

SABER UNIVERSITARIO

Año VII, Nº 14, julio – diciembre 2025



Nº 14

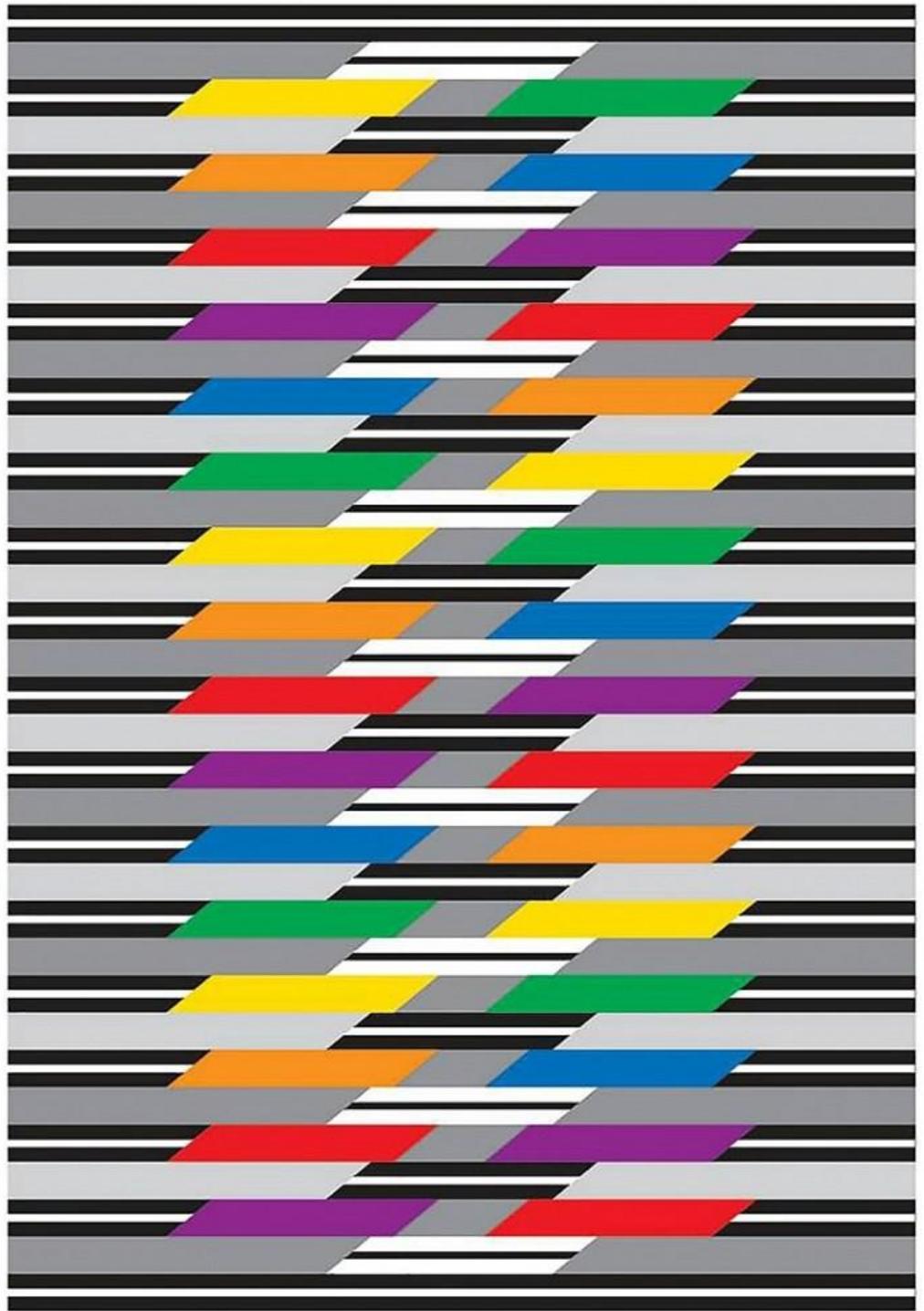


Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas "Ludovico Silva"

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Irdemaro Gil-Albert Almeida

Rector

José Gregorio Arreaza Márquez

Responsable del Área
Académica

Rubens José González Caraballo

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello

Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño

Directora

Luis Peñalver-Bermúdez

Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira REGARDIZ (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFE
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Año VII, N° 14, julio – diciembre 2025.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

La planificación estratégica como herramienta eficaz en el desarrollo de la gestión educativa.

Nellys Josefina Salas Pitre

Centro de Educación Inicial Nacional “Ceferino Rojas”

Tucupita, Venezuela

nellyssalaspitre@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-4030-2061>

Resumen

La presente investigación se centra en analizar los fundamentos teóricos y prácticos de la planificación estratégica como eje esencial en la gestión directiva de instituciones educativas. Su desarrollo surge como parte de un trabajo de investigación en el marco de la Maestría en Dirección y Supervisión Educativa, con el objetivo de establecer bases metodológicas que permitan a los directivos consolidar procesos eficaces en la administración escolar. El estudio profundiza en los referentes teóricos que facilitan la ejecución, monitoreo y evaluación de cada fase de la planificación, asegurando una gestión educativa alineada con los principios de calidad, equidad y participación comunitaria. Desde un enfoque metodológico, esta investigación se sustenta en el paradigma socio-crítico, el cual promueve la transformación de realidades educativas mediante la reflexión colectiva y la acción participativa. Para ello, se emplea el método de Investigación Acción Participativa y Transformadora (IAPT), que permite involucrar a los actores educativos (docentes, estudiantes, familias y directivos) en la identificación de problemáticas y la construcción de soluciones estratégicas. Los hallazgos destacan la importancia de una planificación flexible y contextualizada, que integre tanto los lineamientos institucionales como las necesidades específicas de la comunidad educativa. Entre las conclusiones más relevantes, se resalta que la planificación estratégica no solo optimiza los recursos humanos, materiales y financieros, sino que también fortalece el liderazgo pedagógico de los directivos. Asimismo, se evidencia que su correcta implementación contribuye a la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la articulación entre niveles educativos y la rendición de cuentas. Finalmente, el estudio plantea la necesidad de políticas de formación continua para directivos, enfocadas en herramientas de gestión innovadoras que respondan a los desafíos de la educación contemporánea.

Palabras clave: planificación estratégica, gestión educativa, liderazgo directivo, investigación acción participativa, calidad educativa.

Abstract

This research focuses on analyzing the theoretical and practical foundations of strategic planning as a core element in the directive management of educational institutions. Its development stems from a research project within the Master's Program in Educational Direction and Supervision, aiming to establish methodological frameworks that enable school leaders to implement effective administrative processes. The study examines key theoretical references that facilitate the execution, monitoring, and evaluation of each planning phase, ensuring educational management aligned with principles of quality, equity, and community participation. Methodologically, this research is grounded in the socio-critical paradigm, which advocates for the transformation of educational realities through collective reflection and participatory action. The Participatory and Transformative Action Research (PTAR) method is employed, engaging educational stakeholders (teachers, students, families, and administrators) in identifying challenges and co-designing strategic solutions. Findings emphasize the importance of flexible and context-aware planning, integrating both institutional guidelines and the specific needs of the educational community. Key conclusions highlight

that strategic planning not only optimizes human, material, and financial resources but also strengthens the pedagogical leadership of administrators. Additionally, evidence shows that its proper implementation enhances teaching-learning processes, inter-level educational articulation, and institutional accountability. Finally, the study underscores the need for ongoing training policies for school leaders, focusing on innovative management tools to address contemporary educational challenges.

Keywords: strategic planning, educational management, school leadership, action research, educational quality.

Introducción

Actualmente, existen procesos de gestión de los sistemas de educación que demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad; todo ello, para generar resultados óptimos y la consolidación de mejores objetivos.

Concebir la educación como un “continuo”, en clave de desarrollo humano, sin límites en tiempo y lugares, a lo largo y ancho de la vida de la persona, por lo que es necesario llevar no solamente la continuidad educativa o articulación interna, vertical y horizontal, entre los niveles, etapas, programas formales y no formales, instituciones, espacios y medios educativos, sino también una “continuidad metodológica y sistemática” que articule y ligue los sistemas y estrategias educativas. Esta concepción nos lleva, como consecuencia, a considerar la planificación estratégica como elemento esencial en el hecho educativo y el papel importante de llevar procesos que nos permitan lograr y aplicar las metas establecidas en el proceso de la gestión directiva en cada institución educativa. Hablar de planificación estratégica en la gestión educativa es entender que hablamos de un proceso sistemático que logra definir el rumbo de una institución educativa, establecer objetivos, diseñar estrategias y evaluar los objetivos establecidos.

El mundo, se nos presenta como un auténtico desafío para la educación, entendida como herramienta para transformar la realidad y para ello, es importante reconocer que un elemento importante en la educación actual es la gestión educativa, por tanto,

la misma se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de los campos del saber, aplicada en el campo de acción y cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

Ante esto podemos decir, que un elemento necesario para lograr el éxito de una gestión directiva es consolidar como columna vertebral la planificación estratégica en el quehacer educativo. La cual, nos permite la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje sujetos por supuesto a las políticas del Estado del momento, y así consolidar una educación con calidad. En la investigación se buscó consolidar la participación y experiencia y por ende en la vida de todos los sectores y procesos educativos. Es necesario resaltar que, planear es elegir alternativas. El proceso administrativo es complejo y repleto de incertidumbres, problemas de tipo económico, dificultades a nivel humano, factores intangibles, etc. Debido a esto las alteraciones de acción son numerosas, cada plan exige la adopción de objetivos y la elección de formas razonables para su logro. Planear es decidir por adelantado lo que se debe hacer.

Educar sin planificar, es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador. El arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad. La planificación en la Educación es una clave para asegurar el éxito y la calidad de las acciones.

Se entiende por planeación estratégica a la previa selección y organización de todas las actividades curriculares y administrativas de la institución, en función de objetivos y con base en los recursos humanos, económicos y materiales, el interés y las necesidades de la comunidad educativa, el tiempo disponible y la correlación de fallas de años anteriores.

En este sentido la planeación es un instrumento, no un objetivo, ni un fin en sí mismo. Es un instrumento de trabajo que facilita la organización, la ejecución y el control de la tarea administrativa por lo que consecuentemente debe estar en función de los objetivos y recursos para una mejor realización.

Por tal motivo, esta investigación tiene como propósito fortalecer la planificación estratégica como estrategia de transformación de la gestión directiva, diagnosticar y establecer la función de las escuelas como espacio para dar respuestas a una sociedad llena de cambios.

Gestión es una palabra cargada de connotaciones, es por ello que el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela. Para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento y aplicar de manera continua y participativa el ciclo *Planificar-Ejecutar-Revisar-Actuar*. Su aplicación es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica, logrando estos a través de la planificación en su extensión de su quehacer educativo.

La investigación de esta temática se llevó a cabo a través de la exploración de fuentes primarias de la institución, registros de observación, contactos directos y la aplicación de un plan de acción. A raíz de estos procesos es conveniente comentar que el proceso de esta investigación se desarrolla como requisito necesario para optar al grado de maestría en dirección y supervisión educativa orientado a la formación de cuadros directivos y de supervisión en la Universidad Nacional del Magisterio Samuel Robinson (UNEM SR).

Marco teórico

En los actuales momentos existe la necesidad de experimentar procesos de accionar formativos que a través de la investigación y el reconocimiento de los obstáculos que impidan una práctica eficaz y de calidad y así mismo, nos permita valorar los aprendizajes adquiridos productos del proceso de la acción en el quehacer educativo. Es mediante La planificación que se nos permite en la gestión educativa el promover

de la acción, la evaluación de la práctica docente, los procesos administrativos y los medios vinculantes que nos permiten identificar las ventajas, limitaciones, fortalezas y oportunidades en el transitar, proponiendo una serie de pasos metódicos para hacer frente a las dificultades y contradicciones que se presenta en las funciones directivas.

Este proceso metodológico abre espacios para que el personal directivo reflexione durante la ejecución de las acciones y modifiquen aquellas que no les satisfagan. Mediante este proceso se organiza la información, construye experiencias, evalúa y propone acciones para el mejoramiento de la práctica. Mediante su desarrollo es posible problematizar e identificar conflictos y contradicciones individuales y grupales, jerarquizando los fenómenos y emitiendo juicios de valor a objeto de incidir en la realidad. Planificar nos invita a ejecutar una serie de retos que se desarrollan a través de las prácticas como fuente de conocimientos y su relación con la teoría. Aunque no siempre este principio no se efectúa, sino que, lo teórico se abandona y se asume la acción o práctica como principal criterio y fuente de la verdad. La forma de llevar a cabo la planificación estratégica depende mucho de la forma de pensar, reflexionar y conocer de cada investigador. Hoy día aunque es un tema bastante frecuente en el desarrollo del transitar educativo, es utilizado poco de manera correcta, confundiéndose solo como un proceso de consolidación y cumplimiento de pasos para fortalecer experiencias con fines solo pedagógicos, descartando así, su importancia como fenómeno del accionar investigativo, crítico y permanente en todo el complemento de la gestión educativa de una institución. Sistematizar demanda al investigador conocer su realidad, identificar o diagnosticar posibles problemas generando proyectos o propuestas a transformar. Para realizar dichas propuestas, las mismas, deben ser sustentadas con conocimientos de campo, sistemáticos y teóricos de la realidad a intervenir.

En cuanto a la práctica o el accionar profesional este, modifica la realidad a través del accionar y el ser del investigador. Es necesario expresar la importancia que también tiene el conocimiento previo de las situaciones a abordar con el propósito de sustentar la práctica.

Debido al poco conocimiento que existe sobre la planificación estratégica y dada la importancia que tiene la misma en la gestión educativa es necesario abordar dicho proceso metodológico, previa selección y organización de todas las actividades curriculares y administrativas de la institución, en función de objetivos y con base en los recursos humanos, económicos y materiales, el interés y las necesidades de la comunidad educativa, el tiempo disponible y la correlación de fallas de años anteriores.

El objetivo esencial cuando planificamos es demostrar como todo lo que se desarrolle bajo la sombra del marco institucional puede influir de forma positiva o negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, procesos administrativos y el todo de una institución, por lo que podemos decir que, este proceso de planear es determinante para establecer criterios de calidad dentro de la institución.

Se comparte la opinión de que uno de los mecanismos más eficaces para mantener y elevar los niveles de calidad de las instituciones de educación es la formación integral, la formación en valores, que al final del día es lo único que va a permitir el buen desempeño del profesional en la sociedad, sólo formando grandes seres humanos vamos a construir una sociedad diferente.

Es fundamental destacar que la capacitación del personal directivo en el ámbito educativo representa un desafío que debe ser abordado con firmeza ante los constantes avances y exigencias derivados del desarrollo científico y tecnológico contemporáneo. En este sentido, la adquisición de nuevos conocimientos y la integración de herramientas tecnológicas se constituyen en estrategias clave que el docente actual debe incorporar para enfrentar eficazmente los cambios y transformaciones presentes en el entorno educativo. La función del directivo implica un alto grado de complejidad, ya que demanda el dominio de técnicas y enfoques que le permitan ejercer un liderazgo efectivo del proceso educativo y alcanzar las metas institucionales establecidas.

El directivo está llamado a desarrollar un conjunto amplio de competencias, entre las cuales destaca el liderazgo pedagógico, entendido como la articulación inteligente entre la administración eficiente de los asuntos inmediatos (liderazgo gerencial) y la proyección estratégica a largo plazo del quehacer docente (liderazgo visionario). Este tipo de liderazgo tiene como eje central el proceso de enseñanza-aprendizaje. No se trata simplemente de una preocupación por la educación, sino de una auténtica vocación transformadora, donde la pasión por el aprendizaje impulsa la construcción y circulación del conocimiento entre los actores del sistema educativo.

Ante todo, lo expuesto para realizar esta propuesta, la misma, deben ser sustentadas con conocimientos de campo, sistemáticos y teóricos de la realidad a intervenir.

En cuanto a la práctica o el accionar profesional este, modifica la realidad a través del accionar y el ser del investigador. Es necesario expresar la importancia que también tiene el conocimiento previo de las situaciones a abordar con el propósito de sustentar la práctica, La teoría y la práctica están íntimamente relacionadas al momento de planificar. La teoría no se aplica mecánicamente sino que genera experiencias y nuevas formas de acción.

Metodología

Esta investigación se encuentra enmarcada en una visión crítica y emancipadora, planteando una serie de elementos que permiten la emergencia de una forma distinta de asumir la relación teoría-práctica, considerando el conocer como un proceso signado por el diálogo entre iguales, por lo que la reflexión y la construcción del conocimiento se consolidan como un hecho social. Por lo expresado anteriormente, la presente investigación exhibe un enfoque cualitativo, el cual es definido por Lerma (2016) como:

... estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. (p.72)

Asimismo, González y Hernández (2005); afirma que el enfoque cualitativo consiste en “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, e incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe”

Esto significa que la opinión del colectivo de la institución sujeta a estudio actúa como eje o como faro que guía el desarrollo de la investigación y conlleva a la selección del paradigma, el método, las técnicas e instrumentos de aprehensión de la información que son empleados en la misma.

En referencia al paradigma corresponde a una manera peculiar de ver, juzgar y actuar, tiene que ver con la actitud referida a la ubicación e cualquier persona con respecto a la realidad desde su manera de ver las cosas entonces para el autor Barrera ((2010) la visión de la realidad desde el ámbito de la investigación el paradigma “es una forma de percibir, de organizar, de definir, analizar e interpretar la realidad”. (p. 126).

El paradigma de investigación está definido por Leal (2012) como: “el conjunto de creencias o teorías aceptadas por la generalidad de la comunidad científica que sirven como referencia básica no discutible para la actividad científica” (p.113), es decir que el paradigma, establece los límites entre los cuales se desplaza la investigación, la cual en este caso, pretende forjar una transformación de la realidad social de la comunidad Francisca Duarte, para dar solución a una problemática percibida.

Es por ello que se enmarca dentro del paradigma socio-crítico, el cual, según Arnal (1992, p. 73), “tiene como objetivo promover las transformaciones sociales y dar respuestas a problemas específicos, presentes en el seno de una comunidad, pero con la participación de sus miembros”. Cabe destacar que dicha transformación es dirigida por el equipo de personas que conforman la comunidad, por lo cual lleva impreso ese carácter social, reflexivo y humanista. Al respecto los autores Pacheco y

Rojas (2014) señalan la coherencia discursiva desde la percepción de la realidad del estudio hasta el paradigma crítico- dialéctico.

Para el desarrollo de la presente investigación, se necesitó la participación activa, tanto de los sujetos de investigación, como del investigador. Es por esta razón que el método de investigación utilizado fue la investigación acción participativa (IAPT). Este, según Park (1992), es un “método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social”.

Por lo antes expuesto, la IAPT es un método fundamental para abordar situaciones educativas y comunitarias que se quieren resolver para transformar la realidad existente como es el caso del presente trabajo que busca la transformación de la realidad.

La investigación, es un práctica reflexiva, sistemática, controlada por lo que la acción siendo esta la acción, éstas se convierten en un solo proceso participativo y reflexivo.

Resultados

El detectar problemas u oportunidades dentro de la educación es un proceso arduo, que implica la participación comprometida de todos los actores de las organizaciones educativas. Los procesos a diagnosticar o evaluar en las instituciones no son sólo los que se llevan a cabo dentro de un aula, sino también los que corresponden a la gestión escolar, al ambiente organizacional, la evaluación misma y, en general, a todos aquellos factores estratégicos para el éxito de una organización educativa. A través de esta investigación podemos concluir que:

- El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela. Para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplica de manera continua y participativa el ciclo Planificar-Ejecutar-Revisar-Actuar. Su aplicación es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige,

controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica

- En base al desarrollo del docente, se enfatiza que la importancia de la gestión debe ser priorizada por la directiva para coincidir con la trascendencia de los líderes escolares en la decisión de promover un plan estratégico. Esto se traduce en la reflexión e implementación de estrategias institucionales y desarrollo de políticas públicas para que los maestros tengan en cuenta aspectos como el contenido de clase, el trabajo en equipo y la selección de estrategias de enseñanza de acuerdo con el potencial que cada recurso debe aprender.
- Un directivo, que es además un líder, posee unos rasgos característicos, además de una serie de habilidades y conocimientos que le otorgan la capacidad de influir positivamente en los otros. Es quien coordina las actividades y tareas de los equipos de trabajo, fortalece las relaciones entre sus miembros, crea un vínculo de unión entre ellos y mantiene motivada a la gente para lograr un buen desempeño.

Discusión

El personal directivo, acompañantes pedagógicos y administrativos asume el proceso de la planificación estratégica como el resultado de un proceso colectivo de diálogo y reflexión que permite socializar conocimientos y experiencias, y validar, con la comunidad con la cual se es acompañado, los saberes aprendidos.

Es necesario asumir el desarrollo de la calidad educativa como el proceso mediante el cual todos los mandos independientemente de sus capacidades y actitudes realizan una serie de actividades interrelacionadas y dependientes con el fin de alcanzar las metas y posiciones deseadas de las instituciones educativas.

La planificación estratégica debe analizarse cuidadosamente, ya que las escuelas podrán diseñar estrategias apropiadas a medida que se esfuerzan por lograr la eficiencia; por ello, es importante la toma de decisiones a través de la evaluación y selección de actividades alternativas que se consideran efectivas y eficientes.

El desarrollo de la gestión educativa, es como la base de la excelencia institucional; establecer si las metas y estrategias son suposiciones sobre problemas y necesidades educativas; contar con metas y objetivos claros y medibles dentro de los plazos establecidos.

La planificación estratégica como parte de cualquier proceso de gestión es una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier institución. De esta manera es necesario el hecho de promover un cambio positivo, haciendo que las instituciones de educación pasen de un estado realista a un estado deseado y alcanzable, mediante la identificación de las debilidades, fortalezas y las oportunidades.

La puesta en marcha de un buen planeamiento estratégico permite que las instituciones puedan accionar de manera positiva, cumpliendo eficientemente lo establecido en la visión y misión, brindando de esta manera un servicio de calidad; en razón de que sus actores y áreas funcionan favorablemente.

Un verdadero plan estratégico es una herramienta que coadyuva directamente a las diferentes áreas de una entidad, tomando en cuenta la misión y la visión institucional, además de satisfacer los objetivos.

Aplicación de ruta estratégica, donde se establecen los objetivos principales del plan y las estrategias y recursos que destinamos para conseguirlos.

Es necesario e importante resaltar la planeación estratégica como función necesaria dentro del proceso de gestión educativa, que lleva de forma inexorable a mantener estándares de calidad dentro del quehacer educativo.

Conclusiones

La planificación estratégica en la gestión educativa se consolida como un eje fundamental para garantizar la calidad, equidad y eficiencia en los procesos institucionales. A lo largo de esta investigación, se evidenció que la articulación entre objetivos, recursos y participación comunitaria es indispensable para transformar las instituciones educativas en espacios de excelencia pedagógica. La planificación no solo permite establecer metas claras y medibles, sino que también fomenta la reflexión crítica y la adaptación constante ante los desafíos del entorno educativo. Como se destacó, la ausencia de una planificación rigurosa puede derivar en acciones dispersas y poco efectivas, mientras que su implementación sistemática promueve la coherencia entre los aspectos administrativos y pedagógicos.

El liderazgo del directivo emerge como un factor determinante en la efectividad de la gestión educativa. Un líder pedagógico no solo debe dominar técnicas administrativas, sino también ejercer un rol visionario que integre las necesidades de la comunidad educativa con las políticas estatales. La investigación resaltó que la formación en valores, el trabajo colaborativo y la capacidad de innovación son competencias clave para enfrentar los retos contemporáneos, como la integración tecnológica y la diversidad de aprendizajes. Además, se subrayó la importancia de ciclos continuos de evaluación (Planificar-Ejecutar-Revisar-Actuar) para ajustar las estrategias y asegurar su alineación con los objetivos institucionales.

La metodología de investigación acción participativa (IAP) demostró ser una herramienta valiosa para abordar problemáticas educativas desde un enfoque crítico y transformador. Al involucrar a todos los actores de la comunidad educativa, se logró una diagnosis más precisa de las necesidades y una implementación más efectiva de las soluciones. Este enfoque cualitativo permitió recoger perspectivas diversas y fomentar la corresponsabilidad en la mejora institucional. Asimismo, el paradigma socio-crítico reforzó la idea de que la educación es un proceso dinámico y colectivo, donde la teoría y la práctica se retroalimentan para generar cambios sostenibles.

Los resultados obtenidos enfatizaron la necesidad de políticas públicas que apoyen la capacitación continua de los directivos y docentes en planificación estratégica. Se identificó que muchas instituciones carecen de herramientas adecuadas para diseñar, monitorear y evaluar sus planes, lo que limita su capacidad de respuesta ante contextos cambiantes. La investigación también reveló que la falta de articulación entre los niveles educativos y la escasa participación de las familias en la gestión son obstáculos recurrentes. Frente a esto, se propuso fortalecer la cultura de la evaluación y la transparencia en el uso de recursos, tanto materiales como humanos.

En la discusión, se resaltó que la planificación estratégica no debe ser vista como un mero trámite burocrático, sino como un instrumento vivo que orienta la toma de decisiones. La identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades permite a las instituciones pasar de un estado reactivo a uno proactivo, donde las metas se alinean con su visión de futuro. Casos exitosos demostraron que instituciones con planes estratégicos bien estructurados logran mayor cohesión interna, mejor desempeño académico y una gestión más eficiente de recursos. No obstante, se advirtió sobre la importancia de adaptar estos planes a realidades locales, evitando modelos rígidos o estandarizados.

Esta investigación, finalmente, reafirma que la planificación estratégica es un pilar irrenunciable para la transformación de la gestión directiva. Su implementación requiere compromiso, formación y una visión compartida entre todos los actores educativos. Los hallazgos invitan a repensar las prácticas tradicionales y a adoptar enfoques más flexibles e inclusivos, donde la innovación y la evaluación continua sean normas institucionales. En un mundo en constante cambio, la educación de calidad solo será posible si se sustenta en una gestión planificada, participativa y orientada al desarrollo humano integral.

Referencias

Arnal, J. (1992). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Labor.

- Barrera, M. (2010). *Paradigmas de investigación en educación*. Editorial Trillas.
- González, M., & Hernández, R. (2005). *Metodología de la investigación cualitativa*. McGraw-Hill.
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ecoe Ediciones.
- Leal, J. (2012). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Universidad Central de Venezuela.
- Park, P. (1992). *Investigación acción participativa: un método para la transformación social*. Editorial Popular.
- Pacheco, L., & Rojas, T. (2014). *Enfoques críticos en investigación educativa*. Fondo Editorial UNEM.
- Universidad Nacional del Magisterio Samuel Robinson. (2023). *Lineamientos para la gestión directiva en educación*. Documento interno.

Síntesis curricular

Nellys Josefina Salas Pitre. Actualmente subdirectora del CEIN Ceferino Rojas. Estudiante de maestría en dirección y supervisión educativa. Especialista en planificación y evaluación educativa. Especialista en dirección y supervisión educativa, Licenciada en educación inicial. Docente investigador de la Universidad Nacional Experimental Samuel Robinson, con 25 años de servicio en la docencia.