mejorar la calidad laboral*. [Trabajo de Grado] Repositorio institucional de la Universidad Católica de Colombia. <https://n9.cl/zsd89>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*. vol. 21, núm. 1, 2019, <https://n9.cl/qo9yzi>
- Guevara, H. H., L. Lozano, G. y Vertiz, J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, núm. 93, 2021. <https://n9.cl/7vg7uy>
- Hernández-Lobo, A. (2021). Acercamiento a la realidad educativa en las escuelas del sector rural venezolano. *Revista Scientific*, 6(19). <https://n9.cl/piq69>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Séptima Edición. México: Mc Graw-hill Interamericana Editores, S.A.
- Lara, L. (2017). *Aprendizaje Organizacional, Estudio de Caso*. [Maestría en Gestión Municipal] Repositorio del Instituto Superior de Educación y Ciencia. <https://n9.cl/i5dgk>
- Hurtado, J. (2015). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Editorial Sypal S. A.
- Manes, J. M (2004). *Gestión estratégica para las instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Colección Cuadernos. Argentina: Granica. <https://n9.cl/3yacc>
- Montenegro, G. y Schroeder, I. (2020). Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: un estudio de casos múltiple desde la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional. *Psicol. Conoc. Soc.* vol.10 no.2 Montevideo 2020. <https://n9.cl/mb0jw>



- Núñez, A. Becerra, E. y Olalla, V. (2021). Autogestión del aprendizaje: Revisión de la literatura. *Explorador digital*. Vol. 5, N° 2, pág. 6- 22. <https://n9.cl/y2jz9>
- Ospina-Ramírez, D. A., Burgos-Laitón, S. V. y Madera-Ruiz, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogo de Saberes*, No. 46, enero - junio de 2017, pp. 187-200 <https://n9.cl/1470f>
- Paredes-Pérez, M. A., J. Cárdenas-Tapia, V. R. y Palomino-Crispin, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*. 7(1), 17-22. <https://n9.cl/5a6hm>
- Pérez, G., Jiménez, G., y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. En: *Entramado*. Vol. 13, N° 1, p. 48-61. Enero - Junio, 2017. <https://n9.cl/tzhky>
- Ponce-Ponce, M. E. (2016). La autogestión para el aprendizaje en estudiantes de ambientes mediados por tecnología Diálogos sobre educación. *Temas actuales en investigación educativa*, vol. 7, núm. 12, 2016. <https://n9.cl/ghv0f>
- Rodríguez, N. y Buitrago, J. (2017). *La gestión educativa estratégica, una herramienta para optimizar los procesos pedagógicos*. [Trabajo de Grado] Repositorio institucional Universidad Libre, Bogotá – Colombia. <https://n9.cl/6zfrd>
- Ruíz, L., Carrillo, N. y Quintero, (2013). Estrategias Gerenciales para Mejorar la Participación de los Directores en las Instituciones Educativas. *Administración Educativa*. Universidad de los Andes. *Anuario del Sistema de Educación Venezolana*. Año 1. N° 1. <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/4497>
- Torres-Alvarado, I. D. (2019). El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium*, vol. 22, núm. 42, 2019. <https://n9.cl/Onr4fd>
- Trujillo, J. (2013). Comunidad, Participación y Centros Escolares: Ambientes, Elementos, Formación del Profesorado. *Agencias y Redes*. Consejería de Educación, Universidad y Sostenibilidad. Canarias - España.
- Vásquez-Sarmiento, A. C. (2020). Perspectiva sobre el pensamiento sistémico. *Económicas CUC*. Vol. 41. Núm. 2 <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3157>
- Zurita, I. (2018). Gerencia estratégica como herramienta de transformación en la gestión educativa. *EPISTEME KOINONIA Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276124>