

# Estrategias de gerencia para generar valor en la unidad educativa Instituto Tecnológico Superior Bernardo Ohiggins.



*Management strategies to generate value in educational units Superior Technological Institute Bernardo Ohiggins.*

Mera Patricio.<sup>1</sup> & Bermeo Cesarl.<sup>2</sup>

Recibido: 19-06-2017 / Revisado: 25-08-2017 Aceptado: 18-09-2018/ Publicado: 01-10-2018

## **Abstract.**

**DOI:** <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i4.227>

Managerial management strategies do not improvise human material, its objective is to improve the factors and conditions of the teaching - learning process, and administrative. The study was conducted in a public order educational unit that lacks strategies, which generates dissatisfaction among teachers and students, which is why this study was aimed at evaluating and developing an improvement proposal for the educational strategies used.

The methodological process that was used was quantitative, qualitative, non-experimental, transversal, descriptive and exploratory; The population was made up of 7 managers and 20 teachers.

A survey was applied to collect the data, with which it was concluded that the strategies of liaison, delegation and innovation are a weakness in the teachers. The educational management strategies will provide efficacy and innovation to improve the quality of performance of the institution. There are also strengths, where managers are protagonists; Regarding the delegation, they inform and assign tasks, they generate positive changes with management strategies, in analytical competences we see that there is an opening for clarifying doubts and correcting subordinates

**Keywords:** Dissatisfaction, strategies, innovation.

<sup>1</sup> Instituto Técnico Superior Bernardo Ohiggins. Quito, Ecuador, pato.mera@hotmail.com

<sup>2</sup> Instituto Técnico Superior Bernardo Ohiggins. Quito, Ecuador, cesararmando.bermeo@hotmail.com

### **Resumen.**

Las estrategias de gestión gerencial no improvisan el material humano, su objetivo consiste en mejorar los factores y condiciones del proceso de enseñanza – aprendizaje y administrativo. El estudio se realizó en una Unidad Educativa de orden público que carece de estrategias, lo cual genera la insatisfacción de los docentes y de los educandos, motivo por el cual este estudio estuvo dirigido a evaluar y elaborar una propuesta de mejora para las estrategias educativas utilizadas.

El proceso metodológico que se utilizó fue cuantitativo, cualitativo, no experimental, transversal, descriptivo y exploratorio; la población estuvo conformada por 7 directivos y 20 docentes.

Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta, con la que se concluyó que las estrategias de enlace, delegación e innovación, son una debilidad en los docentes. Las estrategias de gerencia educativa aportaran eficacia e innovación para mejorar la calidad de desempeño de la institución. También hay fortalezas, en donde los directivos son protagonistas; respecto a la delegación, informan y asignan tareas, generan cambios positivos con estrategias de gestión, en competencias analíticas vemos que hay apertura por aclarar dudas y corregir a los subordinados.

**Palabras Claves:** Insatisfacción, estrategias, innovación.

### **Introducción.**

Para el mejoramiento de una institución educativa es imprescindible la ejecución de una buena gestión educativa, acompañado con el diseño de estrategias que nos permitan conseguir los objetivos trazados por la institución. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a tener un mejoramiento y autonomía como institución y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales e internacionales.

Los establecimientos educativos han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas a funcionar como organizaciones abiertas, independientes y autónomas. Esto significa que requieren de nuevas formas de gestión, diseñando estrategias para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su proyecto educativo institucional.

La unidades públicas al igual que cualquier otra institución educativa están obligadas a formar parte de esta globalización a la que se ve abocada, poniéndose a la par de todos los avances de la ciencia, la tecnología, la economía, la administración, la renovación y actualización en educación, acorde a las exigencias científicas.

La gerencia y el liderazgo desarrollan de manera fundamental cuatro áreas, que están interrelacionadas, siendo complemento una de la otra. Ellas se incluyen en el liderazgo con

elementos propios de la organización, del entorno, la protección, desarrollo de la infraestructura, la planificación estratégica ajustada en el análisis del entorno y la alineación organizacional. Por lo que se concluye que la puesta en práctica de las mismas está íntimamente relacionada con competencias, valores y principios que los líderes deben poseer y practicar en la dirección de las instituciones educativas que están a su cargo.

En la institución que es objeto de este trabajo de investigación, hasta la presente fecha no se ha realizado un estudio sobre la implementación de estrategias de gerencia educativa, lo que motivó a sus directivos la aceptación para que se haga esta investigación, la misma que tiene como objetivo principal diseñar estrategias de gerencia que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación generando satisfacción y un valor agregado en los centros educativos. Para ello se plantearon objetivos específicos que permitieron: evaluar las estrategias y tecnológicas que aplica el personal directivo en la unidad educativa para elaborar una propuesta de mejora para las estrategias de gerencia.

El presente trabajo permitirá analizar la situación institucional sobre la gestión y el diseño de estrategias en la unidad educativa, mediante la aplicación de técnicas de investigación, bibliográficas y de campo para obtener una práctica válida que genere confianza en la gestión educativa a nivel institucional.

### **Estado del Arte.**

#### **Gerencia estratégica.**

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred R. David, 2008, p.5).

Como se analiza a continuación, la administración estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), basados en las teorías de Schumpeter, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para estos autores, el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades y la “destrucción creativa” (p.20)

La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. También el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos.

La administración moderna aporta a la gerencia educativa todos los conceptos del proceso administrativo, a saber: planeación, organización, dirección, integración de personal y control, pero, también, conceptos relevantes que se integran en el proceso administrativo.

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa. Juan Manuel Manes (2016) nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Dentro de las tareas de un gerente educativo, una de las más importantes es lograr el buen funcionamiento de la organización escolar a través de estrategias que planifica y ejecuta mediante acciones pertinentes para lograr la calidad de desempeño y por ende el buen desarrollo organizacional, herramientas básicas en la empresa de hoy en día. La estrategia gerencial ha cambiado de la lucha clásica, por lograr la mayor participación en la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades para proponer enfoques estratégicos audaces y paradigmáticos caracterizados por la transformación e innovación, donde el directivo, coordinadores supervisores constantemente tienen que explorar y analizar las nuevas tendencias educativas para lograr la transformación.

Así bien, en el gerente de hoy se observa que olvida crear estrategias que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro, pues obvia poner en práctica el pensamiento estratégico, cuya principal herramienta es el cerebro humano que permite combinar el método analítico con la flexibilidad mental para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia. Según Gómez y Pin (2007), "son el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales", es decir, representan la manera como el gerente maneja acciones para dirigir

la organización, en pro de lograr los objetivos y metas; así mismo, desde el punto de vista de los conflictos ameritan respuestas adecuadas que vayan en función del bienestar de la escuela y de los miembros que allí interactúan.

Para Robbins y Coulter (2005), representan “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”. Visto de este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

En este mismo orden de ideas Rajadell, R. (2005), postula que “las estrategias se presentan desde la dimensión del saber, la cual se centra en la adquisición y dominio de determinados conocimientos, apoyándose en una serie de metodologías fundamentalmente de carácter planificado o de conocimientos informativos, así como una determinada tipología de orden práctico” (p.87).

La dimensión del saber concibe el desarrollo de la persona, a través de aquellas habilidades que le permita la realización de ciertas acciones o tareas, teniendo en cuenta la capacidad de modificación y transferencia posterior a diferentes contextos, claro que no busca eliminar las ya conformadas, sino que prioriza el desarrollo de nuevas estrategias para optimizar la calidad del desempeño.

Desde esta perspectiva, se profundiza una faceta electiva de la persona en la que juega un papel prioritario la modificación y consolidación de intereses, actitudes y realización de tareas.

Asimismo, se basa en la dimensión del saber, cuya base esencial, es aprender a percibir reaccionar como también de cooperar de manera positiva antes de una situación o un objeto, acoger una complejidad superior que la simple retención de conocimiento. Por lo que las estrategias gerenciales apuntan básicamente a la figura del director como formador de formadores, considerado como la persona que pretende satisfacer en las necesidades de formación de otra persona, a partir del diseño y desarrollo de estrategias específicas para cada situación.

Por su parte, Chiavenato (2009), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos”, al mismo tiempo la define “como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno” (p.454).

Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para elaborar planes, un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente,

a la creación de un sistema gerencial inspirado en las metas, objetivos y recursos, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en el cuidado que debe tenerse en la elección de estrategia para el eficaz logro de los objetivos y metas institucionales.

Por su parte Serna, H. (2008), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia” (p.61). Por ello, es indispensable que los directivos conozcan lo importante que son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para planificar, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema organizacional inspirado en una cultura estratégica, como un todo integrado, es decir, la estrategia es el futuro de la organización, por ello se requiere de directivos con actitudes proactivas para buscar la integración de todos los miembros que hacen vida en la organización, pues ellas destinan el camino a seguir para poder alcanzar los objetivos en un entorno cambiante y competitivo, más aún es un proceso continuo para construir el destino de la organización, asimismo necesita implementar una comunicación asertiva eficaz para poder llevar a cabo acciones que permitan mejorar la información y por ende el buen entendimiento entre el personal.

### **Tipos de estrategias gerenciales.**

Cada acción de la actividad gerencial requiere del directivo, la planificación acciones para prever el futuro de la organización, como un ordenamiento racional de los recursos, como también de los objetivos precisos que persigue, lo cual implica una formulación y ejecución de estrategias, las cuales se definen y organizan a través de un conjunto de procesos coherentes y relacionados que abarca desde los objetivos como también propósitos generales, hasta la acción más detallada del quehacer pedagógico en el proceso organizacional.

Al respecto, Chiavenato, I. (2009), plantea que para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias, de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia. Esto significa, que en la medida que el gerente defina la estrategia a seguir para el logro de los objetivos y establezca comportamientos, planificaciones y sistemas administrativos de apoyo, el personal directivo dispondrá de una orientación y auténtica acción gerencial para encaminar sus esfuerzos e integrar todo el personal, además la comunidad hacia los procesos responsables en pro de la unificación de criterios para poder lograr la interdependencia.

Según Robbins, A. (2005), una auténtica acción gerencial, supone la revisión exhaustiva del proceso y de la institución, si no se transforma en un simple programa de instrucción; en suma, la intencionalidad es mejorar la calidad del servicio educativo. Al respecto, es preciso revisar la definición expuesta por este autor sobre la estrategia, quien la define como “una herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los retos frente a los cambios para lograr la calidad de desempeño”. (p.101)

En este contexto, las estratégicas gerenciales involucran las acciones para afrontar los retos ante las innovaciones, estas pueden ser desarrolladas de diversos tipos por parte de los gerentes educativos para promover los cambios que sean necesarios en el ámbito escolar, conformando equipos de trabajo de alto desempeño, el sentido de pertenencia y revisión permanente de la cultura escolar respecto al tipo de escuela que quiere ser, según sea el fin o propósito que se pretende lograr.

En el contexto educativo Silva (2008), plantea las estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas, al igual que de las fortalezas y debilidades internas, para gerenciar eficazmente las funciones gerenciales. Se trata entonces, de utilizar al máximo las fuerzas del mismo modo el potencial interno, mejorar e igualmente, corregir las debilidades en función de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, así como evitar, huir, o protegerse de las amenazas externas, de tal modo, es necesario activarlas para conseguir el enlace entre la escuela con el contexto, la delegación de acciones, tareas y la gestión de cada una de las actividades, por lo que al respecto este autor destaca los tipos de estrategias enmarcadas en estas funciones.

- Estrategias de enlace.
- Estrategias de delegación.
- Estrategia de gestión.

### **Metodología.**

#### **Ficha Técnica.**

**Objetivo de la investigación:** Evaluar estrategias de gerencia en la Unidad Educativa para el año electivo 2018.

**Tabla No 1.** Tamaño de la muestra.

<b>Descripción</b>	<b>Número de Elementos</b>
Directivos	7
<b>Total, Universo</b>	<b>7</b>

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

**Metodología:** El proceso metodológico que se utilizó fue cuantitativa, cualitativa, no experimental, transversal, descriptiva y exploratoria.

**Técnica:** Encuesta personal.

**Cobertura:** Estudio con cobertura en un unidad educativa fiscal (primaria y secundaria) ubicada en el sur de Quito.

**Trabajo de campo:** Mothiva Formación.

**Aplicación de la Muestra:** Trabajo de campo aplicado desde el 8 al 20 de febrero de 2018.

**Definición del problema.**

¿Las estrategias de gerencia generan valor en las instituciones educativas?

**Objetivos.**

- Determinar las estrategias gerenciales que generan valor en la unidad educativa pública

**Definición de la Hipótesis.**

**H1:**“Las estrategias de gerencia educativa generan valor en las unidades educativas públicas”

**Resultados.**

**Procesamiento.**

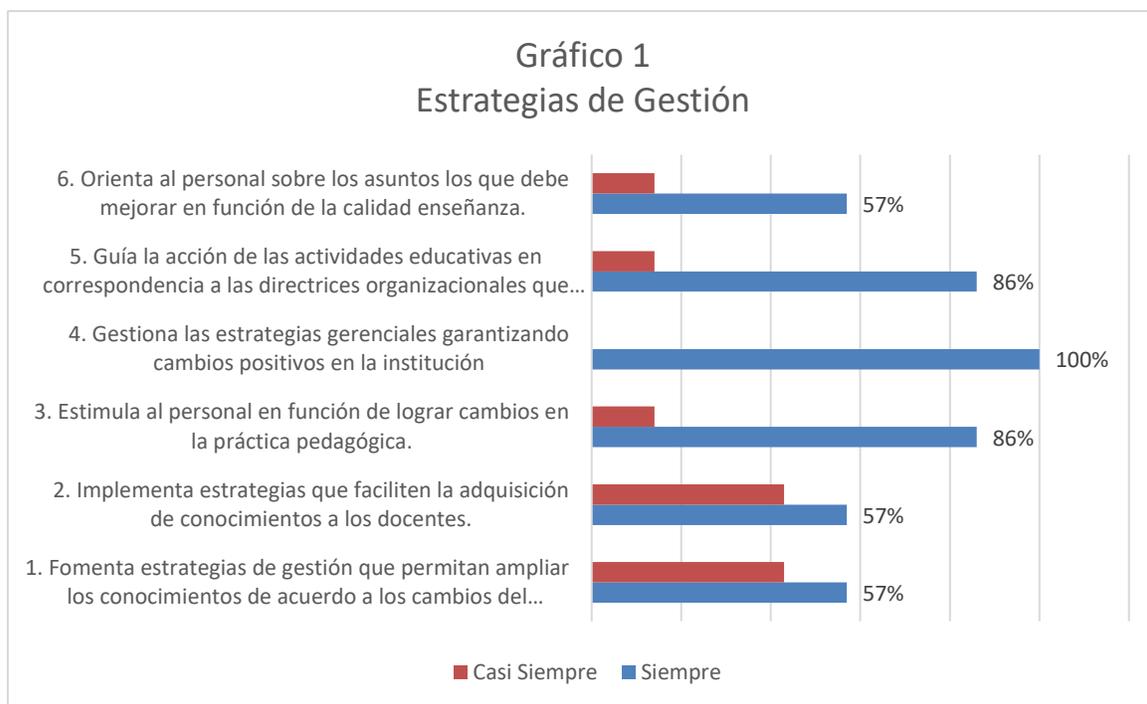
**Gráfico 1:** Estrategias de Gestión (directivos).

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Vezes	Casi Nunca	Nunca
<b>Estrategias de gestión</b>								
Gestión al conocimiento	1. Fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo.	4	57%	3	43%			
	2. Implementa estrategias que faciliten la adquisición de conocimientos a los docentes.	4	57%	3	43%			
Gestión a los cambios positivos	3. Estimula al personal en función de lograr cambios en la práctica pedagógica.	6	86%	1	14%			
	4. Gestiona las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución	7	100%	0	0%			
Gestión hacia la calidad de supervisión	5. Guía la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir	6	86%	1	14%			
	6. Orienta al personal sobre los asuntos los que debe mejorar en función de la calidad enseñanza.	4	57%	1	14%			

**Fuente:** Encuesta realizada a los directivos de la Unidad Educativa pública.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

**Gráfico 2:** Estrategias de Gestión .



**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

En los resultados de la tabla y gráfico 1 de la dimensión de estrategias de gestión, podemos resaltar que, más del 50% de los directivos están enfocados en ser parte del continuo aprendizaje y profesionalización de sus docentes, siendo así que el 57% de ellos generan estrategias que faciliten la obtención de conocimientos, esto con el fin de enfocar también a sus docentes a mejorar su calidad de enseñanza, donde el 57% se inclina a afirmar que siempre hay una retroalimentación en todas aquellas oportunidades de mejora y un 86% coincide en que siempre se guía a la acción de las actividades educativas en correspondencia a las actividades organizacionales que se debe cumplir.

Sobre todo, debemos resaltar también que un 100% siempre está enfocado en generar cambios positivos en la institución educativa Galápagos por medio de una eficiente gestión de estrategias gerenciales.

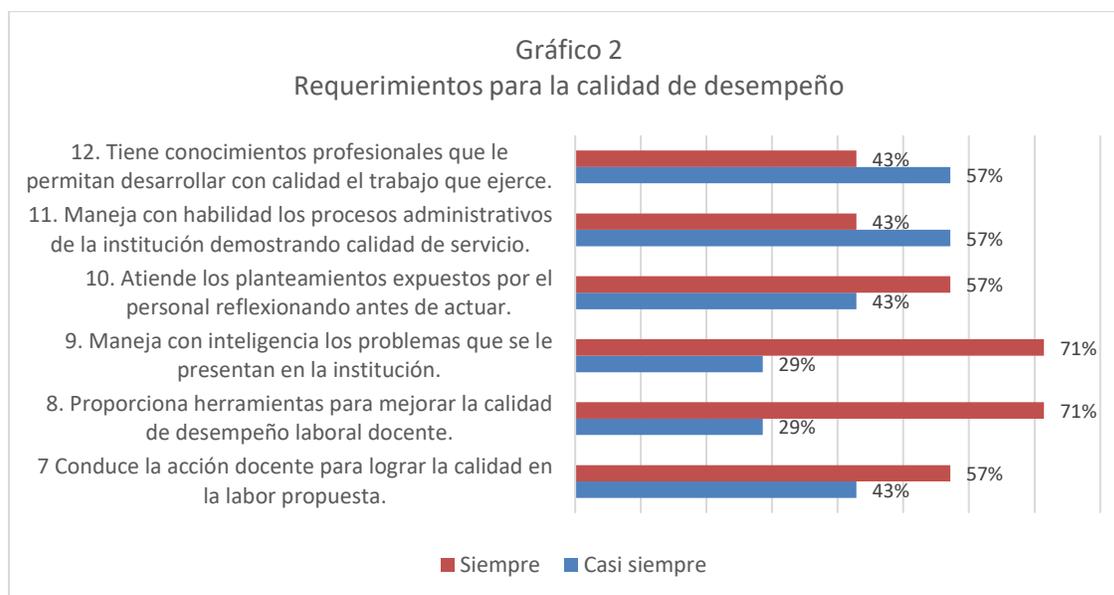
**Gráfico 3.** Requerimientos para la calidad de desempeño.

Indicador	Ítems	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Vezes	Casi Nunca	Nunca
<b>Requerimientos para la calidad de desempeño</b>								
Conocimientos profesionales	7.- Tiene conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejerce.	3	43%	4	57%			
	8 Maneja con habilidad los procesos administrativos de la institución demostrando calidad de servicio.	3	43%	4	57%			
Capacidad intelectual	9 Atiende los planteamientos expuestos por el personal reflexionando antes de actuar.	4	57%	3	43%			
	10 Maneja con inteligencia los problemas que se le presentan en la institución.	5	71%	2	29%			
Adquisición de aptitudes	11 Proporciona herramientas para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.	5	71%	2	29%			
	12 Conduce la acción docente para lograr la calidad en la labor propuesta.	4	57%	3	43%			

**Fuente:** Encuesta realizada a los directivos de la Unidad Educativa pública.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

**Gráfico 4.** Calidad de desempeño.



**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

Al analizar la tabla de los requerimientos para la calidad de desempeño, se evidencia que hay aún falta de conocimientos que permitan al directivo desarrollar siempre con calidad el trabajo que ejerce y manejar los procesos administrativos de manera eficiente, ya que sólo el 43% de directivos reconocen estar plenamente capacitados para su cargo. A pesar de esto, el

71% siempre tienen la habilidad de manejar y dar solución a los problemas que se presentan en la institución.

### **Conclusiones.**

- Se realizó una evaluación integral de las estrategias gerenciales y tecnológicas que aplica el personal directivo la Unidad Educativa de orden público, donde se evidenciaron debilidades en la comunicación, innovación y conocimiento técnico, lo que generaría un estancamiento para cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.
- El estudio reveló fortalezas en la institución tales como, la delegación, formación de equipos de trabajo, lo que facilitará la ejecución de tareas asignadas por directivos a los docentes.
- Las estrategias de gestión implementadas en la Unidad Educativa las consideramos como una fortaleza en los directivos, los cuales gestionan las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución.
- Para el desempeño efectivo de los directivos de la institución educativa resultaron débiles en tener conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejerce, al igual en manejar con habilidad los procesos administrativos de la institución demostrando calidad de servicio, también es una falencia en los directivos en la formación continua puesto que no mantienen un adiestramiento continuo que les permita garantizar el buen desempeño de las funciones, tampoco están en constante actualización.

### **Referencias bibliográficas.**

- Aguerre, A. (2006). Educación basada en Competencias. Nociones y antecedentes. México. Editorial Trillas.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 1era edición Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. (2011). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 2da reimpresión de la 1era edición). Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Álvarez, V. (2004). Paradigma del Liderazgo, claves de la dirección de personas. Editorial Mc. Hill. Interamericana. 2da Edición. Madrid España.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela. Editorial Epitence. Quinta Edición.
- Cabrera, V. (2007). "Diseño de Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente del Distrito Escolar N° 3 de Valle de la Pascua, Estado

Guárico". Trabajo de Grado. Universidad Experimental Libertador. UPEL. Extensión Estado Guárico.

- Cardona, M. (2006). Paradigma innovador de Liderazgo. Compilación. España. Mc Graw Hill.
- Carrasco, J. (2005). Nuevos aportes de la Evaluación y Calidad de la Educación.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos., México: Mc Graw Hill.

Para citar el artículo indexado.

Bermeo C. & Mera P. (2018). Selección de personal en tiempo de crisis. *Revista electrónica Ciencia Digital* 2(4), 263-282. Recuperado desde:  
<http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/227/199>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.

