



CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO PARA CONOCER LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN ESCOLAR

Construction of an instrument to learn about strategic planning and school
management models

Trinidad Marcelo, Roberto Tito¹
Universidad Nacional del Centro del Perú

Resumen

El presente artículo está basado en un trabajo preliminar a la investigación que se realiza para conocer los modelos de planificación estratégica y gestión escolar de las instituciones educativas públicas que se aplican en el proceso de planeamiento. Para ello presentamos y ponemos a consideración de la comunidad académica el instrumento utilizado en este trabajo que ha sido el cuestionario y la lista de cotejo, en la que se consideró preguntas abiertas y cerradas, quien nos ha permitido garantizar una investigación basada en el recojo de información de una prueba piloto sometido a una muestra representativa. En base a nuestro diseño de investigación descriptivo causal comparativo, previo a ello y siguiendo los pasos de la metodología científica se ha realizado la validación del contenido mediante juicio de expertos, el mismo que nos arroja un valor de confiabilidad de $\alpha = 0.909$ de los ítems planteado en el instrumento. Por lo que se asume que la investigación será fidedigna y también basados en la experiencia.

Palabras clave: Modelos de planificación, Planificación estrategia, Gestión escolar, planificación escolar.

Abstract

This article is based on a preliminary work to the investigation that is carried out to know the models of strategic planning and school management of public educational institutions that are applied in the planning process. For this, we present and put for the consideration of the academic community the instrument used in this work, which has been the questionnaire and the checklist, in which open and closed questions were considered, which has allowed us to guarantee an investigation based on the collection of information from a pilot test submitted to a representative sample. Based on our comparative causal descriptive research design, prior to this and following the steps of the scientific methodology, the content has been validated through expert judgment, which gives us a reliability value of $\alpha = 0.909$ of the items raised on the instrument. So it is assumed that the research will be reliable and also based on experience.

Keywords: Planning models, strategic planning, school management, school planning

Introducción

¹ Correspondencia: Roberto Tito Trinidad Marcelo, rotrima2@gmail.com



La diversidad de criterios de procedimientos en la planificación de la gestión escolar entre las instituciones educativas publicas hace que no se logre el objetivo institucional soñado, también se están formulando los instrumentos de gestión escolar sin el conocimiento de un modelo de planificación estratégica, diversos autores lo han mencionado que, el planeamiento estratégico es una herramienta muy importante que permite orientar el rumbo de la institución; nos ayuda a la toma de decisiones y la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, identificar el método más adecuado para la intervención de calidad; Para George Steiner. “La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático, formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas”, así mismo para Ackoff, R. (1983) “El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”. Para Matus, C. (1995), el análisis de la situación problemática es la guía de acción para poder generar una planificación estratégica situacional, asume la crítica de la planificación tradicional, siendo referencia del “hombre de acción”, que debe resolver los problemas más complejos, mostrando entonces, una herramienta de conducción o gobierno del proceso social en todas sus dimensiones está integrada de un enfoque metodológico, debido al desarrollo de categorías centrales que, con sus interrelaciones, son capaces de representar las relaciones direccionales y causales de una tipología de problemas que se suponen objeto de intervención social.

Entendido de otra manera, es importante la revisión de diferentes definiciones y teorías para su comprensión de los modelos de planeamiento estratégico en una gestión educativa, por lo tanto, la presente investigación, recoge los diferentes modelos de planificación estratégico que son de factibilidad una de ellas su aplicación en una gestión escolar, entre ellas tenemos la planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer que, consiste es la previsión del futuro y el desarrollo de los medios necesarios para lograrlos; La parte de la implementación es el elemento fundamental y neurálgico del modelo por ello se define como Planeación Estratégica Aplicada, con lo que se genera un monitoreo del entorno como elemento propiciador del control y la retroalimentación del sistema. Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (2001). A si mismo se tiene el modelo de Planeación Estratégica de Fred David. Este modelo consiste en; *el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre.* Otro de los modelos también es la planificación estratégica situacional de Calos Matus que consiste en el análisis de la situación problema que es la guía de acción para



poder generar una planeación estratégica correcta, por tanto, presta suma importancia a la descripción en detalle de la problemática; destacando el análisis de cuatro etapas como son: La apreciación de la situación, Diseño normativo y prospectivo, Análisis y formulación estratégica, Táctica operacional, Matus, C. (1995). Etapas muy importantes en el desarrollo de una planificación estratégica para una buena gestión educativa.

Por otra parte, la gestión escolar es el desarrollo de nuevas prácticas, de realizar formas distintas de acciones que nos permitan mejorar la eficiencia, la equidad a si mismo la pertinencia en la actividad escolar, ello nos permitirá a mejorar la calidad de la gestión escolar de la educación básica, promoviendo un trabajo en equipo, de participativo social, un liderazgo con capacidad de realizar una toma de decisión asertiva y oportuna, en beneficio de la comunidad educativa y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y una planeación participativa.

Método

La metodología empleada en la presente investigación es de tipo básica. Por lo que las dimensiones que se consideraron en el instrumento cuestionario, es el planeamiento estratégico aplicada de Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (2001). Que consiste en la previsión del futuro y el desarrollo de los medios necesarios para lograrlo, por lo cual se plantearon 07 interrogantes a fin de determinar el modelo de planificación utilizado en la gestión escolar y mediante la escala de Likert cada ítem se debe relacionar fácilmente con las respuestas de la oración, sin importar que la relación entre ítem y oración sea evidente.

Así mismo los ítems del cuestionario deben de tener dos posturas extremas, así como un ítem intermedio que sirva de graduación entre los extremos. También debemos precisar que la escala de Likert más común es la de 5 ítems la cual está en el cuestionario para que respondan (siempre, casi siempre, a veces, rara vez, casi nunca) dando un valor de 1 a 5 que es la máxima respuesta, el uso de más ítems ayuda a generar mayor precisión en los resultados.

De igual forma la dimensión, planeamiento estratégico situacional de Carlos Matus, determina que, el análisis de la situación problema es la guía de acción para poder generar una planeación estratégica correcta, por tanto presta suma importancia a la descripción en detalle de la problemática; también mediante la escala de Likert se asigna el valor que corresponde en una escala de 1 a 5, la respuesta en el cuestionario permite determinar que la dimensión nos demuestra el porcentaje de directores que conocen y aplican este modelo en la etapa de



planificación en su gestión escolar, para lo cual deben responder 12 interrogantes los mismos que responde a la dimensión estudiada.

También las dimensiones de la variable Gestión escolar, que son 03 dimensiones y 14 preguntas nos permite conocer los procesos de una gestión escolar que se desarrolla en la institución educativa pública, al igual que las demás dimensiones, la escala de Likert permite determinar el porcentaje de instituciones educativas que cumple con un buen proceso de gestión escolar.

El instrumento cuestionario de la presente investigación fue sometida a la validación de juicio de experto, que comprende de cuatro expertos multidisciplinarios y de formación nivel posgrado, esto puede variar dependiendo del requerimiento del autor del instrumento e inclusive puede ser hasta 10 expertos, para ello se remitió los instrumentos de investigación a sus respectivos correos electrónicos que consiste en el cuestionario y la lista de cotejo que es un instrumento específico ligados al análisis de valores, actitudes y opiniones de las personas. Sanchez, H. (2006). Además la ficha de validez de contenido evaluados por los expertos, se sometió a valides de contenido por criterio de los jueces mediante el método de la prueba Binomial y la prueba de V Aiken en ambos casos la prueba para la validez de contenido supera lo establecido por ésta metodología, por lo tanto la prueba Binomial es de 0.06 y en la metodología de V Aiken indica que el coeficiente puede obtener valores de 0 a 1, cuanto más elevado sea el coeficiente mayor es la validez, por lo que en nuestro caso la prueba mediante la metodología V Aiken es 1, determinando un mayor validez de contenido.

Tabla N° 1

Prueba Binomial

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	SUMA	PROBABILIDAD
Item 1	1	1	1	1	4	0.0625
Item 2	1	1	1	1	4	0.0625
Item 3	1	1	1	1	4	0.0625
Item 4	1	1	1	1	4	0.0625
Item 5	1	1	1	1	4	0.0625
Item 6	1	1	1	1	4	0.0625
Item 7	1	1	1	1	4	0.0625
Item 8	1	1	1	1	4	0.0625
Item 9	1	1	1	1	4	0.0625
Item 10	1	1	1	1	4	0.0625
					SUMA	0.625



Nota: Desarrollado según procedimiento Binomial.

Tabla N° 2

Prueba V Aiken

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Juez 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Juez 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Juez 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Juez 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PROMEDIO	1.00									

Nota: Desarrollado según procedimiento V Aiken.

Las observaciones de los expertos nutrieron nuestras preguntas planteadas en el cuestionario, observaciones que se corrigieron de acuerdo a la certeza y razonabilidad del tema en cuestión, por decir en el criterio del planeamiento estratégico aplicado se tuvo que precisar diciendo: ¿Conoces los procedimientos y la metodología de la Planificación Estratégica aplicada de Googstein?, a nuestro entender se plantea con claridad el modelo de planeación que se está tratando; de igual manera en el criterio de la Planificación estratégica situación se tuvo que precisar diciendo: ¿Conoces los procedimientos y la metodología de la Planificación Estratégica situacional de Carlos Matus?; así como estos aspectos se han venido corrigiendo y precisando interrogantes que carecían de coherencia con las variables en estudio, hasta completar toda las observaciones.

Culminada la validación de los instrumentos de investigación, se sometió a una prueba piloto a sugerencia de los expertos y por un tema metodológico, en la que se remitieron el cuestionario a una muestra considerable de 09 directores de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria para su desarrollo mediante Google drive; respuesta que ayudó para la consistencia de la valides del instrumento.

Resultados

Para el análisis de los resultados debemos tener en cuenta, que las variables de la investigación que se estudia, Modelos de Planificación estratégico y los indicadores de la investigación lo hemos distribuidos en el cuestionario que comprende de 34 interrogantes de la



siguiente manera: Dimensión - Planificación estratégica aplicada y su Indicador; Planificación del compromiso organizacional, en esta sección se procura demostrar si los directores conocen el planeamiento estratégico aplicado de Googstein, lo que se corrobora que solo un 47% conocen y así mismo, se involucra a la comunidad educativa durante el proceso de planificación en la institución educativa y se demuestra que el 55% de instituciones educativas involucran en el proceso de planificación; En los indicadores, búsqueda de valores y formulación de la misión, del total que respondieron el cuestionario, manifiestan que el 44% conocen sus valores institucionales desde el diagnóstico y también conocen los objetivos institucionales antes de formular la misión; Es importante partir conociendo la institución, la actividad que realizas y su finalidad u objetivo que persigue antes de formulación la misión institucional, a esta interrogante respondieron que el 66.6% conocen su institución; También podemos indicar que el 55.5% establecen los objetivos, indicadores e identifican las acciones estratégicas en el planeamiento que realizan; A si mismo se hizo el interrogante, ¿si los instrumentos de gestión de su institución se encuentran articulados entre ellas? con la finalidad de determinar la manera cómo funciona el planeamiento y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales a lo que se determinó que solo el 67% articulan sus instrumentos de gestión con cada una de ellas.

Para la Dimensión - Planeamiento Estratégico Situacional; a qui se plantearon interrogantes en el cuestionario a fin de poder determinar si los directores conocen el planeamiento estratégico situacional de Carlos Matus, a lo que respondieron que solo el 33.3% conocen éste modelo de planeamiento estratégico situacional; Dentro de este modelo de planificación estratégica situacional se establece que, se usa como insumo la identificación de la situación problemática de la institución educativa para el proceso de planificación, a lo que respondieron que el 56% usan casi siempre como insumo la situación problemática; También se determinó que el 78% de los encuestados formulan el objetivo institucional en bases al árbol de problemas planteado para así lograr un futuro deseado; A si mismo el 67% de directores de instituciones educativas publicas formulan los objetivos, la visión, misión y los valores de tu institución educativa según el modelo de planeamiento estratégico situacional; También respondieron el 78% de los directores que desarrollaron el cuestionario que es importante la articulación de los instrumentos de gestión educativa para una buena gestión y su evaluación periódica.

En la variable Gestión Escolar; dimensión Dirección y Liderazgo, que se plantea en el cuestionario de la presente investigación, se puede afirmar que el 67% con frecuencia monitorean y evalúas los procesos de gestión de la Institución Educativa tales como, la dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, soporte de funcionamiento de la II EE;



También respondieron que el 66% adoptan medidas de mejora continua a los resultados obtenidos al proceso de gestión de la Institución educativa y dan cuenta a la comunidad educativa.

Par la dimensión Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, se determinó que, el 56% cumple con realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes en la formulación y desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el 67% desarrollan el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes de la II EE que dirigen. Asimismo, el 44% con qué frecuencia cumple en prevenir y resolver conflictos laborales en su institución educativa para una buena convivencia escolar.

La dimensión - Soporte al Funcionamiento de la Institución Educativa, del instrumento empleado a la prueba piloto determina que, el 78% con frecuencia dirigen, supervisan, la programación, ejecución de los gastos financieros en la institución educativa a la cual dirigen; también el 67% con frecuencia realiza el control del inventario de los bienes patrimoniales, el mantenimiento permanente de la infraestructura de la institución educativa que dirige; y finalmente el 56% indican que con frecuencia realiza la evaluación del desempeño y rendimiento de sus trabajadores de la institución educativa que dirigen y fortaleciendo las capacidades de sus docentes y administrativos de su institución.

Por lo tanto, el instrumento empleado nos ayudó a obtener datos para luego tabular mediante métodos estadísticos y demostrar los resultados obtenidos a la prueba piloto que líneas arriba desarrollamos en un enfoque Cuantitativo, así mismo mediante la lista de cotejo que nos permitió conocer el modelo de planeamiento y la gestión escolar de las instituciones educativas que desarrollan, así mismo a través de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional, Reglamento Interno) de cada una de las Instituciones Educativas se procedió a describir y comparar el proceso de planeamiento y gestión escolar plasmado en los instrumentos de gestión, desarrollando de esta manera en un enfoque Cualitativo.

La confiabilidad del instrumento ha sido validada mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, para determinar el coeficiente se ha calculado la correlación de cada ítem con cada uno de los encuestados, resultando el coeficiente de correlación de $r = 0.909$, al respecto debemos precisar que según Streiner. (2003). sostiene de acuerdo a la literatura que el valor límite para aceptar un alfa de Cronbach es de 0,7. Así mismo, Malhotra. (2008). indica que "existe confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna cuando el coeficiente adopta un valor igual o menor a 0,6" (p. 285).

Tabla N° 3

Coefficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach



Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	9	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	9	100.0

Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.909	34

Nota: fuente SPSS V.25.

Formula estadística de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$K = 34$$

$$\sum Vi = 34.741$$

$$V \text{ Total} = 295.432$$

$$a = 0.909$$

Discusión

Sobre La presente investigación encontramos que existen antecedentes basadas en el modelo de planeación estratégico y la gestión educativa por lo que citamos a:

Rueda, J. (2014). quien realizo la investigación titulado: Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las MiPymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá – 2014. En la Universidad de Colombia. El diseño metodológico de esta investigación se puede caracterizar como analítico-propositivo; y el comportamiento a seguir fue el interpretativo (también denominado cualitativo, fenomenológico-naturalista o humanista) por sus nociones de comprensión, significación y acción. Concluyendo en: Las preguntas de investigación estaba enfocada en presentar un modelo que se ajustara a sus necesidades para lograr su permanencia en el mercado. Analizando minuciosamente de los principales modelos de planeación estratégica existentes para justificar la pertinencia del Sistema Gerencial Estratégico como soporte para la construcción del modelo requerido, y se revisaron las características de la planeación estratégica desarrollada en esas empresas actualmente.



Respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos, el objetivo general de diseñar un modelo de planeación estratégica estructurado bajo los pilares del Sistema Gerencial Estratégico formulado por Kaplan y Norton, aplicable a las Mipymes, fue posible determinar su pertinencia como modelo de partida para la proposición de un modelo a la medida de las necesidades de las empresas objeto de estudio, tras la identificación de sus características puntuales de planeación estratégica.

Núñez, C. (2013), realizó la investigación titulado: Formulación del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa Ingeniería de Trujillo; En la Universidad Nacional de Trujillo. Se abordó mediante los métodos principales: Descriptivo - longitudinal. Asimismo, se empleó los métodos: inductivo- deductivo, para interpretar las conclusiones que se deriven y de su trascendencia, respectivamente. Concluyendo que; El planeamiento estratégico ha incidido de eficiencia y eficacia, y por ende en el mejoramiento de los resultados de gestión y en la calidad de gestión de la Institución Educativa en lo referido a Cultura Organizacional, Calidad Educativa y Gestión Educativa, existe una marcada gestión que ha motivado a un cambio gradual en la Institución Educativa. El buen manejo administrativo mostrado en cifras y por opinión de los actores de la I.E. Ingeniería de Trujillo, corrobora la fuerte aceptación que tienen los colegios privados; Entonces, la eficacia es la trascendencia hacia fuera de la eficiencia interna; lo que evidencia que la gestión de calidad puede hacerlo bajo un liderazgo sostenido.

De los antecedentes mencionados, podemos precisar que, un modelo de planificación estratégica aplicada a una gestión escolar, enrumba a cambios sustanciales en su proceso de gestión logrando un futuro deseado en la organización, mejorando su accionar en su entorno.

El instrumentos desarrollado para esta investigación se han ido mejorando con las sugerencias planteadas por el experto que tenía a cargo la validez de su contenido, llegando a consolidar preguntas que nos ayuden a estudiar con certeza el tema de investigación y su aplicación a una prueba piloto, lo que nos ayudó a extraer datos en merito a las dimensiones de nuestra investigación los mismos que se procesaron mediante el uso de la estadística y su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, y analizado los resultados determinamos que, el modelo de planificación estratégica situacional de Carlos Matus es sumamente adecuado para una buena gestión escolar, ya que este modelo orienta en primer lugar a conocer el entorno institucional y determinar la situación problemática para que luego de ahí se pudiera plantear los objetivos estratégicos, seguidamente las acciones estratégicas y formulación de la visión, misión, valores organizacionales y las actividades operativas, así mismo los procesos de la gestión escolar deben enfocarse de manera articulada a una dirección y liderazgo a un



desarrollo pedagógico y Convivencia escolar también al soporte del funcionamiento de la Institución Educativa.

Conclusiones

Finalmente concluimos el presente artículo considerando aspectos que ayudan a un correcto planeamiento en la gestión escolar:

1. Una de las razones para que la gestión escolar no sea eficiente y no se logren objetivos concretos, se debe a que, cuando se realiza una planificación institucional no se aplican modelos de planificación estratégica, ya que ello nos guía a formular de manera articulada con los diferentes sistemas de la gestión escolar y partiendo de una situación problemática, como punto de partida orientado a un futuro deseado.
2. Los instrumentos contruidos para la presente investigación como es la guía de encuesta y la lista de cotejo en la que se precisaron aspectos fundamentales de la metodológico y el procedimiento de la planificación estratégico situacional que se aplicó, respondió de manera efectiva al análisis de la situación problemática que es la guía de acción para poder generar una correcta planificación y formular los instrumentos de gestión de la institución educativa, empleando las estrategia para la formulación de la visión, misión, metas, valores, objetivos y actividades operativas alcanzables y realizables articulado con los demás instrumentos de gestión escolar, evaluado y sociabilizado con los actores educativos, garantizando de esta manera un trabajo eficiente.
3. Se concluye determinado que una gestión escolar mejora razonablemente con un modelo de planificación estratégica situacional dado a que debe lograrse una gestión articulada en todo el proceso, desde la construcción de sus instrumentos de gestión escolar, desarrollo y evaluación, para lograr una gestión escolar eficaz y eficiente que resuelve problemas emergentes.

Referencias

- ACKOFF, R. (1983) *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa, (p. 357).
- David, F. R. (1991). *Strategic management: concepts and cases*.
- George, F. (1983). *Planeación Estratégica; Lo que todo director debe saber*. México. D.F: Continental (p.21).
- Goodstein, L., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* 6ta Edición; McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Martínez, M. (2004) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. p.240. Editorial Trillas México.



- Matus, C. (1995). *Planificación estratégica situacional. PES*, Editorial Fundación Altadir.
- Matus, C. (1996). *El método PES: Planificación Estratégica Situacional. Centro de Estudios de la Realidad Boliviana (CEREB). Bolivia.*
- Matus, C. (1977). *Planificación de situaciones*. Fondo de cultura económica. México.
- Núñez, C. (2013). Tesis doctoral; *Formulación del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa Ingeniería de Trujillo*; Universidad Nacional de Trujillo.
- Rueda, J. (2014). Tesis; *Modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las MiPymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá* – Universidad de Colombia
- Ruiz, P. (2012). *Aprendizaje, cultura y desarrollo una aproximación inter disciplinaria*. Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, H. (2006). *Metodología y diseños En la investigación Científica*, Editorial Visión Universitaria Lima – Perú.
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Editorial Gedisa. Biblioteca de educación.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*.