



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 094, CDMX CENTRO**

**PROGRAMA EDUCATIVO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA**

**TESINA  
EN LA MODALIDAD DE  
MONOGRAFÍA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**P R E S E N T A**  
**ILSE MELANIE CAMACHO VILLEGAS**  
**ASESOR**  
**DR. TOMÁS ROMÁN BRITO**

**CIUDAD DE MÉXICO, JULIO DE 2025**



Ciudad de México, a 13 de agosto de 2025

## DESIGNACIÓN DE JURADO AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIÓN DE FECHA DE EXAMEN

La comisión de titulación tiene el agrado de comunicarle que ha sido designado miembro del Jurado del Examen Profesional de la pasante **CAMACHO VILLEGAS ILSE MELANIE** con matrícula **150921089**, quien presenta el Trabajo Recepcional en la modalidad de **MONOGRAFÍA** bajo el título: **"EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA"**. Para obtener el Título de la **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Jurado	Nombre
Presidente	<b>PROFR. JUAN CARLOS PEREZ LOPEZ</b>
Secretario	<b>PROFR. TOMAS ROMAN BRITO</b>
Vocal	<b>PROFR. HECTOR REYES LARA</b>
Suplente 1	<b>PROFRA. NOHEMI MAYRA VAZQUEZ CONTRERAS</b>
Suplente 2	-----

Con fundamento al acuerdo tomado por los sínodos y de la egresada, se determina la fecha de examen para:

**el jueves 04 de septiembre de 2025 a las 10:00 am**  
**EXAMEN PRESENCIAL**

Atentamente  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

**JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ**  
RESPONSABLE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Cadena Original:  
||1462|2025-08-13 11:47:21|092|150921089|CAMACHO VILLEGAS ILSE MELANIE|A|LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA|1|F|3|3|EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA|PROFR. |JUAN CARLOS PEREZ LOPEZ|PROFR. |TOMAS ROMAN BRITO|PROFR. |HECTOR REYES LARA|PROFRA. |NOHEMI MAYRA VAZQUEZ CONTRERAS|||2025-09-04|10:00|1254|0|kD43ZnXzg7||  
Firma Electrónica:  
fxjj0YXnSK1DmkBPqn/4ZhgGPQUZyTvZkKe5PXkYTYLH/Swbfq4uf7HSU7ZJNZ3ed1grSmvgTkQbGrZROvVa5ZbTIQHyeKjMN kGmEyLin2yXyNsECTa3y29p5NR2Tb33o5Bdfyh5h1bpRSLN35IKxHilJ/3zsEsfly91cCaG+xPpk6NlsoEDksvKEVjK2PNoMXh+dG MEC72MreX7xGbOBXLIZDxFc+adl3RoDemUBLORciwodxEOrf8G3ddRHonkspByltmbeqeg75FpABKgeWimtpYj++dhrTT7FO A4dIk8A3qhvNPd7j5HzW+45P7JDzRyg0tInhOSoNfyZdh2bv01/yL1ddwxRyZ1hu6xqgJF9WJQAhuUsRgY0bxP8x6QyjDpQcvaf9 TX9UACrFiiOWavlbOD6LWBjjj22TOOoG2P/NbPA0DjS/ioToCOyb/ucZmHocOpOX5pYgKEAMhnczk2sjGZPqNzHdwo1I9XJINW tx3YNTe20tYM5mwf3hufe+DbvKMYrkzARfIQMtxC05L2fgPtbSzrRe8otTQ6jDDQxhh7XM3HtwEUynavY168xtf2TZiCkfhVQ QYWWzp1n/7WJuY24MTR0XbiikFC57XbXqaT8jOxjMYz7Ue5Wsh0W65KmsQqi+cl1krUKITuheGqutWUX0D0ySLvP3zKG8=  
Fecha Sello:  
2025-08-13 11:47:21



"El presente acto administrativo ha sido firmado mediante el uso de la firma electrónica avanzada del funcionario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de la resolución, de conformidad con los artículos 38, párrafos primero, fracción V, tercero, cuarto, quinto y sexto, y 17 D, tercero y décimo párrafos del Código Fiscal de la Federación. De conformidad con lo establecido en los artículos 17-I y 38, quinto y sexto párrafos del Código Fiscal de la Federación."



Carretera al Ajusco, No. 24 Col. Héroes de Padierna, Alcaldía Tlalpan C.P. 14200, Ciudad de México.  
Tel: (55) 56 30 97 00 www.upn.mx

# Dedicatorias

Dedico este trabajo a mí misma,  
por cada día que creí no poder y aun así seguí.  
Por el esfuerzo silencioso, los sacrificios y la fuerza que  
descubrí en mí.  
Este logro es testimonio de mi constancia y mi crecimiento  
y de amor propio.

Agradezco profundamente a mi tutor, Dr.  
Tomás Román Brito, por ser luz en el camino,  
por compartir su conocimiento y acompañarme con  
respeto y dedicación.  
Su guía fue clave para transformar una idea en  
realidad y su apoyo ha sido clave para alcanzar esta  
meta.

Dedico este logro a mis abuelitas, María y María Cruz,  
quienes fueron pilar de mi vida y cuya memoria permanece  
viva en mi corazón.  
Su ejemplo de fortaleza y amor incondicional continúa  
inspirándome cada día.

Finalmente, dedico este logro a mi Mamá y a  
mis hermanas. Su presencia ha sido fundamental a  
lo largo de este proceso académico. Expreso mi más  
sincero agradecimiento por su presencia, han sido  
pilares fundamentales en la concreción de este logro  
académico.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	4
1.1    Definición general de administración .....	4
1.2    Evolución histórica de la administración .....	7
1.3    Pensamiento administrativo .....	10
1.4    Proceso administrativo .....	14
1.4.1    Planeación.....	15
1.4.2    Organización.....	17
1.4.3    Dirección .....	19
1.4.4    Control .....	21
1.5    Administración educativa .....	24
1.5.1    Concepto de Administración educativa.....	25
1.5.2    Fundamentos teóricos.....	26
1.5.3    Principios y funciones de la administración educativa.....	27
1.5.4    Objetivos de la administración educativa .....	31
1.6    Gestión educativa .....	33
1.6.1    Niveles De La Administración Educativa (Macro, Meso, Micro) .....	35
2    CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, IMPORTANCIA, EVOLUCIÓN Y FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.....	43
2.1    Planeación estratégica y educativa: elementos conceptuales y aplicación escolar.....	45
2.2    Importancia de la planeación estratégica.....	47
2.3    Evolución de la planeación estratégica y su enfoque en el ámbito educativo ..	49
2.4    Fundamentos filosóficos de la planeación estratégica .....	51
2.5    Componentes clave del pensamiento estratégico.....	52
2.6    Elementos esenciales de la planeación estratégica .....	54
2.6.1    Filosofía institucional:.....	55
2.6.2    Objetivos y metas: .....	56

2.6.3	Estrategias: .....	56
2.6.4	Recursos: .....	56
2.6.5	Planes: .....	56
2.6.6	Indicadores:.....	57
3	Capítulo III. Guía práctica para desarrollar una planeación estratégica en el ámbito de la administración educativa.....	58
3.1	Metodología de adaptación de la guía .....	59
3.2	Pasos para hacer planeación estratégica en su institución. ....	59
3.3	Misión .....	60
3.4	Visión .....	65
3.5	Valores organizacionales .....	70
3.6	Políticas organizacionales.....	77
3.7	Objetivos de la institución .....	83
3.8	Tipos de estrategias en una institución educativa .....	89
3.9	Pensamiento estratégico.....	92
3.10	Planes de acción .....	93
	CONCLUSIONES.....	99
	REFERENCIAS.....	101
	ANEXOS .....	103

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las instituciones educativas han tenido que responder a escenarios cada vez más complejos, influenciados por avances tecnológicos, cambios en las demandas sociales y transformaciones constantes en las políticas públicas. Ante esta realidad, la administración se ha consolidado como un recurso esencial para estructurar el funcionamiento institucional, coordinar el trabajo colaborativo y dirigir las acciones hacia el logro de objetivos compartidos. Por lo tanto, diversas corrientes de pensamiento han aportado enfoques y herramientas que han enriquecido tanto su marco teórico como su aplicación práctica, lo que ha facilitado su adaptación a distintos contextos, entre ellos el educativo. En tal sentido, la administración adquiere un papel estratégico, al contribuir, optimizar y fortalecer la gestión escolar.

Cabe agregar que la administración educativa se convierte en un apoyo clave para lograr escuelas más eficientes, con prácticas organizativas que no solo buscan el cumplimiento de tareas, sino también la mejora continua y el desarrollo integral de la comunidad escolar. Para responder a los desafíos actuales, no basta con una organización básica; se necesita una forma de gestión que permita anticiparse, actuar con claridad y adaptarse a los cambios de manera consciente.

En este propósito, la planeación estratégica surge como una herramienta indispensable que permite a las instituciones educativas trazar un rumbo claro, definir metas a mediano y largo plazo, tomar decisiones acertadas y actuar de manera proactiva frente a los retos del entorno. A diferencia de la planificación tradicional, que suele centrarse en lo inmediato, la planeación estratégica busca construir una visión de futuro, partiendo del análisis del contexto para priorizar acciones con coherencia. Como afirma Fred R.

David, "la planeación estratégica facilita a las organizaciones diseñar, ejecutar y evaluar estrategias que promuevan su desarrollo sostenible y su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno" (David, 2013).

El presente trabajo aborda la planeación estratégica como una herramienta fundamental en el ámbito de la administración educativa, destacando su relevancia, sus fundamentos y su utilidad en la organización escolar.

Este trabajo y propuesta está estructurado de la siguiente forma: **Capítulo I** desarrolla los fundamentos conceptuales y evolutivos de la administración en general, con base a esto se aborda tanto la administración educativa como la gestión educativa. Estableciendo una conexión lógica entre los principios teóricos de la administración y su adaptación propias de las instituciones escolares.

**El Capítulo II** profundiza en la planeación estratégica, sus elementos clave y sus fundamentos filosóficos, resaltando su importancia como una herramienta esencial dentro de la administración educativa.

**El Capítulo III** presenta una guía práctica para llevar a cabo procesos de planeación estratégica en instituciones educativas, con un enfoque didáctico y accesible. En esta sección se describen paso a paso los elementos clave del proceso, adaptados al contexto escolar, con el propósito de facilitar su comprensión y aplicación. Cabe señalar que la propuesta metodológica presentada en el **Capítulo III** toma como punto de partida el manual "*Diseñando la estrategia ganadora*" (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014). Este material ha sido adaptado con fines académicos, ajustándose al contexto educativo. La guía no pretende reproducir el documento original, sino

interpretar sus elementos clave desde una perspectiva accesible, funcional y orientada a la mejora de la gestión educativa.

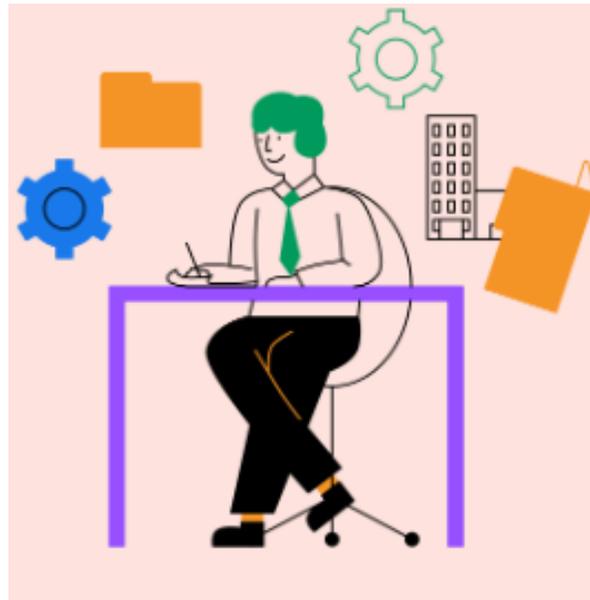
# **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

A lo largo del tiempo, la administración ha evolucionado como una disciplina orientada a coordinar esfuerzos, optimizar recursos y alcanzar objetivos dentro de diversos tipos de organizaciones. Su desarrollo teórico y práctico ha permitido construir un cuerpo de conocimientos que trasciende el ámbito empresarial para encontrar aplicaciones significativas en contextos sociales, gubernamentales y, particularmente, educativos. Comprender sus fundamentos resulta esencial para analizar cómo estos principios se integran en la estructura y funcionamiento de las instituciones escolares, las cuales demandan una gestión organizada, orientada al logro y en constante adaptación a su entorno. Antes de abordar su aplicación específica en el campo educativo, es necesario revisar las bases que sustentan el pensamiento administrativo contemporáneo.

En este capítulo se habla sobre la administración como un concepto clave para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Se presenta su definición desde un enfoque general, destacando su importancia; así mismo, se explorará su evolución histórica, sus principales corrientes de pensamiento y los procesos esenciales que la conforman. Finalmente, se describe cómo estos elementos se vinculan con el ámbito educativo, entendiendo la administración no solo como una función técnica, sino como una disciplina estratégica fundamental para promover el desarrollo y la mejora continua en las instituciones escolares.

## **1.1 Definición general de administración**

La administración puede concebirse como una práctica que permite organizar, coordinar y aprovechar de manera consciente los recursos con los que cuenta una organización ya sean humanos, materiales o simbólico para avanzar hacia metas definidas. Implica tomar decisiones, establecer prioridades y adaptarse al entorno con el propósito de mejorar constantemente el funcionamiento interno y lograr un desarrollo sostenible en el tiempo **(ver Figura 1)**.



**Figura 1**

*La administración.*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Diversos autores han abordado el concepto de administración desde distintas perspectivas, enriqueciendo su comprensión a lo largo del tiempo.

Sin embargo, Idalberto Chiavenato menciona que la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004). Esta definición señala que administrar no solo implica coordinar acciones, sino también optimizar los recursos y orientar el trabajo colectivo hacia metas comunes.

Por su parte, Koontz y Weihrich definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que individuos, trabajando en grupos, logren de manera eficiente metas seleccionadas” (Koontz y Weihrich, 1999). Este enfoque resalta la importancia del trabajo en equipo y la creación de condiciones favorables para el logro de resultados.

Estas distintas definiciones coinciden en que la administración es una mezcla de ciencia y arte, que reúne conocimientos técnicos y capacidades humanas para lograr que una organización funcione mejor (**ver figura 2**). Cabe agregar que es fundamental en cualquier lugar donde se necesite organizar personas y recursos para alcanzar metas en común.



**Figura 2.**

*Desempeño organizacional administrativo*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Con referencia a lo anterior, la administración ofrece recursos y estrategias fundamentales para hacer frente a los retos que surgen en cualquier tipo de organización, sea en contextos empresariales, sociales o educativos. Contribuye al

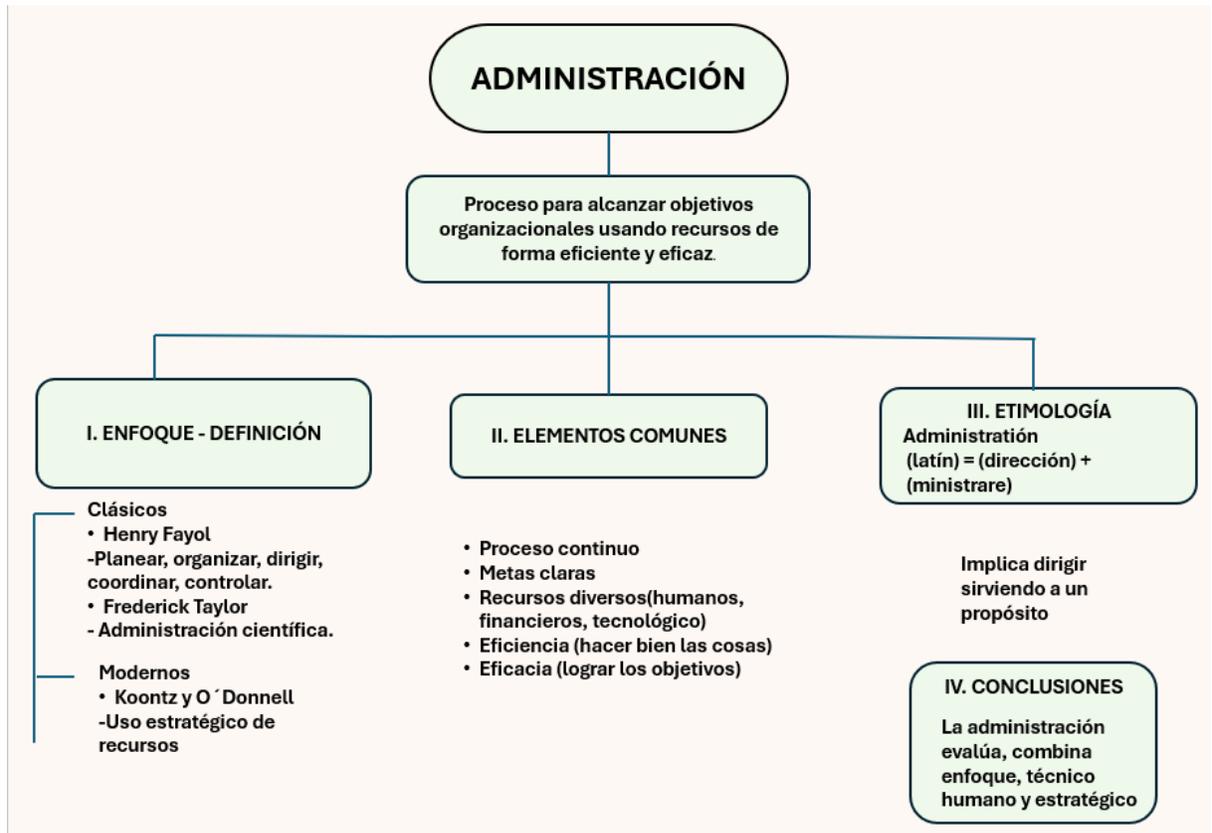
buen desempeño institucional, al fortalecimiento de los procesos y a la mejora continua del aprendizaje.

## **1.2 Evolución histórica de la administración**

Para comprender el significado profundo de la administración, es útil revisar el origen de la palabra desde un panorama etimológico. Esto permite entender su sentido original y cómo se relaciona con su aplicación actual en las organizaciones.

La palabra *administración* proviene del latín *administratio*, formada por *ad-* (hacia) y *minister* (sirviente o subordinado), lo que implica la acción de servir o dirigir algo en función de un objetivo. Etimológicamente, administrar es "servir hacia un fin" o "gestionar en beneficio de otros" (Reyes Ponce, 2002)

La administración, tal como se muestra en el mapa conceptual (**ver figura 3**), no es un concepto fijo, sino el resultado de un proceso histórico en constante transformación. A través del tiempo, distintas civilizaciones y contextos culturales han contribuido a moldear su significado, integrando tanto aspectos científicos como habilidades prácticas y humanas. Desde las formas más simples de organización social hasta los modelos actuales que incorporan sistemas, tecnología e innovación, la administración ha evolucionado para responder a las necesidades de coordinación, eficiencia y logro de objetivos comunes. Esta evolución ha dado lugar a diversas definiciones, enfoques y elementos que hoy conforman su comprensión actual.



**Figura 3.** Evolución y enfoque conceptual de la administración.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006), Koontz y Weihrich (2004) y Fayol (1916).

De acuerdo con Chiavenato, en la época primitiva, las actividades administrativas se limitaban a la división natural del trabajo para la subsistencia (Chiavenato, 2006). En esta etapa, no existía un conocimiento organizado sobre administración, sino que predominaban formas de colaboración espontánea y tareas básicas para asegurar la supervivencia del grupo.

Más adelante, en civilizaciones como Egipto, China o Mesopotamia, comenzaron a establecerse formas más sistemáticas de organización social. Como señalan Koontz y Weihrich, se puede observar una administración más estructurada, evidente en la construcción de grandes obras y en la consolidación de jerarquías de poder dentro del gobierno (Koontz y Weihrich, 2012). Estas transformaciones muestran cómo las prácticas administrativas evolucionaron.

El punto de inflexión en la evolución de la administración ocurrió durante la Revolución Industrial, cuando la creciente demanda de organizar numerosos empleados en ambientes como fábricas el desarrollo de la administración científica (**ver figura 4**). Frederick Taylor planteó que los principios orientados a optimizar la eficiencia y la estandarización del trabajo, mientras que Henri Fayol estableció que las funciones administrativas son clave, tales como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que continúan siendo pilares en la teoría administrativa contemporánea (Taylor, 1911; Fayol, 1916).



**Figura 4.**

*Fábricas desarrollo de la administración*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Cabe agregar que, a mediados del siglo XX, surgieron teorías más integradoras. La Teoría General de Sistemas, propuesta por Ludwig Von Bertalanffy, concibió a la organización como un sistema abierto, en interacción constante con su entorno (Bertalanffy, 1968).

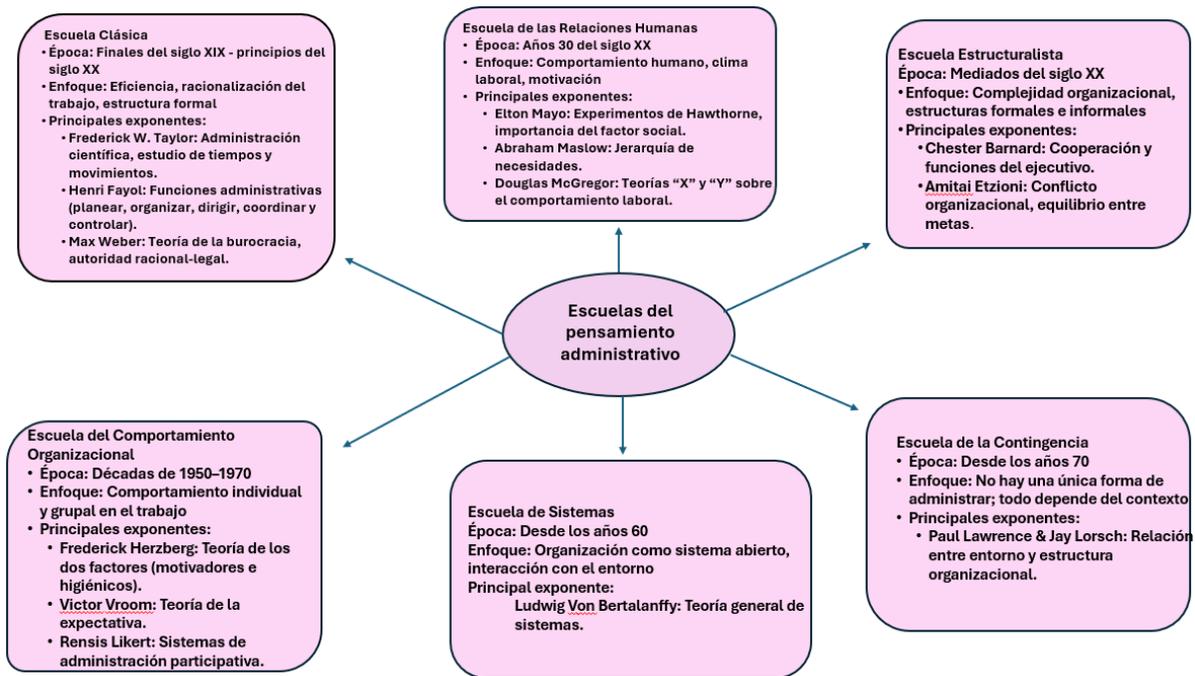
Chiavenato sostiene que, en la actualidad, la administración integra diversos enfoques como la teoría del conocimiento, la inteligencia emocional, la responsabilidad social y

el enfoque ágil, para adaptarse a entornos cada vez más globalizados. Además, destaca que la gestión del talento, la sostenibilidad y el liderazgo transformacional se han convertido en pilares de la administración contemporánea (Chiavenato, 2020). Especialmente en un contexto caracterizado por la innovación constante y la transformación digital.

El desarrollo del pensamiento administrativo ha sido resultado de un análisis sistemático que ha generado diversas escuelas teóricas y prácticas. Estas escuelas reflejan la evolución social, económica y tecnológica, proporcionando marcos conceptuales que han enriquecido la comprensión y la aplicación de la administración como disciplina integral.

### **1.3 Pensamiento administrativo**

El pensamiento administrativo comprende el conjunto de teorías y enfoques que, a lo largo de la historia, han permitido comprender y mejorar la forma en que se organizan y dirigen las organizaciones. Desde sus orígenes hasta su consolidación como disciplina sistematizada, ha evolucionado respondiendo a los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Estudiar este desarrollo es esencial para entender las bases sobre las cuales se sustentan las prácticas administrativas actuales y para adaptar estas prácticas a los retos contemporáneos (**ver figura 5**).



**Figura 5.** Escuelas del pensamiento administrativo.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006), Fayol (1916), Taylor (1911).

La administración ha pasado por un proceso continuo de transformación, en el que ha sabido adaptarse a los distintos contextos sociales, económicos y organizativos. En sus inicios, predominaba un enfoque empírico basado en la experiencia práctica, pero con el tiempo fue consolidándose como una ciencia social gracias a la aportación de diversos pensadores que desarrollaron teorías orientadas a mejorar el funcionamiento y el rendimiento de las organizaciones (Chiavenato, 2006). Una de las corrientes más influyentes en este proceso fue la escuela clásica, la cual sentó los fundamentos del pensamiento administrativo moderno.

Dentro de esta corriente, Henry Fayol tuvo un papel destacado al proponer, a inicios del siglo XX, un enfoque estructurado de la administración. A diferencia de Frederick Taylor, cuyo interés principal se centraba en optimizar los procesos productivos, Fayol planteó una perspectiva más integral, en la que definió funciones básicas como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además de establecer principios que podrían

aplicarse en distintas organizaciones para lograr una gestión más efectiva (Fayol, 1916; Chiavenato, 2006).

A partir de su experiencia en el ámbito industrial, Fayol formuló 14 principios fundamentales que consideró esenciales para lograr una administración eficiente. Estos principios buscaban proporcionar una guía práctica para la gestión organizacional, promoviendo la disciplina, el orden y la claridad en las funciones. Aunque han sido objeto de revisión con el tiempo, continúan siendo una referencia clave para el análisis administrativo (**ver figura 6**).

# LOS 14 PRINCIPIOS

## HENRY FAYOL

### 1) ESPIRITO DE GRUPO

Hace referencia al trabajo en equipo, la organización debe fomentar la unidad al momento de cooperar y a la vez debe evitar la división para que todo fluya más rápido, el espíritu de grupo es muy importante para generar un buen ambiente de trabajo.



### 2) INICIATIVA

El principio de la Iniciativa nos habla de que la empresa debe fomentar la iniciativa para que los empleados realicen sus propios planes, esto traerá satisfacción a los empleados y también a la organización.

### 3) SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL

Existirán en la organización los intereses de las personas que allí trabajan y los de la propia empresa, se debe dar prioridad a estas últimas porque de no hacerlo así, la empresa colapsa.



### 4) EQUIDAD

La equidad es fundamental en las organizaciones, por eso los gerentes deben de dar un buen trato de equidad a los empleados, esta combinación entre bondad y justicia.

### 5) ORDEN

Debe haber un orden en las cosas y de las personas en la organización, a esto nos referimos a que todo tiene que tener un lugar específico.



### 6) JERARQUÍA

La jerarquía une a todos los miembros de la organización (directivos y empleados), esto en general debe ser bueno ya que cada empleado de la organización debe saber quién es su jefe y su subordinado.

### 7) CENTRALIZACIÓN

La centralización concentra la autoridad en pocas manos, en cambio la descentralización es buena en las organizaciones ya que le da autoridad a todos los niveles de gestión.



### 8) DIVISIÓN DE TRABAJO

Fayol decía que la organización debe ser dividida entre los individuos y los departamentos, también que en cada departamento deben estar los mejores para realizar los trabajos.

### 9) AUTORIDAD

Debe haber equilibrio entre autoridad y responsabilidad, ya que si hay más autoridad que responsabilidad el gerente puede abusar de este poder.



### 10) DISCIPLINA

Los profesionistas de la organización deben respetar las reglas de la empresa.

### 11) UNIDAD DE MANDO

La unidad de mando esta enfocada hacia que los empleados deben de recibir ordenes de más de un jefe. Esto no quiere decir que habrá desorden sino que afectara la eficiencia, la productividad y rentabilidad de la organización.



### 12) UNIDAD DE DIRECCIÓN

Todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidos por un gerente, se deben tener objetivos establecidos.

### 13) SUBORDINACIÓN

Esto hace referencia a que en una organización hay dos tipos de interés: uno es el interés general donde se le debe poner todo el interés, si no, la organización fracasa, el segundo es interés individual donde se le debe poner la menor importancia.



### 14) REMUNERACIÓN

La remuneración es el precio por los servicios prestados o recibidos, si la organización quiere que sus empleados sean eficientes y den un rendimiento mayor lo ideal es que tenga una política de remuneración.

Figura 6  
Infografía

14 principios de Henry Fayol

Nota. Elaboración propia en Canva (2025).

## 1.4 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una secuencia de etapas o fases que se siguen para lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos de una organización. Es una herramienta fundamental dentro de la administración y se aplica tanto en el ámbito empresarial como en instituciones públicas, educativas y sociales (**ver figura 7**).

Por tanto, el proceso administrativo es el conjunto de acciones secuenciales orientadas a servir y dirigir eficientemente una organización hacia el cumplimiento de sus metas. Cada etapa del proceso representa una forma de "servicio organizacional": planear para anticiparse, organizar para coordinar, dirigir para guiar, y controlar para corregir.



**Figura 7.** *Procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control.*  
Fuente: Elaboración propia con base en Fayol (1916) y Koontz & Wehrich (2004).

### 1.4.1 Planeación

La planeación es la etapa inicial y fundamental del proceso administrativo, ya que en ella se determinan los objetivos que una organización desea alcanzar, así como las estrategias y acciones necesarias para lograr dichos fines (**ver figura 8**). Esta fase proporciona dirección, coherencia y sentido a las actividades organizacionales. Como lo señala Chiavenato “la planeación representa la toma de decisiones anticipadas sobre qué se va a hacer, cómo y cuándo se va a hacer, y quién lo hará” (Chiavenato, 2006), destacando así su papel clave en la orientación de los esfuerzos organizacionales.



**Figura 8.**

*Actividades de la planeación*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

La planeación, como parte esencial del proceso administrativo, consiste en anticipar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Para lograrlo, se apoya en distintos elementos como los propósitos, metas, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos. Esta etapa implica pensar antes de actuar, tomar decisiones fundamentadas y establecer un rumbo claro mediante un análisis ordenado y sistemático. Además, requiere convertir información en conocimiento útil para proyectar situaciones futuras dentro de plazos definidos (Chiavenato, 2006).

## Elementos clave de la planeación

### 1. Objetivos

- Son los fines que la organización pretende alcanzar en un tiempo determinado.
- Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo (criterios SMART).

### 2. Estrategias

- Son las rutas o enfoques generales para lograr los objetivos.
- Incluyen el análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (matriz FODA).

### 3. Políticas

- Lineamientos generales que orientan la toma de decisiones.
- Sirven como marco de referencia para resolver problemas repetitivos.

### 4. Programas

- Conjuntos de actividades coordinadas, con tiempos y responsables definidos.
- Están subordinados a los objetivos y permiten dividir el trabajo en fases.

### 5. Presupuestos

- Representan la asignación estimada de recursos financieros a las actividades planeadas.
- Permiten evaluar la viabilidad económica de los planes.

*Nota: Contenido adaptado de Chiavenato (2006) y Koontz & Wehrich (2012).*

La planeación puede clasificarse en distintos tipos según su alcance, duración y nivel de aplicación dentro de la organización. Cada tipo cumple una función específica que contribuye al logro de los objetivos generales. En el siguiente cuadro (**ver tabla 1**) se presentan las principales formas de planeación: estratégica, táctica y operativa, diferenciadas por su propósito, horizonte temporal y responsables de ejecución.

Tipo de planeación	Enfoque	Horizonte temporal	Nivel jerárquico
<b>Estratégica</b>	Visión global de la organización	Largo plazo (3-5 años)	Alta dirección
<b>Táctica</b>	Unidades o departamentos específicos	Mediano plazo (1-3 años)	Mandos medios
<b>Operativa</b>	Actividades cotidianas	Corto plazo (semanas/meses)	Supervisores

**Tabla 1. Tipos de planeación.**

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz & Weihrich (2004) y Chiavenato (2006).

Cada tipo de planeación es complementaria, y su integración asegura coherencia en todos los niveles organizacionales.

### 1.4.2 Organización

La organización representa una fase fundamental del proceso administrativo (**ver figura 9**), enfocada en la estructuración y coordinación eficiente de los recursos disponibles ya sean humanos, materiales, tecnológicos o financieros con el propósito de cumplir los objetivos establecidos durante la planeación.



**Figura 9.**

*La organización, asignación de recursos*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Una vez definidos los fines y estrategias, la función organizativa proporciona la estructura operativa necesaria para ejecutar los planes (**ver tabla 2**). Según Koontz y O'Donnell, "organizar es el proceso de identificar y agrupar las actividades necesarias, asignar tareas a personas específicas y establecer una autoridad para que puedan llevarse a cabo de manera coordinada" (Koontz & O'Donnell, 1976). Esto implica diseñar la estructura organizacional, es decir, determinar cómo se dividirán las actividades, quién será responsable de ejecutarlas y cómo se coordinarán entre sí.

Tipo de estructura	Características	Ventajas	Desventajas
<b>Funcional</b>	Agrupada por funciones (ventas, producción)	Claridad de funciones	Falta de visión general
<b>Divisional</b>	Por productos o regiones	Orientación al resultado	Duplica funciones
<b>Matricial</b>	Combina funcional y por proyectos	Flexibilidad	Confusión de autoridad
<b>Horizontal o plana</b>	Pocos niveles jerárquicos	Agilidad y autonomía	Puede carecer de control

**Tabla 1.** Tipos de planeación.

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz & Weihrich (2004) y Chiavenato (2006).

## Elementos clave de la organización

### 1. División del trabajo

- Implica separar las actividades complejas en tareas más simples y específicas.
- Permite la especialización y aumenta la eficiencia.

### 2. Departamentalización

- Agrupación de tareas y actividades en unidades o departamentos (por funciones, productos, ubicación geográfica, clientes, etc.).
- Ejemplo: departamento de ventas, recursos humanos, finanzas.

### 3. Jerarquía y autoridad

- Establece niveles de mando y líneas de autoridad.
- Define quién toma decisiones y quién rinde cuentas a quién.

### 4. Asignación de responsabilidades

- Cada puesto o función debe tener responsabilidades bien definidas.
- Se deben asignar recursos y autoridad en proporción a esas responsabilidades.

### 5. Coordinación

- Asegura que todas las actividades trabajen de forma armoniosa hacia los mismos objetivos.
- Evita duplicidades y conflictos funcionales.

### 6. Comunicación organizacional

- Es el flujo de información entre los distintos niveles y unidades.
- Fundamental para la toma de decisiones y la supervisión.

**Nota:** Contenido adaptado de Chiavenato (2006) y Koontz & Weihrich (2012).

#### 1.4.3 Dirección

La Dirección es una de las funciones fundamentales de la administración dentro de cualquier organización, y se refiere al proceso mediante el cual los directivos ejercen su autoridad y liderazgo para guiar y coordinar los recursos humanos y materiales con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales establecidos como se ilustra en la imagen siguiente (**ver figura 9**). Este proceso implica la planificación, organización, motivación, comunicación y control de las actividades del personal, asegurando que cada miembro del equipo desempeñe sus funciones de manera eficiente y alineada con la estrategia general de la institución (Chiavenato, 2006; Koontz & Weihrich, 2012).



**Figura 10.**

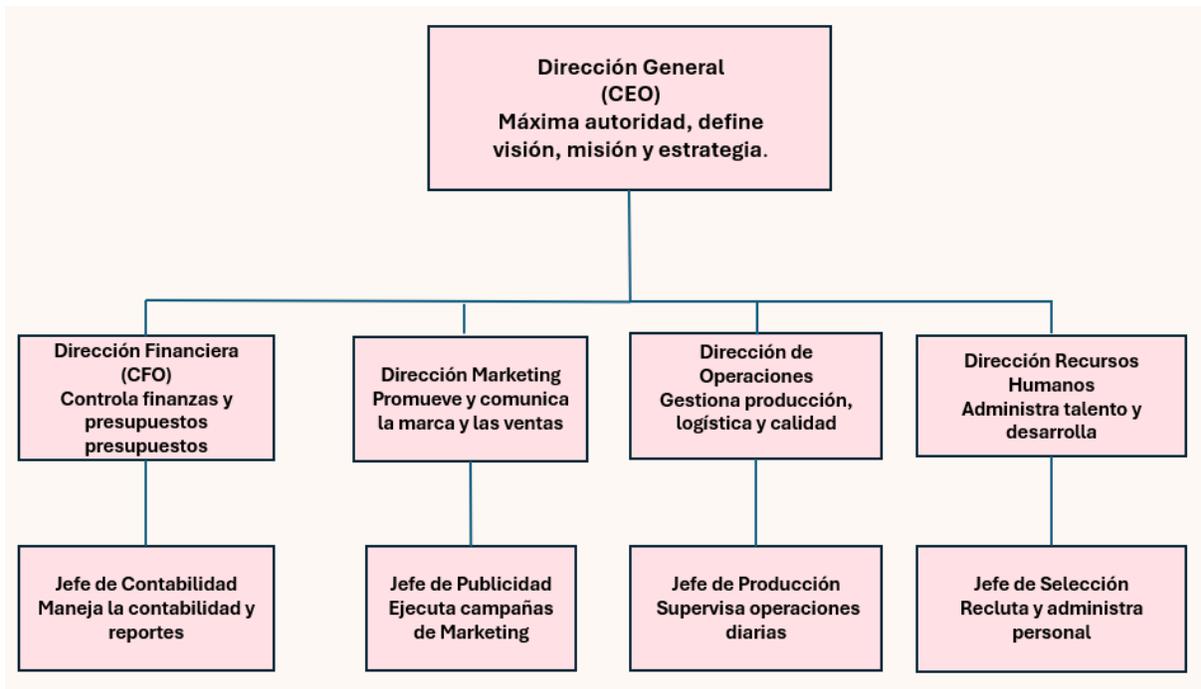
*Directivo ejerciendo autoridad y liderazgo*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

**La Dirección abarca varias responsabilidades clave, entre las cuales destacan:**

- **Toma de decisiones estratégicas y tácticas:** La dirección debe establecer las metas, definir las políticas y diseñar los planes que permitan la consecución de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.
- **Liderazgo y motivación:** Los directivos deben influir y motivar a los empleados, fomentando un ambiente laboral positivo que promueva la productividad, el compromiso y el desarrollo profesional.
- **Comunicación eficaz:** La dirección es responsable de mantener canales de comunicación claros y eficientes entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos, facilitando la transmisión de información, instrucciones y retroalimentación.
- **Supervisión y control:** Finalmente, la dirección debe supervisar el desempeño de las actividades, evaluar resultados y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar que los objetivos se cumplan conforme a los estándares establecidos (Chiavenato, 2006; Koontz & Weihrich, 2012).

La Dirección es la unidad encargada de planificar, organizar, liderar y controlar todos los recursos de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Generalmente, la dirección se divide en varios niveles según sus funciones y responsabilidades (Chiavenato, 2006; Koontz & Weihrich, 2012) **(ver figura 11)**.



**Figura 11.** Mapa conceptual Funciones y niveles de Dirección.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006) y Robbins (2015).

#### 1.4.4 Control

El control es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección. Esta etapa se encarga de verificar que las actividades se ejecuten conforme a lo planificado como se muestra en la siguiente imagen (ver figura 12), identificando posibles desviaciones y aplicando medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Koontz y O'Donnell, 1976).



**Figura 12.**

*Proceso de verificación de actividades conforme al control*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

El control es un proceso sistemático mediante el cual una organización supervisa y evalúa el desempeño real comparándolo con los estándares establecidos, con el fin de garantizar que los resultados se ajusten a los objetivos previamente definidos. Este proceso incluye evaluar el desempeño organizacional, detectar desviaciones respecto a los planes, corregir errores o fallas en los procesos o comportamientos, y retroalimentar la planeación y toma de decisiones futuras (Chiavenato, 2020).

### **Etapas o fases del proceso de control**

**1. Establecimiento de estándares**

Se definen los criterios o parámetros que servirán de base para medir el desempeño (ej. metas de ventas, tiempos de entrega, calidad esperada).

**2. Medición del desempeño**

Se recolectan datos reales sobre el funcionamiento de las actividades, utilizando indicadores cuantitativos o cualitativos.

### 3. **Comparación con los estándares**

Se analiza si los resultados reales coinciden o se desvían de los estándares establecidos.

### 4. **Acción correctiva**

Si se detectan desviaciones, se toman medidas para corregirlas y prevenir que vuelvan a ocurrir.

*Nota: Contenido adaptado de Chiavenato (2020).*

Los tipos de control permiten a las organizaciones supervisar y evaluar su desempeño en diferentes momentos del proceso administrativo. Cada tipo cumple una función específica según el momento en que se aplica: antes, durante o después de ejecutar las actividades (**ver figura 3**). El siguiente cuadro resume las principales características del control previo, concurrente y posterior, destacando su enfoque, momento de aplicación y utilidad dentro de la gestión organizacional.

**Tabla 3. Tipos de control**

Tipo de control	Momento de aplicación	Ejemplo
<b>Control preliminar</b>	Antes de ejecutar	Capacitación del personal
<b>Control concurrente</b>	Durante la ejecución	Supervisión en tiempo real
<b>Control posterior</b>	Después de la ejecución	Auditoría financiera

**Tabla 3. Tipos de control**

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006) y Robbins (2015).

Las herramientas del control administrativo son instrumentos que ayudan a medir, evaluar y corregir el desempeño dentro de una organización. Estas permiten tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y asegurar que las actividades estén alineadas con los objetivos establecidos.

- Indicadores de gestión (KPIs).
- Presupuestos.
- Auditorías.
- Informes de desempeño.
- Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Cada herramienta cumple una función específica y su aplicación depende del tipo de control, el área evaluada y el nivel de análisis requerido.

## **1.5 Administración educativa**

Desde una perspectiva integral, este apartado abordará los elementos fundamentales de la administración en el contexto escolar, resaltando su papel como base estructural de la planeación estratégica. La administración educativa cumple una función clave al permitir la organización y coordinación de los recursos humanos, materiales y pedagógicos para alcanzar los objetivos formativos de manera eficiente, coherente y sostenible.

Comprender su evolución teórica y práctica es esencial para analizar cómo los procesos administrativos han respondido y se han adaptado a los desafíos del entorno educativo contemporáneo. En este marco, la planeación estratégica emerge como una herramienta indispensable para optimizar la toma de decisiones, guiar el desarrollo institucional y atender de forma pertinente las necesidades de la comunidad educativa.

### 1.5.1 Concepto de Administración educativa

La administración educativa es una rama especializada de la administración que aplica sus principios generales al ámbito de las instituciones educativas. Su propósito es coordinar eficazmente todos los recursos humanos, pedagógicos, materiales y financieros para alcanzar los fines educativos, promoviendo una gestión integral que favorezca el aprendizaje, el desarrollo profesional del docente y la mejora continua del sistema educativo. Esta visión responde a la necesidad de fortalecer la función directiva en un contexto de transformación constante (Frigerio, 2007).

La administración educativa implica coordinar de manera sistemática los procesos de planeación, organización, dirección y control dentro del ámbito escolar, con el objetivo de utilizar eficientemente los recursos disponibles para lograr las metas educativas (Chiavenato, 2000).

En ese mismo sentido Pérez Rocha (2006), la administración educativa se concibe como un proceso integral que articula los distintos componentes institucionales orientándolos hacia la consecución de los fines formativos. Su finalidad es alinear los esfuerzos colectivos, creando condiciones propicias tanto para la labor docente como para el aprendizaje significativo del alumnado.

En conjunto, los distintos enfoques analizados permiten comprender que la administración educativa trasciende las funciones meramente operativas o burocráticas. En la siguiente imagen se puede representar de esa forma (ver figura 13). Se trata de un proceso integral que abarca la planeación estratégica, la toma de decisiones fundamentadas, el ejercicio de un liderazgo transformador y un compromiso constante con la mejora de la calidad educativa. En este sentido, la administración se

convierte en el eje articulador que orienta y dinamiza el quehacer institucional en las escuelas (Pérez Rocha, 2006; Andere, 2015; Aguerrondo, 1999).



**Figura 13.**

*Organización ejerciendo administración educativa*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Dentro de este contexto, el administrador educativo juega un papel esencial, pues es el responsable de coordinar y supervisar las actividades pedagógicas y administrativas en las instituciones escolares. Su función principal consiste en planificar, organizar, dirigir y evaluar los recursos humanos, materiales y financieros para asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos. Asimismo, actúa como un facilitador que traduce las políticas y lineamientos establecidos en acciones concretas, promoviendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

### 1.5.2 Fundamentos teóricos

Para sustentar estas prácticas, la administración educativa se fundamenta en diversas teorías organizacionales y enfoques de gestión que permiten analizar y optimizar el funcionamiento de las instituciones escolares. Entre ellas destacan la administración clásica (como Fayol y Taylor), la teoría general de sistemas (Bertalanffy), los enfoques

estratégicos (Mintzberg) y las teorías del cambio organizacional (Fullan, 2002), las cuales orientan una gestión eficiente, equitativa y de calidad. A continuación, se presenta un cuadro que resume los principales fundamentos teóricos de la administración educativa y su aplicación en el ámbito escolar (**ver figura 14**).



**Figura 14.** Mapa conceptual Fundamentos teóricos de la administración educativa

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006), Ornelas (2011) y Andere (2010).

### 1.5.3 Principios y funciones de la administración educativa

La administración educativa, como disciplina aplicada, se basa en principios rectores que orientan su ejercicio dentro de las instituciones escolares. Estos principios contribuyen a establecer condiciones organizativas adecuadas que favorezcan el cumplimiento de los fines educativos, al tiempo que permiten dar respuesta a las demandas sociales, pedagógicas y culturales del entorno. En cuanto a sus funciones, la administración educativa retoma las funciones clásicas de la administración general

planeación, organización, dirección y control, adaptándolas a las particularidades del contexto escolar, donde adquieren un sentido formativo y comunitario.

### **Planeación educativa:**

La planeación en el ámbito educativo implica prever las necesidades futuras de la institución y establecer objetivos claros en lo pedagógico, organizacional y comunitario, considerando horizontes de corto, mediano y largo plazo. Esta función abarca el diseño de proyectos, programas institucionales y estrategias orientadas a la mejora continua. Como lo plantean Jiménez y Flores (2008), planear permite trazar una ruta de acción coherente con los propósitos formativos y responder de manera anticipada a los retos del contexto escolar.

### **Organización educativa:**

Esta función se refiere a la estructuración de los recursos humanos, materiales y pedagógicos dentro de la institución educativa. Implica distribuir responsabilidades, establecer relaciones jerárquicas y coordinar actividades de forma que se facilite el logro de los objetivos formativos. Organizar en el contexto escolar significa generar condiciones propicias para el trabajo colaborativo, la gestión eficiente del tiempo escolar y el uso adecuado de los espacios y materiales didácticos.

### **Dirección educativa:**

Consiste en guiar y coordinar a los miembros de la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Involucra el ejercicio del liderazgo pedagógico, la toma de decisiones, la motivación del personal y el fortalecimiento del

clima organizacional. Un buen directivo educativo no solo administra, sino que inspira, comunica con claridad y promueve una cultura de compromiso y mejora continua.

### **Control educativo:**

Es el proceso mediante el cual se supervisa y evalúa que las acciones realizadas estén alineadas con la planificación institucional. Implica establecer indicadores, recolectar información, analizar resultados y aplicar medidas correctivas en caso de desviaciones. El control en la administración educativa asegura que las metas académicas y organizacionales se estén cumpliendo y proporciona información clave para la retroalimentación y el ajuste de estrategias.

La administración educativa contemporánea demanda un enfoque integral que no solo asegure la eficiencia en la gestión de los recursos institucionales, sino que también promueva una visión humanista, inclusiva y centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, estas acciones la podemos representar mediante la siguiente imagen (**ver figura 15**). Este modelo busca equilibrar la lógica organizacional con el compromiso ético y pedagógico hacia la formación de ciudadanos críticos, responsables y socialmente comprometidos.



**Figura 15.**

*Ciclo y funciones de la administración educativa*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

## **Características de la administración educativa**

### **Características de la administración educativa:**

- **Finalidad formativa:** Está orientada al logro de objetivos educativos y al desarrollo integral de los estudiantes.
- **Contexto institucional:** Funciona dentro de estructuras organizativas específicas, como escuelas y centros educativos, bajo marcos legales y normativos definidos por políticas educativas nacionales y locales.
- **Interdisciplinariedad:** Integra conocimientos de diversas áreas, incluyendo pedagogía, sociología, psicología, derecho, economía y administración general.
- **Participación y liderazgo:** Fomenta la participación de los distintos actores escolares directivos, docentes, padres de familia y alumnos y requiere un liderazgo educativo comprometido.
- **Carácter dinámico y flexible:** Se adapta a los cambios constantes del entorno social y político, promoviendo soluciones innovadoras y respuestas oportunas.
- **Orientación al servicio:** Está centrada en atender las necesidades de la comunidad educativa y en mejorar la calidad del servicio educativo ofrecido.

Según Eduardo Andere, la administración educativa debe entenderse como un proceso complejo que integra estos elementos, pues “no se limita a la gestión de recursos, sino que busca articular la organización escolar con los fines formativos, en un marco de equidad y calidad” (Andere, 2015). Por su parte, Carlos Ornelas señala que estas características reflejan “la necesidad de un liderazgo educativo flexible y participativo que responda a las demandas sociales y culturales del entorno” (Ornelas, 2010).

#### 1.5.4 Objetivos de la administración educativa

La administración educativa tiene como propósito principal organizar y gestionar eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos de una institución escolar, con el fin de alcanzar los objetivos formativos establecidos y atender las necesidades de la comunidad educativa. Entre sus objetivos específicos destacan:

- Garantizar el funcionamiento óptimo del sistema educativo, aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- Facilitar el cumplimiento de los fines educativos, alineando la gestión administrativa con las metas pedagógicas.
- Fomentar un ambiente organizacional propicio que favorezca la participación, la comunicación y el trabajo en equipo.
- Apoyar la toma de decisiones a través de procesos sistemáticos de planificación, evaluación y control.
- Promover la mejora continua mediante la implementación de estrategias que respondan a los cambios sociales, políticos y tecnológicos del entorno.

El siguiente cuadro comparativo presenta las principales diferencias y similitudes entre la administración general y la administración educativa. Mientras que la administración

general se enfoca en la gestión de recursos y procesos en diversas organizaciones, la administración educativa adapta estos principios al contexto específico de las instituciones escolares, incorporando aspectos formativos, pedagógicos y comunitarios. Este análisis permite visualizar cómo los fundamentos administrativos se aplican de manera particular en el ámbito educativo, respondiendo a sus demandas y objetivos propios.

Aspecto	Administración general	Administración educativa
Finalidad	Eficiencia y rentabilidad en el logro de objetivos organizacionales.	Mejora de los procesos educativos y formación integral del estudiante.
Ámbito de aplicación	Empresas, industrias, organismos gubernamentales, ONGs.	Instituciones educativas (escuelas, universidades, centros de formación).
Enfoque	Productividad, reducción de costos, posicionamiento competitivo.	Calidad educativa, inclusión, equidad, desarrollo pedagógico.
Recursos gestionados	Humanos, financieros, tecnológicos, materiales.	Recursos humanos y materiales con énfasis en lo pedagógico y comunitario.
Normatividad	Normas internas, leyes laborales, políticas organizacionales.	Políticas educativas, leyes de educación, reglamentos escolares.
Relación con el entorno	Mercado y competencia.	Comunidad educativa, contexto social, políticas públicas.
Liderazgo	Directivo, basado en jerarquía y resultados.	Educativo, participativo y orientado a valores y procesos formativos.
Evaluación del éxito	Beneficio económico, crecimiento, eficiencia operativa.	Mejora del aprendizaje, desarrollo institucional, impacto social.

**Figura 16.** Cuadro comparativo: Administración general vs. Administración educativa

Fuente: Elaboración propia con base en Ornelas (2011).

## 1.6 Gestión educativa

La gestión educativa es un proceso sistémico y dinámico que articula funciones de planificación, organización, dirección y evaluación dentro de una institución educativa, con el propósito de alcanzar los objetivos formativos y garantizar la calidad del servicio educativo. Esta gestión implica no solo la administración eficiente de los recursos, sino también el liderazgo pedagógico, la participación de los actores escolares y la toma de decisiones informadas orientadas a la mejora continua. La gestión educativa se sustenta en principios organizacionales y pedagógicos, lo que le otorga un carácter multidimensional.

En este sentido, Gairín (2011) destaca que la gestión educativa no puede reducirse a una visión instrumental centrada en lo administrativo, ya que “no se limita a la administración de recursos, sino que incluye la conducción estratégica de los procesos pedagógicos, institucionales y comunitarios que definen la identidad de una escuela o centro educativo” (p. 28). Esta perspectiva amplia permite comprender la gestión como un acto transformador, capaz de generar mejoras significativas en los entornos escolares desde una visión integral.

La gestión debe entenderse como un proceso dinámico que involucra a diversos actores: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad. Este proceso responde tanto a las necesidades internas de la institución como a los retos externos del sistema educativo. Para ello, resulta fundamental la planeación estratégica, ya que permite a las instituciones analizar su entorno, formular objetivos realistas y tomar decisiones sustentadas en datos y evidencias.

De acuerdo con Andere (2008), la gestión educativa implica la articulación entre el pensamiento estratégico y la acción pedagógica, reconociendo que "las escuelas deben aprender a organizarse inteligentemente en contextos complejos y cambiantes, mediante procesos de planificación, monitoreo y evaluación constantes" (p. 103). Este enfoque resalta la necesidad de un liderazgo que integre visión institucional, toma de decisiones con base en información y participación colectiva.

El siguiente mapa conceptual permite comprender la gestión no como un conjunto de acciones aisladas, sino como un proceso articulado que responde a los objetivos institucionales y al contexto en el que opera la escuela.



**Figura 17.** Mapa conceptual Aspectos importantes de la gestión educativa  
Fuente: Elaboración propia con base en Ornelas (2011) y Andere (2010).

Asimismo, la gestión educativa incorpora herramientas de monitoreo y evaluación que permiten valorar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, identificar áreas de oportunidad y rediseñar estrategias. De esta manera, se consolida un ciclo de

mejora continua, fundamental para la innovación y el aseguramiento de la calidad. Estas prácticas no solo refuerzan la toma de decisiones informadas, sino que también promueven la responsabilidad institucional y el aprendizaje organizacional.

En resumen, la gestión educativa constituye un proceso clave en la implementación de la planeación estratégica institucional. Su adecuado desarrollo posibilita la articulación entre los propósitos educativos, los recursos institucionales y la realidad contextual, haciendo posible una transformación significativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como señala Ornelas (2008), “la gestión educativa moderna exige una visión estratégica que articule la planificación, la participación y la evaluación en un marco institucional que aprende y se adapta” (p. 211), lo cual refuerza su carácter dinámico y su capacidad de generar cambios sostenibles en las escuelas.

#### 1.6.1 Niveles De La Administración Educativa (Macro, Meso, Micro)

La administración educativa se estructura en tres niveles interrelacionados: macro, meso y micro. Cada uno cumple funciones específicas dentro del sistema educativo, permitiendo articular las políticas generales con su implementación concreta en los centros escolares. Esta clasificación facilita la coordinación, supervisión y evaluación de los procesos administrativos y pedagógicos, contribuyendo a una gestión más eficaz y coherente.

Andere (2005) señala que “la articulación entre los niveles macro (político), meso (institucional) y micro (aula) es indispensable para comprender cómo se diseñan, implementan y evalúan las reformas educativas” (p. 74). Esta mirada multinivel permite identificar las tensiones y oportunidades que surgen entre las decisiones centrales y las

prácticas locales, y refuerza la necesidad de una planificación estratégica coherente entre todos los niveles.

El siguiente cuadro representa los niveles de la gestión educativa: macro, meso y micro, destacando sus funciones específicas dentro del sistema educativo. A través de esta imagen, se puede observar de forma esquemática cómo se articulan las decisiones políticas nacionales (nivel macro), la gestión institucional (nivel meso) y las prácticas pedagógicas cotidianas (nivel micro). Aunque la imagen fue tomada de una fuente no académica, se consideró pertinente incluirla por su valor ilustrativo y su utilidad para visualizar de manera clara la estructura de la gestión educativa.

**Figura 18.** Niveles de la Administración educativa



*Fuente:* Adaptado de una imagen publicada en el blog educativo de Betty Valdez (2011)

## Nivel macro: Gestión central o nacional

Este nivel corresponde a la máxima jerarquía dentro del sistema educativo y se encuentra en el ámbito del Estado nacional. Está conformado por organismos gubernamentales y entidades administrativas encargadas de la formulación, implementación y supervisión de las políticas educativas generales (**ver figura 19**). Su función principal es definir los lineamientos estratégicos, normativos y presupuestales que orientan el desarrollo y la organización del sistema educativo a nivel nacional.



**Figura 19.**

*Organismos encargados de definir las políticas educativas*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Además, este nivel establece los marcos legales y regulatorios que garantizan el acceso, la calidad y la equidad en la educación, asegurando la coherencia con los objetivos nacionales de desarrollo social, cultural y económico. Por lo tanto, su influencia es determinante para el diseño de planes, programas y reformas educativas que impactan todos los niveles y modalidades del sistema.

Ejemplos de organismos gubernamentales y entidades administrativas que conforman el nivel de mayor jerarquía en el sistema educativo, a nivel nacional:

- Secretaría de Educación Pública (SEP) (en México)
- Ministerio de Educación (en países como Argentina, Chile, Perú, Colombia, España, entre otros)
- Consejo Nacional de Educación
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)
- Agencia Nacional de Calidad Educativa
- Dirección General de Política Educativa
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU)

### **Funciones principales:**

- Elaboración de planes y programas de estudio nacionales.
- Establecimiento de leyes, normas y reglamentos educativos.
- Asignación del presupuesto educativo.
- Coordinación de políticas de cobertura, calidad y equidad.
- Evaluación del sistema educativo en su conjunto.

Este nivel garantiza la coherencia del sistema educativo a nivel nacional, orienta la acción de los demás niveles y vela por el cumplimiento del derecho a la educación como responsabilidad del Estado.

### **Nivel meso: Gestión regional, estatal o intermedia**

El nivel meso constituye el eslabón intermedio entre las decisiones tomadas a nivel nacional y su aplicación directa en las escuelas. Su función principal es adaptar, contextualizar y operacionalizar las políticas educativas generales en función de las características y necesidades de regiones, entidades federativas o zonas escolares específicas lo podemos ilustrar como en la siguiente imagen (**ver figura 20**). A través

de este nivel se articulan las estrategias institucionales con las políticas públicas, favoreciendo una gestión educativa más cercana a la realidad local.



**Figura 20.**

*Adaptación de las políticas educativas*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

El nivel meso constituye el eslabón intermedio entre las decisiones tomadas a nivel nacional y su aplicación en las escuelas. Su función principal es adaptar y operar las políticas educativas según las realidades regionales, a través de instancias como las autoridades educativas estatales o las supervisiones escolares. Este nivel permite articular las metas nacionales con las necesidades locales, favoreciendo una gestión más contextualizada.

Según Carlos Ornelas (2010), este nivel “actúa como mediador entre las decisiones centrales y la práctica educativa, dando sentido local a las políticas públicas”.

#### **Ejemplos de instituciones:**

- Secretarías o Direcciones Estatales de Educación.
- Jefaturas de zona o delegaciones regionales.

- Unidades de servicios educativos.

### **Funciones principales:**

- Distribuir y administrar los recursos (financieros, materiales y humanos) a nivel estatal o regional.
- Supervisar y acompañar la gestión escolar en las distintas zonas.
- Capacitar al personal docente y directivo.
- Recoger información para retroalimentar al nivel macro.
- Asegurar el cumplimiento de normas y objetivos establecidos.

Este nivel tiene un papel importante porque conecta lo que se decide a nivel nacional con lo que realmente sucede en las escuelas. Al conocer mejor las condiciones de cada región, ayuda a que las políticas se apliquen de manera más adecuada y con mayor sentido para cada comunidad.

### **Nivel micro: Gestión institucional o escolar**

Es el nivel más cercano al proceso educativo, ya que ocurre directamente en cada escuela. Se refiere a la gestión interna de los centros educativos, donde se organizan y ejecutan las actividades pedagógicas, administrativas y de convivencia escolar. En este nivel participan directivos, docentes, estudiantes y familias, quienes dan vida cotidiana al proyecto educativo de la institución (**ver figura 21**).



**Figura 21.**

*Gestión institucional o escolar*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

### **Ejemplos:**

- Dirección de escuelas.
- Consejo Técnico Escolar.
- Comités de participación social.

### **Funciones principales:**

- Ejecución de los planes y programas escolares.
- Administración de recursos y organización del personal docente.
- Implementación de estrategias de mejora institucional.
- Promoción de la participación de la comunidad educativa (padres, alumnos, docentes).
- Evaluación del aprendizaje y de la práctica docente.

Este nivel permite que las decisiones y políticas se traduzcan en acciones concretas dentro del aula. A través del trabajo diario de docentes, directivos y estudiantes, se construye el sentido real de la educación y se impulsa la mejora continua desde el contexto específico de cada escuela.

Con base en lo anterior, se presentó un recorrido desde la administración como disciplina general hasta su aplicación en el ámbito educativo, mostrando cómo ha evolucionado hasta enfocarse en la gestión dentro de las escuelas. A continuación, en el siguiente capítulo, se abordará con mayor profundidad el concepto de planeación estratégica, sus fundamentos e importancia dentro del ámbito educativo, como una herramienta clave para mejorar la gestión escolar y fortalecer los procesos educativos y formativos.

## **2 CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, IMPORTANCIA, EVOLUCIÓN Y FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.**

En un entorno educativo cada vez más complejo y desafiante, caracterizado por la incertidumbre, la transformación digital, la presión por mejorar resultados y la demanda de rendición de cuentas, la planeación estratégica se ha consolidado como una herramienta esencial para la sostenibilidad, innovación y mejora continua de las instituciones escolares. Este capítulo se centra en el análisis profundo de la planeación estratégica como proceso clave dentro de la administración educativa, no solo por su valor teórico y metodológico, sino por su impacto directo en la calidad institucional, el liderazgo efectivo y la toma de decisiones informadas.

La elección de la planeación estratégica como eje temático responde a su capacidad de articular la visión institucional con acciones concretas, permitiendo a los centros educativos anticiparse a los cambios y responder de manera proactiva a las demandas sociales, pedagógicas y organizacionales. Su implementación adecuada favorece el alineamiento de los recursos humanos y materiales con los objetivos institucionales, promoviendo entornos de aprendizaje más eficaces y equitativos.

En este propósito, uno de los marcos de referencia más influyentes es el modelo de excelencia del Premio Malcolm Baldrige, el cual ofrece una guía integral para fortalecer la gestión escolar a través de siete elementos fundamentales que promueven la competitividad y el desempeño organizacional:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque al cliente (comunidad educativa).

- Medición, análisis y gestión del conocimiento.
- Enfoque a la fuerza laboral.
- Enfoque en operaciones.
- Resultados.

Este modelo, originado en Estados Unidos como un sistema para mejorar la calidad empresarial, ha sido adoptado por organizaciones educativas que buscan fortalecer sus estructuras organizacionales mediante la excelencia en la gestión. Dentro de sus siete elementos, la planeación estratégica se destaca como un componente central, ya que permite alinear la misión y visión institucional con metas alcanzables, sostenibles y medibles. De todos los criterios que establece este modelo, se eligió enfatizar la planeación estratégica por su relevancia directa en la toma de decisiones en organizaciones escolares, así como por su papel articulador en los procesos de mejora continua.

En el ámbito educativo, la planeación estratégica no puede reducirse a un conjunto de documentos o procesos burocráticos, sino que debe concebirse como una práctica reflexiva, participativa y orientada al cambio. Según Andere (2008), una de las principales debilidades en los sistemas educativos es la ausencia de una visión estratégica que trascienda los periodos gubernamentales y que se oriente al largo plazo. Esto refuerza la necesidad de una planeación institucional que no sólo reaccione ante las problemáticas inmediatas, sino que anticipe escenarios y construya una ruta clara de transformación educativa.

## **2.1 Planeación estratégica y educativa: elementos conceptuales y aplicación escolar**

La planeación estratégica es un proceso racional, deliberado y sistemático mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo, establece prioridades, asigna recursos estratégicos y diseña acciones coherentes para alcanzar sus metas. No se trata únicamente de prever el futuro, sino de construirlo activamente, tomando decisiones con base en el análisis del entorno, las fortalezas internas y las oportunidades del contexto (Bryson, 2018).

Cuando este enfoque se traslada al ámbito educativo, adquiere una dimensión más compleja y significativa, ya que las instituciones escolares no solo deben responder a criterios de eficiencia organizacional, sino también a valores pedagógicos, culturales y sociales. En este sentido, la planeación estratégica educativa se convierte en un instrumento clave para transformar la realidad escolar, mejorar los aprendizajes y fortalecer la calidad del sistema. Según Ornelas (2016), planear en educación implica generar condiciones que aseguren la continuidad de las políticas, integrar a los actores escolares en la toma de decisiones, y construir visiones compartidas a largo plazo que trasciendan los cambios sexenales o administrativos.

Por su parte, Andere (2008) enfatiza que una de las principales fallas estructurales de los sistemas educativos en América Latina ha sido la improvisación. En ausencia de una planeación estratégica clara, las reformas se implementan de forma fragmentada y con escaso impacto. Por ello, plantea la necesidad de una planeación sustentada en la evidencia, orientada al logro de objetivos concretos y que articule tanto los niveles operativos como los normativos del sistema educativo.

Dentro de este marco, es importante distinguir el concepto de planeación educativa, que se refiere al proceso de diseño, implementación y evaluación de acciones orientadas al desarrollo y mejora del sistema educativo en su conjunto. De acuerdo con Sylvia Schmelkes (2000), la planeación educativa busca ordenar los esfuerzos institucionales para alcanzar metas formativas, optimizar los recursos disponibles y garantizar una educación equitativa y de calidad. Aunque puede incluir tareas administrativas, su enfoque es esencialmente pedagógico y social.

Así, la planeación estratégica y la planeación educativa no son conceptos opuestos, sino que se complementan: la primera aporta el enfoque estructurado y anticipatorio, mientras que la segunda garantiza la pertinencia formativa y la relevancia social. Juntas, permiten construir proyectos escolares sólidos, participativos y con capacidad de transformación duradera.

En este proceso, la función del administrador educativo es esencial, ya que actúa como facilitador y coordinador de la planeación estratégica. Este profesional no solo se encarga de organizar y distribuir los recursos de manera eficiente, sino que también fomenta la participación de toda la comunidad escolar, impulsa decisiones basadas en información confiable y se asegura de que los planes respondan a las necesidades educativas y sociales del contexto (**ver figura 22**). Como señala Andere (2008), una de las principales debilidades de los sistemas educativos en América Latina ha sido la improvisación; por eso, el administrador debe fortalecer una planeación basada en datos y con objetivos claros, que integre tanto las acciones diarias como las decisiones a nivel más amplio del sistema educativo.



**Figura 22.**

El administrador educativo y la planeación estratégica

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

## **2.2 Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es fundamental porque permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, definir objetivos claros a largo plazo y orientar sus esfuerzos hacia metas prioritarias. En el ámbito educativo, este tipo de planeación resulta clave para enfrentar los desafíos que plantean la globalización, la transformación digital y las demandas sociales. A través de un enfoque estratégico, las instituciones educativas pueden mejorar su capacidad de respuesta, tomar decisiones más acertadas y alinear sus recursos con su misión formativa. Según Bryson (2018), planear estratégicamente no solo ayuda a clarificar la dirección institucional, sino también a generar compromiso entre los actores involucrados y a fortalecer la efectividad de las acciones emprendidas.

Desde una visión educativa, Schmelkes (2000) sostiene que la planeación no puede limitarse a un ejercicio técnico-administrativo, sino que debe responder a fines pedagógicos y sociales, procurando siempre la equidad y la mejora de la calidad. En

este sentido, la planeación estratégica en educación no solo busca eficiencia, sino también transformación y justicia educativa.

Como administradora educativa, considero que la planeación estratégica es una herramienta indispensable para dar sentido y rumbo a nuestro trabajo dentro de las instituciones escolares. No se trata solo de cumplir con un documento o seguir procedimientos, sino de pensar en las verdaderas necesidades de la comunidad educativa, organizar las acciones de forma coherente y tomar decisiones que ayuden a mejorar la calidad del aprendizaje, la imagen siguiente reflejaría lo ya mencionado (**ver figura 23**). Planear estratégicamente me permite anticiparme a los problemas, aprovechar mejor los recursos y coordinar los esfuerzos de todo el equipo. Además, creo que cuando se involucra a los docentes, estudiantes y familias en este proceso, se genera un ambiente de colaboración y compromiso que fortalece cualquier proyecto educativo.



**Figura 23.**

El administrador educativo planeando estratégicamente  
Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

## 2.3 Evolución de la planeación estratégica y su enfoque en el ámbito educativo

El término estrategia proviene del griego *strategos*, que significa “*arte del general*” o “*arte de dirigir a los ejércitos*”. En su origen, la estrategia estaba asociada al ámbito militar, refiriéndose a la planificación y conducción de operaciones para alcanzar una victoria en el campo de batalla (**ver figura 24**). Autores clásicos como Sun Tzu, en *El arte de la guerra*, o Carl von Clausewitz, en *De la guerra*, aportaron conceptos fundamentales sobre cómo la estrategia debía considerar tanto los recursos disponibles como las condiciones del entorno y del enemigo (Chiavenato, 2004).



**Figura 24.**

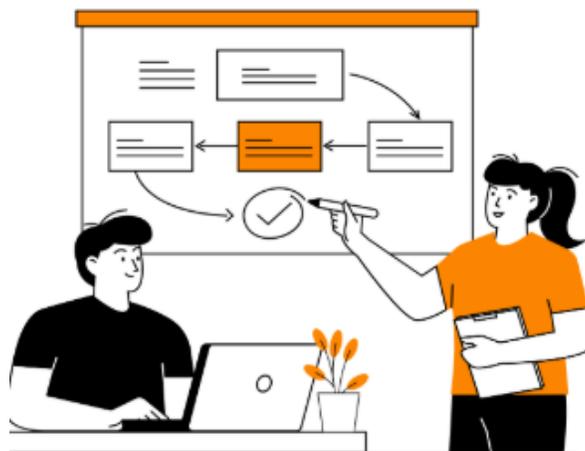
*Estrategias militares*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Con el tiempo, este enfoque fue trasladado al ámbito institucional y organizacional, especialmente a partir del siglo XX, cuando las organizaciones comenzaron a operar en entornos más complejos, competitivos e inciertos. En este contexto, la estrategia pasó a entenderse como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a lograr

objetivos a largo plazo, considerando tanto las capacidades internas de la organización como las oportunidades y amenazas del entorno (Hitt et al., 2015; Johnson et al., 2020).

A medida que el concepto de estrategia se consolidó en el mundo empresarial, surgieron modelos de planeación estratégica que buscaban anticiparse a los cambios, mejorar el rendimiento institucional y alinear los recursos con los objetivos a largo plazo, en la imagen siguiente se puede representar lo ya mencionado (**ver figura 25**). Sin embargo, no fue sino hasta las últimas décadas del siglo XX que este enfoque comenzó a adaptarse al campo educativo. En el contexto escolar, la planeación estratégica adquirió un sentido más integral, pues no se limita a la eficiencia operativa, sino que busca fortalecer la calidad educativa, fomentar la participación de la comunidad escolar y promover una visión compartida de mejora continua (Ornelas, 2016).



**Figura 25.**

*La planeación estratégica consolidada en el mundo empresarial*

Nota. Imagen tomada de Canva (2025).

Este traslado al ámbito educativo implicó también una transformación en los métodos de gestión, ya que las escuelas dejaron de ser vistas como entidades cerradas y administrativas, para reconocerse como organizaciones complejas, con procesos pedagógicos, sociales y culturales que requieren planificación consciente y

participativa. Como señala Sylvia Schmelkes (2000), planear en educación es una tarea profundamente ética, ya que implica tomar decisiones que afectan el derecho de las personas a una educación de calidad y con equidad. En este sentido, la planeación estratégica educativa combina lo técnico con lo pedagógico, lo organizacional con lo humano, con el fin de lograr transformaciones duraderas dentro de los sistemas escolares.

## **2.4 Fundamentos filosóficos de la planeación estratégica**

La planeación estratégica en el ámbito educativo no es solo una herramienta técnica, sino un acto profundamente racional, ético y orientado al bien común. Se basa en la capacidad humana de anticiparse al futuro, no solo para preverlo, sino para construirlo con intención y responsabilidad. Desde esta perspectiva, pensar estratégicamente implica un equilibrio entre la intuición y el análisis lógico, lo cual permite tomar decisiones que respondan a las realidades complejas y cambiantes de las instituciones escolares (Mintzberg, 1994).

Autores como Peter Drucker (2002) han señalado que toda planeación debe partir de un sentido de propósito. En educación, ese propósito trasciende los resultados operativos: busca transformar vidas, reducir desigualdades y generar oportunidades. En palabras de Sylvia Schmelkes (2000), la planeación educativa debe ser guiada por fines sociales, éticos y pedagógicos, ya que su objetivo último es ofrecer una educación de calidad con equidad.

Asimismo, Carlos Ornelas (2016) destaca que la planeación estratégica debe construirse desde una visión compartida y con compromiso colectivo, reconociendo que las decisiones que se toman en el presente impactarán el futuro de generaciones

enteras. En este sentido, la planeación no es una imposición burocrática, sino un proceso participativo que articula ideales, recursos y acciones en favor del desarrollo humano.

En síntesis, los fundamentos filosóficos de la planeación estratégica no solo se sustentan en un ejercicio racional y analítico, sino también en un compromiso ético con la transformación social. En el ámbito educativo, esta planeación adquiere una dimensión trascendente, ya que no se limita a trazar metas institucionales, sino que busca incidir en la mejora de la calidad educativa, el desarrollo integral de los estudiantes y la equidad en el acceso al conocimiento. Desde esta perspectiva, planear estratégicamente en educación implica construir futuros posibles más justos, pertinentes y humanistas, en los que la escuela asuma su papel como agente de cambio en la sociedad.

## **2.5 Componentes clave del pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico es una competencia fundamental en el ámbito de la planeación, ya que permite anticipar escenarios, tomar decisiones informadas y alinear los recursos institucionales con una visión de futuro clara. A diferencia de una planificación operativa o rutinaria, este tipo de pensamiento requiere una mirada integral, crítica y flexible, que combine análisis lógico con intuición, creatividad y sensibilidad contextual (Mintzberg, 1994).

**Entre los componentes clave del pensamiento estratégico destacan:**

- **Diagnóstico del entorno:** Consiste en analizar tanto los factores internos como externos que afectan a la institución educativa. Esto implica identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), así como comprender

las tendencias sociales, tecnológicas, políticas y pedagógicas que configuran el contexto escolar (Bryson, 2018).

- **Visión de futuro:** El pensamiento estratégico se orienta hacia la construcción de un futuro deseado. Esto requiere establecer metas claras a largo plazo, con base en los valores institucionales y en la misión educativa, permitiendo una conducción más coherente de los esfuerzos colectivos.
- **Toma de decisiones informada:** Un componente esencial es la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia, datos reales y participación de los actores escolares. Esto evita la improvisación y favorece procesos sostenidos de mejora continua (Andere, 2008).
- **Alineación estratégica:** Este componente implica lograr la coherencia entre los diferentes niveles de la institución: desde la planeación general hasta las prácticas cotidianas en el aula. La alineación permite que las acciones no sean fragmentadas, sino que respondan a una visión institucional común.
- **Adaptabilidad:** En entornos complejos como el educativo, el pensamiento estratégico también debe ser flexible. Esto significa estar preparado para ajustar planes, redirigir acciones o enfrentar cambios sin perder el rumbo trazado, conservando la finalidad educativa y social de la planeación.
- **Comunicación efectiva:** Finalmente, el pensamiento estratégico requiere de una comunicación clara, transparente y participativa, que permita compartir la visión, motivar al equipo de trabajo y fomentar el compromiso con los objetivos institucionales.

Estos componentes no funcionan de forma aislada, sino que se articulan dinámicamente durante todo el proceso de planeación. Su desarrollo en el ámbito

educativo no solo mejora la gestión escolar, sino que fortalece el liderazgo y promueve una cultura institucional basada en la mejora continua, la reflexión y la participación.

Como administradora educativa, reconozco que el pensamiento estratégico es más que un conjunto de herramientas o procesos; es una actitud fundamental que permite navegar con claridad y propósito en un entorno complejo y en constante cambio. Este enfoque no solo ayuda a prever y planificar acciones concretas, sino que también fomenta un liderazgo consciente, que involucra a toda la comunidad escolar en la construcción de una educación de calidad. La capacidad para diagnosticar, decidir con información sólida, alinear esfuerzos y adaptarse con flexibilidad es clave para generar ambientes escolares donde el aprendizaje, la inclusión y el desarrollo integral de los estudiantes sean una realidad tangible y sostenible. Por ello, fortalecer estos componentes del pensamiento estratégico es indispensable para quienes gestionamos procesos educativos y deseamos contribuir a transformar la realidad desde la planificación y la acción informada.

## **2.6 Elementos esenciales de la planeación estratégica**

La planeación estratégica se sostiene sobre una serie de elementos clave que permiten a las organizaciones educativas definir su rumbo, coordinar esfuerzos y evaluar avances de manera efectiva. Estos elementos son herramientas fundamentales para traducir la visión institucional en acciones concretas y medibles (Bryson, 2018; Chiavenato, 2004).

### **Misión:**

La misión define el propósito fundamental de una institución, es decir, la razón de ser que justifica su existencia. En el contexto educativo, la misión debe reflejar el

compromiso con la formación integral de los estudiantes y la contribución al desarrollo social y cultural de la comunidad (Schmelkes, 2000). Una misión clara orienta las decisiones estratégicas y motiva a todos los actores educativos hacia un objetivo común.

**Visión:**

La visión es la proyección aspiracional a futuro de la organización. Representa el estado deseado que la institución quiere alcanzar a largo plazo, marcando una dirección clara para el crecimiento y la mejora continua (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015). En el ámbito escolar, una visión inspiradora fomenta la unidad y el esfuerzo conjunto para superar desafíos y alcanzar la excelencia educativa.

**Valores:**

Los valores institucionales son principios éticos y culturales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la organización. Estos valores reflejan las creencias compartidas que sustentan la identidad institucional y promueven un ambiente de respeto, inclusión y compromiso (Ornelas, 2016). Definir y vivir los valores es esencial para la cohesión interna y la legitimidad de las acciones estratégicas.

### 2.6.1 Filosofía institucional:

La filosofía organizacional incluye los ideales y creencias que orientan la cultura institucional. Esta filosofía se manifiesta en la forma en que la institución entiende su rol social, pedagógico y ético (Chiavenato, 2004). Constituye el marco conceptual que da sentido a la planeación y fortalece la coherencia entre las políticas, objetivos y prácticas educativas.

### 2.6.2 Objetivos y metas:

Los objetivos son las intenciones generales que una institución desea alcanzar, mientras que las metas son resultados específicos, cuantificables y temporales que permiten medir el progreso hacia esos objetivos (Bryson, 2018). La definición clara de objetivos y metas facilita la focalización de esfuerzos y el seguimiento sistemático de los avances.

### 2.6.3 Estrategias:

Las estrategias son los planes y métodos diseñados para alcanzar los objetivos planteados. Estas deben ser coherentes con la misión, visión y recursos disponibles, y flexibles para adaptarse a cambios en el entorno (Hitt et al., 2015). En el ámbito educativo, las estrategias pueden incluir innovaciones pedagógicas, programas de desarrollo profesional y alianzas comunitarias.

### 2.6.4 Recursos:

Los recursos comprenden los medios humanos, financieros, materiales y tecnológicos que la institución utiliza para implementar sus planes estratégicos. La adecuada gestión y asignación de estos recursos es vital para el éxito de la planeación (Chiavenato, 2004). Asimismo, el aprovechamiento eficiente de los recursos contribuye a la sostenibilidad y calidad educativa.

### 2.6.5 Planes:

Los planes detallan las acciones específicas, responsables, tiempos y formas de

ejecución para cumplir con las estrategias y alcanzar las metas. Pueden dividirse en planes estratégicos, tácticos y operativos, según su alcance y temporalidad (Bryson, 2018).

#### 2.6.6 Indicadores:

Los indicadores son herramientas de medición que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las estrategias implementadas. La selección adecuada de indicadores facilita la toma de decisiones basadas en evidencias y promueve la mejora continua (Schmelkes, 2000).

En conclusión, la planeación estratégica en el ámbito educativo constituye un proceso complejo, fundamentado en principios filosóficos, éticos y sociales, que permite a las instituciones definir con claridad su misión, visión, valores y metas, y diseñar estrategias alineadas con sus objetivos. El desarrollo del pensamiento estratégico y la gestión adecuada de los recursos son elementos indispensables para transformar los retos del contexto en oportunidades de mejora continua y calidad educativa.

Para complementar esta base teórica, en el siguiente capítulo se analizará el manual Diseñando la estrategia ganadora (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014), una herramienta práctica que aporta un modelo estructurado para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia institucional. Es importante aclarar que, aunque el manual no fue desarrollado originalmente para el ámbito educativo, sus conceptos y procedimientos son adaptables y útiles para fortalecer la planeación estratégica en instituciones escolares, siempre considerando las particularidades y valores propios del sector educativo.

### **3 Capítulo III. Guía práctica para desarrollar una planeación estratégica en el ámbito de la administración educativa**

Tras haber abordado los fundamentos teóricos, filosóficos y conceptuales de la planeación estratégica en el contexto educativo, este capítulo tiene como propósito ofrecer una guía práctica que oriente a los actores de la administración educativa en el diseño y aplicación de estrategias institucionales eficaces. Más que un modelo inflexible, se trata de una herramienta adaptable que puede adaptarse a las características y necesidades particulares de cada institución, permitiendo avanzar hacia una gestión más reflexiva, participativa y orientada al logro de objetivos educativos significativos.

Desde una visión integradora, esta guía busca vincular el pensamiento estratégico con la realidad operativa de los centros escolares, aportando pasos concretos para el diagnóstico institucional, la formulación de la misión y visión, la definición de objetivos y estrategias, así como el seguimiento mediante indicadores pertinentes. En este sentido, se enfatiza el rol del administrador educativo como facilitador del cambio, capaz de generar condiciones para la transformación organizacional desde una perspectiva ética, participativa y orientada al bien común.

Este capítulo se inspira y adapta parcialmente del manual Diseñando la estrategia ganadora (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014), cuyo enfoque empresarial ha sido reinterpretado y contextualizado para su aplicación en entornos educativos, reconociendo la necesidad de propuestas metodológicas prácticas que faciliten la planeación estratégica en instituciones escolares.

### **3.1 Metodología de adaptación de la guía**

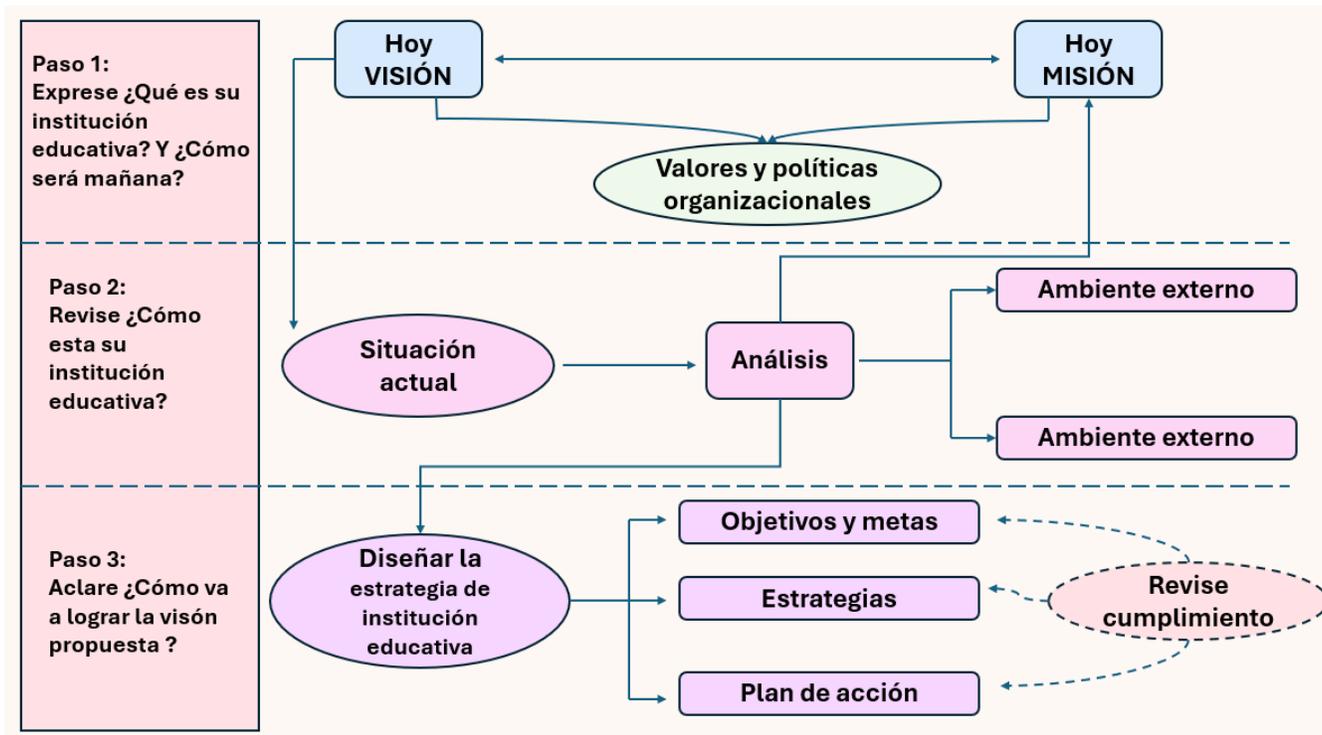
La presente propuesta se elaboró a partir de una lectura crítica del manual Diseñando la estrategia ganadora (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014), seleccionando los elementos más relevantes del modelo de planeación estratégica allí planteado y reorganizándolos de forma accesible y comprensible para su aplicación en el ámbito educativo.

Para ello, se realizó un proceso de simplificación y adecuación del lenguaje técnico a un estilo más didáctico, sin perder el rigor conceptual. Asimismo, se establecieron conexiones con las dinámicas y necesidades particulares de las instituciones escolares, priorizando la claridad en cada paso del proceso y su utilidad práctica para estudiantes, docentes, directivos y equipos de gestión.

Este ejercicio no constituye una réplica del documento original, sino una recontextualización metodológica, pensada como una herramienta formativa que oriente a las comunidades educativas en el diseño e implementación de su propia planeación estratégica, con base en un modelo probado, pero adaptado a un contexto educativo.

### **3.2 Pasos para hacer planeación estratégica en su institución.**

Estudie cuidadosamente cada paso y después aplíquelo en su institución escolar, (**ver figura 26**).



**Figura 26:** Pasos para hacer planeación estratégica

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

## Paso 1: Expresar ¿qué es su institución educativa y cómo será mañana?

Para expresar qué es su institución educativa y cómo será mañana usted debe escribir y sentir:

- La misión de su institución educativa,
- La visión de su institución educativa,
- Los valores de su institución educativa y
- Las políticas de su institución educativa,

### 3.3 Misión

La misión representa la razón de ser de una institución educativa; es decir, define su propósito fundamental, las funciones que desempeña y a quiénes están dirigidos sus servicios (**ver figura 27**). Describe qué busca lograr con su labor formativa, a quién

beneficia (comunidad escolar y actores educativos) y en qué entorno geográfico y social se desarrolla su quehacer.



**Figura 27:** Esquema para formular una misión

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

### **Definición y elementos de la misión institucional**

La misión expresa la razón de ser de una institución educativa: identifica la necesidad social o formativa que busca atender, el tipo de estudiantes o comunidad a quienes se dirige, así como los servicios educativos y formativos que ofrece.

Para que sea efectiva, una misión debe cumplir con ciertas características:

- Ser clara y comprensible,
- Enunciarse de forma realista,
- Motivar al personal y a la comunidad escolar,

- Y ser lo suficientemente amplia como para permitir el crecimiento y la innovación.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

Además, una buena misión permite comprender no solo el enfoque actual de la institución, sino también sus posibles proyecciones a futuro. Por ello, debe estar articulada con la visión institucional y los valores que guían su quehacer educativo.

### **Importancia de la misión en el ámbito educativo**

Es fundamental que la misión institucional se formule y actualice periódicamente, ya que permite:

- Definir la identidad institucional, estableciendo la personalidad y el carácter de la escuela o centro educativo, de manera que los miembros de la comunidad escolar la reconozcan y actúen conforme a ella.
- Identificar con claridad a la comunidad educativa objetivo (estudiantes, familias y otros actores), permitiendo orientar adecuadamente los servicios formativos.
- Asegurar estabilidad en las acciones educativas, manteniendo coherencia y credibilidad en la gestión, lo que fortalece la confianza y fidelidad de la comunidad escolar.
- Delimitar el entorno de actuación, informando tanto a la comunidad interna como a actores externos (autoridades, proveedores, aliados) sobre el alcance de los servicios y programas educativos que se ofrecen.
- Visualizar oportunidades de diversificación educativa, facilitando la ampliación de programas, niveles académicos o proyectos innovadores.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

## Cómo identificar la misión de una institución educativa

Para reconocer con claridad la misión de una institución educativa, es posible considerar diversos aspectos clave:

- **Campo de actividad:** delimitar el ámbito central de acción de la institución, precisando los servicios educativos que ofrece y el segmento de la comunidad al que atiende.
- **Capacidades disponibles o potenciales:** analizar los recursos humanos, tecnológicos y pedagógicos con los que cuenta la institución, así como aquellos que podría desarrollar, permite identificar ventajas competitivas que fortalezcan su oferta formativa.

*Adaptado de Pérez López, J. A. (2018). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora. México: Alfaomega.*

## Sugerencias para la formulación de la misión institucional

- Elaborar la misión de manera planificada, sólida y con un alcance integral.
- Hay que asegurar que sea conocida y comprendida por toda la comunidad educativa incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, familias y otros actores sociales vinculados, transmitiéndola con un lenguaje claro, motivador y fácil de recordar.
- Mantener la credibilidad en todo momento, de forma que la misión refleje fielmente los valores y compromisos de la institución.

- Reiterar periódicamente la misión para recordar a los miembros de la comunidad educativa que el proyecto institucional y el futuro deseado son alcanzables.

*Adaptado de Pérez López, J. A. (2018). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora. México: Alfaomega.*

### **Veamos algunos ejemplos de misiones (ver figura 28):**

#### **Misión instituto de Medellín:**

“Somos una institución educativa pública comprometida con la formación integral de nuestros estudiantes, mediante un equipo docente calificado y comprometido con la excelencia académica y la promoción de valores, para contribuir al desarrollo personal y social de nuestra comunidad.”

#### **Misión instituto Atlético Nacional:**

“Ofrecer una educación de calidad que integre la formación académica y el desarrollo deportivo, promoviendo la disciplina, el trabajo en equipo y el liderazgo en nuestros estudiantes, con el fin de proyectar jóvenes talentos para la sociedad y el deporte.”

#### **Misión micro- instituto técnico Típico Tolima:**

“Somos una institución técnica educativa ubicada en el barrio Bosa Diamante, especializada en la formación en gastronomía tradicional colombiana. Brindamos programas de calidad que rescatan y promueven la cultura culinaria del Tolima, formando emprendedores con identidad regional y compromiso social.”

*Adaptado de Pérez López, J. A. (2018). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora. México: Alfaomega.*



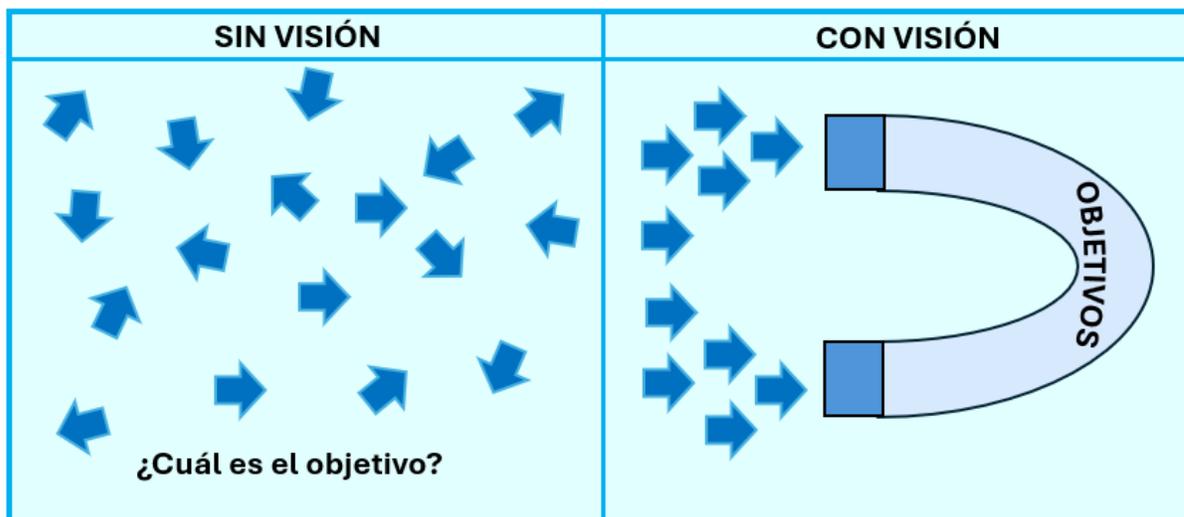
**Figura 28:** *Proyecto institucional y el futuro deseado son alcanzables*

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

Con base en estas recomendaciones, se invita a la comunidad educativa a revisar el **Anexo actividad 1 “La importancia de la misión”**, donde se presenta la actividad práctica para la redacción de la misión institucional. En dicho ejercicio, los participantes podrán aplicar los criterios mencionados, asegurando que la declaración final sea coherente, motivadora y alineada con los valores y objetivos de la institución.

### **3.4 Visión**

La visión de una institución educativa representa la proyección clara de lo que se desea alcanzar en el futuro. Su construcción implica un análisis constante de la organización frente a su comunidad, sus competidores, su cultura interna y las condiciones del entorno (**ver figura 29**). Además, requiere diferenciar con precisión el estado actual de la institución y la situación futura deseada, considerando las capacidades disponibles y las oportunidades que puedan impulsar su logro (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).



**Figura 29:** Diferencia si hay o no una visión dentro de nuestra institución

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

### **Ventajas de establecer una visión**

- Entusiasmo y compromiso a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Incentiva a que, desde el equipo directivo hasta el personal de nuevo ingreso, realicen acciones alineadas con la visión institucional, recordando que los líderes deben predicar con el ejemplo.
- Una visión bien definida evita modificaciones constantes; de lo contrario, cualquier cambio sustancial podría dejar a la institución sin una guía clara, fomentando la inseguridad general.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

### **El propósito estratégico como parte de la visión**

Una vez que la visión ha sido formulada e incorporada en la actividad cotidiana de la institución educativa, surge el propósito estratégico. Este concepto implica identificar y

concretar aspectos específicos de la visión, con el fin de materializarla en acciones y resultados tangibles.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios. (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

### **Las características esenciales del propósito estratégico son:**

- **Plantear objetivos ambiciosos** que impulsen a la institución hacia altos estándares de calidad educativa y formación integral.
- **Mantener una visión estable y coherente**, evitando modificaciones constantes que puedan afectar la continuidad del proyecto institucional.
- **Orientar a toda la comunidad escolar hacia una misma visión**, de modo que directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y familias participen activamente en su consecución, aportando esfuerzos coordinados y compartiendo tanto los logros como los retos del camino.

*(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

### **Cómo se realiza la visión de una institución.**

Responder a las siguientes preguntas puede guiarle para definir la visión de su institución educativa:

- a. ¿Cómo será el proyecto educativo cuando haya alcanzado su pleno desarrollo en unos años
- b. ¿Cuáles serán los principales programas, servicios y resultados educativos que ofrecerá?

- c. ¿Quiénes formarán parte del equipo docente, administrativo y de apoyo en la institución educativa?
- d. ¿Cuáles serán los valores, actitudes y principio que caracterizan a la institución educativa?
- e. ¿Cómo hablarán de la institución educativa los estudiantes, profesores, familias y la comunidad en general?

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

### **Sugerencias.**

- En un párrafo, formule la visión de la institución educativa de manera clara y coherente.
- La visión debe ser concreta, precisa y bien definida.
- En un contexto de constantes cambios, la visión institucional no debe basarse únicamente en aspectos económicos, productivos o administrativos, sino que también debe incluir la cultura y la identidad como elementos fundamentales de la acción educativa.
- Además, es importante recordar que las visiones personales de los miembros de la comunidad educativa constituyen el cimiento para construir una visión compartida.

*(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

### **Veamos un ejemplo de visión:**

“Ser la institución educativa líder en innovación pedagógica y formación integral a nivel local y nacional en los próximos 5 años.”

## Definición de la visión de mi institución educativa

- ¿Cómo formular la visión de la institución?

La "Visión" expresa el futuro deseado e indica las variables estratégicas clave

- ¿A qué apostarle?, Primero que todo
- La visión es como una FOTOGRAFÍA del futuro.
- La visión es como la MAQUETA de un edificio.

### EJEMPLO

"Para el año 2030, nuestra institución educativa será reconocida en la comunidad por la calidad de su enseñanza, el compromiso de su equipo docente y la formación integral de sus estudiantes, mejorando continuamente sus procesos pedagógicos y servicios escolares para satisfacer las necesidades de aprendizaje de la sociedad."

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

Con base en los conceptos y ejemplos revisados sobre la visión institucional, ahora estás en condiciones de formular la visión de tu propia institución educativa. Reflexiona sobre el futuro deseado para tu proyecto, considerando aspectos como el desarrollo académico, los valores que lo guiarán y la identidad que lo distinguirá. Utiliza las preguntas guía para estructurar una visión concreta y coherente que sirva como una fotografía clara del futuro que quieres construir. Posteriormente, lleva a cabo la **Actividad 2 del anexo**, en la que podrás plasmar esta visión y compartirla con tu equipo para iniciar la construcción de una visión compartida y motivadora.

### 3.5 Valores organizacionales

Los valores representan las creencias y principios fundamentales de quienes lideran una institución educativa, orientándola hacia el logro de sus objetivos. Estos valores constituyen la base esencial de cualquier institución educativa, ya que definen su identidad y misión. En esencia, los valores de la organización reflejan los valores compartidos por sus integrantes, en especial por el equipo directivo (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

**“Los valores definen la personalidad de la institución”**

Los directores y líderes educativos deben cultivar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ejercer un liderazgo auténtico y efectivo que inspire a toda la comunidad escolar (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

#### **Características de los valores**

- Se forman y fortalecen en contextos complejos y desafiantes dentro de la institución educativa.
- Son indispensables para impulsar transformaciones positivas y el progreso académico y social.
- Su vigencia es posible porque gran parte de la comunidad educativa mantiene una fe constante en ellos.

- No se reducen a un simple enunciado escrito, sino que deben vivirse y reflejarse en las acciones diarias.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

### **Importancia de los valores en una institución educativa**

- Los valores son fundamentales para una institución educativa porque actúan como fuerzas que impulsan la manera en que realizamos nuestro trabajo.
- Facilitan el establecimiento y fortalecimiento de una cultura institucional sólida.
- Guían los patrones para la toma de decisiones pedagógicas y administrativas.
- Establecen estándares altos para el cumplimiento de los objetivos educativos y administrativos.
- Fomentan un cambio positivo en la mentalidad y actitudes dentro de la comunidad educativa.
- Ayudan a evitar fallas en la implementación de estrategias institucionales.
- Contribuyen a disminuir la rotación del personal docente y administrativo.
- Previenen conflictos entre los miembros del equipo educativo.
- Facilitan la adaptación de los integrantes a los cambios y desafíos institucionales.
- Promueven el éxito en los procesos de mejora continua en la institución.
- **(Ver figura 30)**



**Figura 30:** *Importancia de los valores en una institución educativa*  
Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

## **Importancia de los valores en una institución**

La importancia de los valores en una institución educativa radica en que estos deben estar estrechamente vinculados con la identidad institucional, reflejando y fortaleciendo la misión y visión que la comunidad educativa comparte (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

**Para identificar los valores de la institución educativa, responda las siguientes preguntas:**

- ¿Quiénes son nuestros estudiantes, familias y comunidad educativa?
- ¿Dónde se encuentran nuestros estudiantes y beneficiarios del servicio educativo?
- ¿Qué servicios educativos y apoyos ofrecemos a nuestra comunidad?
- ¿Qué necesidades y expectativas buscamos satisfacer en nuestros estudiantes y familias?

- ¿Qué aspectos o demandas educativas aún no hemos logrado cubrir plenamente?
- ¿Qué características o elementos hacen que nuestra institución educativa sea diferente a otras?
- ¿Qué aspectos auténticos definen a nuestra institución educativa?
- ¿Qué ventajas ofrece la forma en que desarrollamos nuestro trabajo educativo y administrativo?
- ¿Qué beneficios y apoyos ofrecemos a nuestro personal docente y administrativo?
- ¿Cuáles son los valores que compartimos como comunidad educativa?
- ¿Cómo visualizamos lo que debe llegar a ser nuestra institución educativa?

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

### **Cómo definir los valores de una institución educativa**

El primer paso consiste en establecer los valores fundamentales de la institución educativa, involucrando al equipo directivo y fomentando la mayor participación posible de docentes, personal administrativo y demás miembros de la comunidad. Se recomienda elaborar una lista que contenga entre tres y diez valores clave.

A continuación, se deben imaginar diferentes escenarios que la institución podría enfrentar en los próximos cinco años, y especificar cuál debería ser el comportamiento esperado en cada situación. Con base en este análisis, se revisa y ordena la lista de valores según su importancia relativa.

Una vez definidos los valores institucionales, es fundamental actuar conforme a ellos, considerándolos prioritarios. Ante cualquier conflicto o dilema, se debe razonar de manera lógica apoyándose en esta lista de valores.

Esta actitud favorecerá la coherencia entre los valores de la institución educativa, sus estudiantes, docentes y demás integrantes. Finalmente, los valores que perduren serán los que realmente definan a la institución y facilitarán la claridad y consistencia en la formulación de su visión y misión (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

### **Valores compartidos**

Los valores compartidos son aquellos que guían el comportamiento diario de todos los miembros de la comunidad educativa para cumplir con la misión, visión e identidad institucional. Estos valores forman la base de la organización y generan beneficios tanto para las personas que la integran como para la institución misma (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

Para establecer los valores compartidos en una institución educativa, es fundamental el trabajo colaborativo y la claridad en los siguientes aspectos:

- Identificar los valores que actualmente tiene la institución.
- Reconocer los valores que la institución aún no posee pero que necesita incorporar.
- Detectar y eliminar los antivalores o conductas que van en contra de los principios institucionales.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

### **Importancia de los valores compartidos**

- Facilitan una mejor organización dentro de la institución educativa.
- Orientan la visión estratégica y fomentan un mayor compromiso profesional entre los miembros.
- Constituyen una herramienta clave para identificar, promover y legitimar el tipo de cambio institucional necesario para implementar una dirección estratégica efectiva.
- Contribuyen a fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes educativos.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso activo de toda la comunidad educativa.

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

Con lo aprendido sobre la importancia de los valores, vamos a crear una lista de los valores que forman parte de nuestra institución educativa, anexo **Actividad 3**, dándoles sentido y dirección para que la institución funcione de manera efectiva y coherente con su misión y visión.

Una vez definidos los valores de una institución educativa, es fundamental comprender que:

- Constituyen una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que determinarán cómo debe vivir y actuar la institución.

- La voluntad y la perseverancia son indispensables para ponerlos en práctica.
- Son herramientas clave para el crecimiento institucional y la consecución de buenos resultados.

Los valores funcionan como normas o pautas de comportamiento que guían las acciones cotidianas de las personas vinculadas a la institución educativa (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

### **Ejemplo:**

La filosofía de trabajo de una institución educativa puede fundamentarse en los siguientes valores:

- **Integridad:** Actuar con honestidad y liderar con el ejemplo.
- **Responsabilidad:** Perseverar para cumplir con los compromisos educativos y administrativos.
- **Servicio:** Brindar atención dedicada y orientar todos los esfuerzos para satisfacer las necesidades de estudiantes, familias y comunidad educativa.
- **Calidad:** Realizar el trabajo con excelencia desde el inicio, esforzándose por dar lo mejor y buscar soluciones prácticas y efectivas.
- **Trabajo en equipo:** Unir talentos para alcanzar objetivos comunes, valorar la diversidad de opiniones y mantener la confianza mutua.
- **Entusiasmo:** Desempeñar las funciones con alegría y pasión por la educación.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

### 3.6 Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales proporcionan un marco de referencia para dirigir una institución educativa, estableciendo los resultados deseados y orientando el uso eficiente de los recursos disponibles para lograrlos. Constituyen la base fundamental para la definición y revisión continua de los objetivos institucionales (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

#### **Ejemplo:**

El compromiso de una institución educativa, como el INSTITUTO TOLIMA, es ofrecer una formación integral de alta calidad que responda a las necesidades de sus estudiantes y comunidad educativa, a través de:

- La entrega oportuna de servicios académicos y administrativos.
- La accesibilidad en los procesos de inscripción y la gestión de apoyos económicos.
- La aplicación de cuotas o colegiaturas justas y transparentes.
- La selección de recursos didácticos y tecnológicos adecuados y actualizados.
- Un equipo docente capacitado, motivado y comprometido con la mejora continua.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

#### **Paso 2: Revise cómo está su institución educativa**

Para evaluar la situación actual de su institución, es fundamental conocer y analizar los siguientes aspectos (**ver figura 31**):



**Figura 31:** Elementos que conforman el FODA

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

Es fundamental comprender la situación actual de la institución educativa y su entorno, tanto interno como externo, con el fin de:

- Identificar las debilidades y fortalezas propias de la institución.
- Reconocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno educativo y social.
- Buscar soluciones efectivas para los problemas internos que puedan afectar el desempeño institucional.
- Aprovechar las oportunidades para fomentar el crecimiento y mejora continua.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

### **¿Qué se revisa en el ambiente interno?**

Los factores internos son aquellos que la institución educativa puede controlar y que se reflejan en sus debilidades y fortalezas. Entre estos factores se incluyen:

- La capacidad académica y pedagógica.
- La capacidad financiera y de gestión de recursos.
- La disponibilidad y calidad del personal docente y administrativo.
- Las actividades de investigación, innovación y desarrollo educativo.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

**Debilidades:** Son situaciones internas que dificultan o impiden alcanzar las metas propuestas.

**Fortalezas:** Son condiciones internas positivas que facilitan el logro de los objetivos institucionales.

### **¿Qué se revisa en el ambiente externo?**

Los factores externos son aquellos fuera del control de la institución educativa pero que afectan su desempeño, reflejándose en oportunidades y amenazas. El análisis del ambiente externo incluye:

- La demografía o características de la población atendida.
- La situación económica local y regional.
- Las fuerzas sociales y culturales que influyen en la comunidad educativa.
- Las condiciones políticas y legales vigentes.
- Los avances tecnológicos aplicables a la educación.
- La competencia o instituciones similares en el entorno.
- Los proveedores e intermediarios que apoyan a la institución.
- Los estudiantes, familias y demás beneficiarios de los servicios educativos.

**Oportunidades:** Son circunstancias externas que pueden favorecer el crecimiento y desarrollo de la institución educativa.

**Amenazas:** Son situaciones externas que representan obstáculos o dificultades que pueden limitar el crecimiento y desempeño de la institución.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

## ¿Qué se hace con la revisión del ambiente interno y externo?

Se debe elaborar un cuadro como el siguiente (**ver figura 32**), que incluya los factores del ambiente interno (debilidades y fortalezas) y del ambiente externo (amenazas y oportunidades).

Es importante recordar que esta revisión permite conocer el estado actual de la institución educativa, es decir, identificar “qué tenemos y qué nos hace falta para alcanzar nuestras metas”.

Este análisis será fundamental para definir las estrategias en el paso 3, correspondiente a los pasos para realizar la planeación estratégica en la institución educativa.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

“Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber en dónde estamos”.		
Ambiente Externo \ Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Estrategias de crecimiento</b> Una fortaleza para aprovechar oportunidades <b>LEÓN</b>	<b>Estrategias de supervivencia</b> Reducir debilidades para aprovechar oportunidades <b>TORTUGA</b>
Amenazas	<b>Estrategias de supervivencia</b> Usar fortalezas para evitar amenazas <b>RATÓN</b>	<b>Estrategias de fuga</b> Reducir debilidades y evitar amenazas <b>PESCADO</b>

**Figura 32:** Pasos para definir estrategias

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

A continuación, se recomienda revisar el contenido del **Anexo Actividad 4** y responder el cuestionario correspondiente, con el propósito de identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la institución educativa. Esta revisión

permitirá obtener un panorama claro de las condiciones actuales y de los elementos que influyen en la consecución de los objetivos propuestos (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

Una vez identificados los factores que influyen positiva o negativamente en nuestra institución educativa, el siguiente paso es la construcción de la Matriz FODA. En ella se integran y organizan los criterios previamente analizados, permitiendo visualizar de forma conjunta las **debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas** un ejemplo en el siguiente cuadro (**ver figura 33**). Este ejercicio facilita la elaboración de estrategias orientadas a mejorar la calidad educativa y alcanzar los objetivos institucionales (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>Ambiente Externo</b> <b>Ambiente Interno</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento y experiencia en el ámbito educativo.</li> <li>•Atención personalizada y de calidad a estudiantes y familias.</li> <li>•Prestación oportuna de los servicios académicos y administrativos.</li> <li>•Alto sentido de pertenencia por parte de la comunidad educativa.</li> <li>•Compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones y metas institucionales.</li> <li>•Disponibilidad de infraestructura y recursos propios para el desarrollo de las actividades escolares.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia LEÓN</b>	<b>Estrategia TORTUGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sectores y comunidades educativas aún no atendidas por la institución.</li> <li>•Posibilidad de diversificar la oferta académica con nuevos programas, talleres o actividades extracurriculares.</li> <li>•Existencia de necesidades formativas insatisfechas en la comunidad.</li> <li>•Potencial de establecer convenios o intercambios educativos a nivel nacional e internacional.</li> <li>•Acceso a capacitaciones y formación en gestión y administración educativa para fortalecer la dirección institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestionar y solicitar financiamiento educativo con tasas de interés bajas y plazos largos para fortalecer proyectos institucionales.</li> <li>•Visitar y establecer contacto con comunidades o instituciones educativas que aún no han recibido información sobre la oferta académica.</li> <li>•Diversificar los programas, talleres y servicios educativos de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo y con la viabilidad financiera.</li> <li>•Participar y exponer proyectos, programas y logros institucionales en ferias educativas y eventos académicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar y responder a las necesidades de la comunidad educativa (estudiantes, familias y docentes).</li> <li>•Elaborar un catálogo institucional que muestre de forma clara y atractiva los programas, servicios y actividades ofrecidas.</li> <li>•Mejorar los tiempos de respuesta y entrega de servicios académicos o administrativos.</li> <li>•Aplicar los conocimientos adquiridos en capacitaciones para optimizar la gestión educativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia RATÓN</b>	<b>Estrategia PESCADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta competencia entre instituciones educativas de la misma región o especialidad.</li> <li>•Altos costos financieros para acceder a créditos o recursos externos.</li> <li>•Variación constante en los precios de insumos y materiales educativos (libros, tecnología, mobiliario, etc.).</li> <li>•Problemáticas de seguridad en el entorno escolar que pueden afectar la asistencia o permanencia de la comunidad educativa.</li> <li>•Inestabilidad económica nacional que impacta el presupuesto institucional y la capacidad de pago de las familias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definir el margen de contribución de los servicios y programas educativos ofrecidos, para garantizar su sostenibilidad financiera.</li> <li>•Analizar los costos operativos y buscar reducirlos mediante alianzas estratégicas con proveedores y colaboraciones beneficiosas para ambas partes.</li> <li>•Implementar un sistema de registro y control de información de los procesos académicos y administrativos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluar la viabilidad de cumplir con los requisitos legales y normativos para la formalización completa de la institución educativa.</li> <li>•Implementar promociones y apoyos especiales para estudiantes y familias, facilitando el acceso a los servicios educativos.</li> <li>•Generar valor agregado en los programas y servicios educativos, así como en la atención personalizada a la comunidad educativa.</li> <li>•Fomentar la capacitación continua del personal en áreas clave como gestión educativa, fortalecimiento institucional y control de calidad.</li> </ul>

**Figura 33:** Ejemplo de como construir estrategias dentro de una institución educativa

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

Con base en el ejemplo anterior, procedamos a revisar el anexo correspondiente y a realizar la **Actividad 5**, cuyo objetivo es construir la matriz FODA de nuestra institución educativa. Esta actividad permitirá integrar de manera organizada las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas, facilitando el diseño de estrategias que impulsen el desarrollo y mejora continua de la institución (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

### **Paso 3: Defina cómo alcanzará la visión planteada**

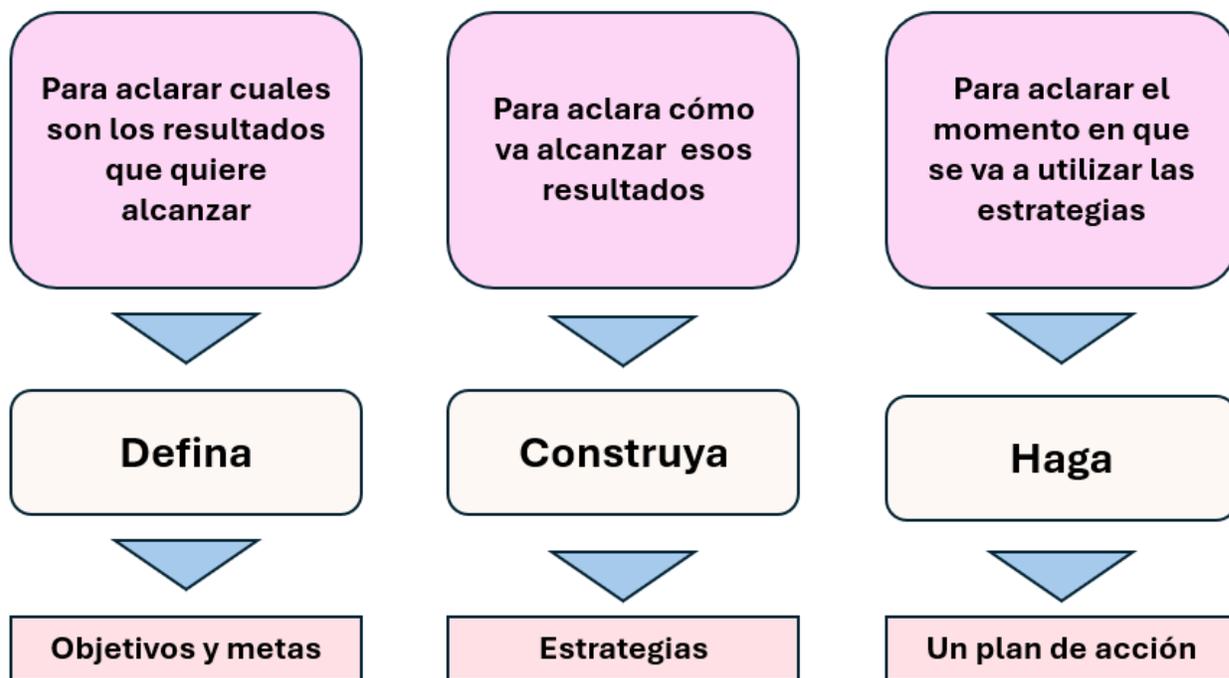
Para lograr la visión propuesta, es fundamental diseñar una estrategia educativa que incluya la ejecución de actividades y acciones orientadas a que la institución alcance el éxito y se consolide en el estado deseado.

Para dirigir sus esfuerzos de manera organizada, es necesario:

- Definir claramente los resultados que se desean alcanzar en la institución educativa.
- Establecer cómo se van a lograr dichos resultados mediante estrategias concretas.
- Determinar el momento oportuno para implementar cada una de las estrategias planteadas.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

Es importante que tenga en cuenta los siguientes pasos (**ver figura 34**):



**Figura 34:** Esquema de los pasos para una visión planteada  
Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

### 3.7 Objetivos de la institución

Un objetivo es el resultado concreto que la institución educativa desea alcanzar dentro de un plazo determinado. Este resultado debe estar alineado con las políticas institucionales para asegurar coherencia en el cumplimiento de la misión y visión (Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

**Aclaremos lo que queremos lograr en su institución educativa, a través de objetivos.**

#### Características de los objetivos

Los objetivos institucionales deben cumplir con las siguientes características:

- **Claridad:** Deben estar bien definidos para que quienes participen en su cumplimiento comprendan claramente sus responsabilidades.

- **Flexibilidad:** Es necesario que puedan ajustarse según las circunstancias para aprovechar oportunidades o responder a cambios en el entorno educativo.
- **Medibilidad:** Deben ser cuantificables en un periodo de tiempo determinado para evaluar objetivamente su cumplimiento.
- **Realismo:** Los objetivos deben ser alcanzables con los recursos y capacidades disponibles.
- **Coherencia:** Deben estar alineados con la misión y visión de la institución, evitando contradicciones.
- **Motivación:** Los objetivos deben plantearse como un desafío que impulse a los responsables a comprometerse y esforzarse en su cumplimiento.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

Otras características relevantes de los objetivos institucionales son:

- Deben ser deseables y generar confianza entre los miembros de la comunidad educativa.
- Su formulación debe incluir la participación del personal de la institución educativa para fomentar el compromiso y la apropiación.

*(Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

**¡Mucha Atención, en el siguiente cuadro! (Ver figura 35)**

Los deseos y las buenas intenciones nunca son verdaderos objetivos porque son vagos e imprecisos.	<b>Voy a aumentar la matricula escolar.</b>
Los verdaderos <b>OBJETIVOS</b> siempre son:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretos</li> <li>• Claros</li> <li>• Factibles</li> <li>• Ubicados en el tiempo</li> <li>• Medibles</li> </ul>
<b>CONCRETOS:</b> quiere decir que especifique lo que me propongo hacer de una manera precisa	<b>Voy a tener 100 alumnos más este año.</b>
<b>CLAROS:</b> quiere decir que especifican la manera como me propongo realizarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofreceré los cursos en tales instituciones o niveles educativos.</li> <li>• Encargare a tal docente o coordinador su implementación.</li> <li>• Utilizare tales medios escolares o digitales para su difusión.</li> </ul>
<b>FACTIBLES:</b> quiere decir que sea posible realizarlos	<b>Atenderé a 100 estudiantes. Porque la capacidad de mi institución no permite atender a 200.</b>
<b>UBICADOS EN EL TIEMPO:</b> quiere decir que se pueda determinar cuándo y en cuánto tiempo me propongo realizarlos.	<b>Aplicaré la nueva estrategia didáctica el próximo mes.</b>
<b>MEDIBLES:</b> quiere decir que se pueda medir hasta qué punto se han realizado	<b>Me fue bien en la primera etapa: logré alcanzar el 30% de los estudiantes previstos para este mes en el programa educativo.</b>

**Figura 35:** Características de los objetivos

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

Establecer objetivos claros y efectivos es un proceso sencillo si respondemos a las siguientes preguntas clave (ver figura 36):



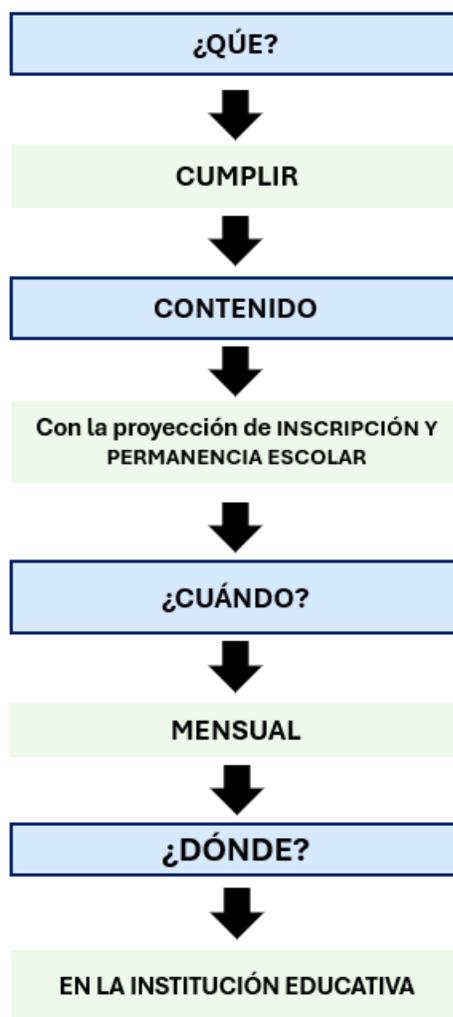
**Figura 36:** Esquema para establecer objetivos  
Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

Aprovechando lo aprendido podemos decir que:



**Los objetivos son un BLANCO hacia el cual apuntar.**

Resumamos: cómo se escribe un objetivo observemos el siguiente esquema (ver figura 37).



**Figura 37:** Esquema para para escribir un objetivo

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

### A través de metas

En el ámbito educativo, una meta es un valor cuantitativo o cualitativo que la institución pretende alcanzar dentro de un periodo determinado, y que puede ser medido para evaluar su cumplimiento (**ver figura 38**). Estas metas pueden referirse, por ejemplo, al incremento en la matrícula, la mejora en los resultados académicos, el fortalecimiento

de programas de formación docente o el desarrollo de proyectos comunitarios (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).



**Figura 38:** Esquema de como medir objetivos

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

### Ejemplo:

Objetivo basado en el servicio educativo:

**OBJETIVO:** Alcanzar un índice de satisfacción de la comunidad educativa del 95,5% mediante un servicio académico de excelencia, atención personalizada y comunicación efectiva, para diciembre de 2012.

Tomando como referencia este ejemplo, podremos formular nuestros objetivos institucionales en el ámbito educativo, considerando las particularidades, necesidades y metas de cada institución, para ello realizaremos la **Actividad 6** del anexo (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

Ahora que se han definido claramente los objetivos institucionales, se orientarán los esfuerzos y recursos de la comunidad educativa hacia su cumplimiento, asegurando que cada acción emprendida contribuya de manera coherente al logro de las metas propuestas (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

### Estrategias

En el ámbito educativo, una de las metodologías más utilizadas para la formulación de

estrategias institucionales es la técnica de la matriz **FODA**, la cual permite identificar, en cada uno de sus cuadrantes, distintos tipos de estrategias derivadas del análisis interno y externo. Para su elaboración, es recomendable considerar los siguientes elementos clave:

1. **Descripción de la estrategia:** Presentar la propuesta de manera sencilla y clara, de forma que se comprenda con precisión las acciones que se derivarán de ella.
2. **Objetivos:** Precisar el objetivo principal al que se orienta la estrategia y señalar otros objetivos institucionales con los que se vincula.
3. **Factores relacionados:** Identificar y describir las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas que influyen en la implementación de la estrategia.
4. **Demanda estimada de recursos:** Calcular los recursos necesarios humanos, materiales y financieros, para su ejecución.
5. **Resultados esperados:** Determinar la contribución de la estrategia al logro de los objetivos y el tiempo estimado para alcanzarlos.

Este proceso facilita la alineación de las acciones estratégicas con la misión institucional y con las necesidades reales de la comunidad educativa (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)

### **3.8 Tipos de estrategias en una institución educativa**

Estrategias Genéricas o Básicas

**Liderazgo en costo:** en la gestión educativa, se busca obtener materiales, servicios o insumos a un menor costo, lo que permite optimizar el presupuesto y ofrecer programas educativos competitivos sin que ello afecte la calidad. Así, una institución puede mantener tarifas similares a otras o incluso ofrecer precios más accesibles, maximizando el uso eficiente de sus recursos.

**Diferenciación:** se genera una percepción de exclusividad en el servicio educativo. Las escuelas o centros educativos que cuentan con programas únicos, metodologías innovadoras o servicios adicionales son ejemplos de diferenciación, lo cual les permite justificar un costo más alto que otras instituciones y que los estudiantes y sus familias estén dispuestos a pagar.

**Segmentación o especialización:** se enfoca en atender segmentos específicos del mercado educativo. Por ejemplo, instituciones especializadas en educación artística, tecnológica o deportiva, que ofrecen servicios dirigidos a un público determinado con necesidades particulares.

(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)

## **Estrategias para el crecimiento**

### **Productos:**

- Introducción de nuevos programas o cursos innovadores que respondan a las necesidades actuales de los estudiantes y la comunidad educativa.
- Reformulación o actualización de los programas existentes, por ejemplo, mediante la implementación de promociones o actividades que incentiven la participación estudiantil.

## **Mercados:**

### **Consolidación en el mercado:**

- Incremento en la matrícula y en la captación de estudiantes, incluyendo la atracción de alumnos provenientes de otras instituciones educativas.

### **Desarrollo del mercado:**

- Expansión a nuevos ámbitos geográficos, como ofrecer servicios educativos en comunidades o localidades distintas a la sede principal.
- Atención a nuevos segmentos poblacionales, por ejemplo, desarrollar programas dirigidos a grupos específicos como adultos, jóvenes en situación de riesgo, o personas con necesidades educativas especiales.
- Apertura a nuevos canales o contextos educativos, tales como alianzas con organizaciones comunitarias o centros culturales.

### **Diversificación:**

- Implementación de otras actividades o proyectos relacionados con el sector educativo que complementen la oferta principal, por ejemplo, talleres extracurriculares o servicios de asesoría pedagógica.

*(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

## **Estrategias competitivas**

**Líder:** son las instituciones educativas que dominan el mercado en términos de calidad académica, oferta educativa y número de estudiantes. Por ejemplo, escuelas con gran reconocimiento y prestigio.

**Retador:** son aquellas instituciones que buscan acercarse al líder, tratando de mejorar su posición mediante innovaciones o mejoras en sus programas educativos.

**Seguidor:** son las organizaciones educativas que, sin buscar liderar, mantienen una participación estable en el mercado educativo, ofreciendo servicios confiables y consistentes.

**Especialista:** se enfocan en atender a un grupo específico de estudiantes o necesidades educativas particulares, como escuelas especializadas en artes, deportes o educación bilingüe.

*(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

### **3.9 Pensamiento estratégico**

Se requiere transformar la manera en que abordamos los procesos educativos mediante un nuevo enfoque de pensamiento estratégico, que implica:

- Una disciplina constante y diaria en la gestión y toma de decisiones.
- No se trata solo de elaborar planes anuales, sino de integrar la estrategia como parte permanente del quehacer institucional.
- Representa un cambio sostenido a largo plazo en la cultura organizacional.
- Es la manifestación de una nueva actitud proactiva hacia la mejora continua y el desarrollo educativo.
- Es una actividad creativa que impulsa la innovación y adaptación.
- Como tal, cuenta con principios, reglas y normas que guían su aplicación efectiva.
- **(Ver figura 39)**

*(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*



**Figura 39:** Representación visual de la planeación estratégica.  
Nota. Tomado de Canva (2025).

Ahora que comprendemos qué son las estrategias, procedamos a diseñar dos estrategias preliminares que nos permitan alcanzar el primer objetivo institucional planteado anteriormente. Para ello, les invitamos a revisar y trabajar en el **Anexo, Actividad 7** (*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014*).

### **3.10 Planes de acción**

**Aclare en qué momento se deben implementar las estrategias y elabore un plan de acción detallado.**

Además de establecer objetivos y diseñar estrategias, en el ámbito educativo es fundamental elaborar un plan de acción, que consiste en una tabla o cuadro donde se detallan los objetivos institucionales, las estrategias pedagógicas o administrativas a implementar, y el cronograma en que se ejecutarán las actividades planificadas para alcanzar las metas educativas.

Contar con un plan de acción permite monitorear el cumplimiento de los objetivos y estrategias dentro de los tiempos establecidos, así como identificar oportunidades de mejora tras la implementación de las acciones.

El plan de acción destaca las iniciativas prioritarias para alcanzar metas específicas, constituyéndose en una guía que ofrece un marco estructurado para la ejecución de proyectos educativos (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

En una institución educativa, un plan de acción puede involucrar a diferentes áreas o departamentos, como administración, docentes y personal de apoyo. Este plan define claramente quiénes serán los responsables de asegurar que las actividades se realicen en tiempo y forma. Además, suele incluir mecanismos de seguimiento y control para evaluar si las acciones se están ejecutando conforme a lo planeado.

El plan de acción representa una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos previamente establecidos y constituye el paso fundamental antes de llevar a cabo la ejecución efectiva de cualquier iniciativa educativa (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

Los planes en las instituciones educativas no solo deben especificar qué acciones se realizarán y cómo se llevarán a cabo, sino también contemplar posibles limitaciones, las consecuencias de dichas acciones y la necesidad de realizar revisiones futuras.

El control del plan de acción debe efectuarse tanto durante su ejecución como al concluir. El seguimiento intermedio permite al responsable identificar áreas que requieren ajustes para mejorar el desempeño, mientras que la evaluación final busca determinar si se lograron los objetivos planteados inicialmente (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

Un directivo o líder educativo que trabaja sin un plan de acción puede perder tiempo, ya que deberá revisar cada paso para asegurarse de que se avanza en la dirección correcta.

Los planes de acción describen, para cada objetivo:

- Acciones estratégicas (estrategias a implementar)
- Tiempo de ejecución (plazos establecidos)
- Recursos (económicos, humanos o materiales)
- Responsables (quienes estarán a cargo de la ejecución)
- Indicadores de gestión (herramientas para medir el nivel de cumplimiento del objetivo)

*(Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)*

En el contexto educativo, se puede elaborar una tabla que relacione claramente el objetivo (**¿Qué?**), la estrategia y las actividades necesarias para lograrlo (**¿Cómo?**), la persona responsable de llevar a cabo dichas acciones (**¿Quién?**), el periodo o fecha de ejecución (**¿Cuándo?**) y los indicadores para medir el cumplimiento (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

### **¡Mucha Atención!**

**La planeación debe considerar todas las áreas de una institución educativa, por lo que al diseñar un proyecto es necesario definir estrategias que aborden y fortalezcan cada una de las áreas involucradas en la gestión escolar (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)**

## Por ejemplo:

El proyecto de implementar un nuevo taller de lectura para cien estudiantes más en el próximo mes requiere **(ver figura 40):**



**Figura 40:** Ejemplo de los pasos para implementar planeación estratégica

Fuente: Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014).

**Los planes de cada área dentro de una institución educativa deben estar alineados con los de las demás áreas, para garantizar coherencia y facilitar que lo planeado se lleve a cabo de manera efectiva (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014)**

**Por ejemplo:**

Una institución educativa no puede atender a más estudiantes de los que su capacidad física y administrativa permite, ni puede ampliar su cobertura educativa más allá de los límites que su presupuesto puede sostener (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).

**Además, la planeación educativa debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y superar los obstáculos que puedan surgir durante su implementación (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).**

**Por ejemplo:**

Si un aula queda fuera de servicio o se limita el acceso a recursos didácticos, la institución debe ajustar la programación académica, reducir temporalmente la cantidad de grupos atendidos y replantear la estrategia de inscripción o matrícula.

**Por ello, la planeación estratégica en las instituciones educativas debe elaborarse y ajustarse de manera continua, respondiendo a las circunstancias cambiantes del entorno. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014).**

Dentro del ámbito educativo, resulta útil estructurar la planificación estratégica a través de una tabla que detalle los objetivos planteados (**¿Qué?**), las estrategias y actividades para lograrlos (**¿Cómo?**), los responsables de su ejecución (**¿Quién?**) y el calendario de implementación (**¿Cuándo?**). Al final de este capítulo se presenta una tabla ejemplar que ilustra esta organización para facilitar su aplicación práctica (**ver figura 41**).



## CONCLUSIONES

La administración, más allá de ser una disciplina técnica, constituye una herramienta estratégica esencial para alcanzar los objetivos de cualquier organización, especialmente en el ámbito educativo. Su aplicación permite estructurar procesos, coordinar recursos y orientar los esfuerzos institucionales hacia metas comunes.

La revisión de los fundamentos teóricos de la administración, su evolución histórica y sus diversas corrientes de pensamiento evidencia cómo esta disciplina se ha transformado para responder a las exigencias del contexto actual. En particular, la administración educativa se presenta como un eje indispensable para consolidar instituciones escolares más eficaces, flexibles y comprometidas con la mejora continua.

Tomando como referencia los planteamientos del manual de la Corporación Industrial Minuto de Dios (2014) sobre planeación estratégica, este trabajo adapta sus conceptos al contexto educativo, demostrando cómo la elaboración de planes de acción claros, la asignación de responsables, la definición de tiempos de ejecución y la evaluación mediante indicadores permite que cada área de la institución actúe de manera coordinada y eficiente, ajustando las acciones según las circunstancias y necesidades de la comunidad educativa.

El desarrollo de este trabajo no solo reforzó los conocimientos adquiridos durante la licenciatura, sino que también permitió valorar la importancia del administrador educativo como líder que guía y coordina los procesos institucionales. La planeación estratégica, aplicada correctamente, se presenta como una herramienta transformadora que orienta la mejora continua y fortalece la gestión educativa a lo largo de las distintas etapas de desarrollo de la institución.

Finalmente, los aprendizajes obtenidos evidencian que los conceptos de planeación estratégica pueden aplicarse de manera efectiva en el desarrollo posterior de programas y proyectos educativos, constituyendo un referente útil para otros actores interesados en construir una gestión escolar más organizada, participativa y orientada al crecimiento de la institución educativa.

## REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Reyes Ponce, A. (2002). *Administración de empresas: teoría y práctica moderna* (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Corporación Industrial Minuto de Dios. (2014). *Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora*. Bogotá: Corporación Industrial Minuto de Dios.

Andere, E. (2010). *Administración educativa: principios y aplicaciones*. México: Trillas.

Ornelas, C. (2012). *Gestión educativa y planeación estratégica*. México: Limusa.

Betty VM. (2011, septiembre 15). *Modelo de gestión educativa estratégica* [Blog]. <https://bettyvm-sector15.blogspot.com/2011/09/modelo-de-gestion-educativa-estrategica.html>

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París: Dunod. (*Ediciones en español pueden variar*).

David, F. R. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Pérez Rocha, T. (2006). *La administración educativa: Una perspectiva crítica y reflexiva*. UNAM.

Reyes Ponce, A. (1999). *Administración de empresas* (22.<sup>a</sup> ed.). Limusa.

Canva. (2025). *Banco de imágenes y recursos gráficos* [Ilustraciones]. Canva.  
<https://www.canva.com>

Camacho, M. (2025). *Infografía 14 principios de Henry Fayol* [Ilustración elaborada en Canva]. Canva. <https://www.canva.com>

## ANEXOS

### REALIZA LAS ACTIVIDADES SIGUIENTES CONFORME A LA GUÍA EN EL CAPITULO III.

Las actividades que se presentan en este anexo fueron tomadas y adaptadas del **Capítulo 3** del libro *Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora* (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2014) y tienen como objetivo profundizar en la comprensión y aplicación de los conceptos desarrollados. Su inclusión en este apartado responde a fines académicos, pretende vincular la teoría con la práctica, favoreciendo un aprendizaje significativo. Con el propósito de reforzar los contenidos desarrollados y ofrecer herramientas prácticas que permitan la aplicación de los conceptos en contextos educativos.

**Actividad 1.** Con base en los aprendizajes revisados, redacta la misión de tu institución educativa, expresando con claridad su propósito central y la razón de ser que la distingue.

1. Redacta la misión de tu institución educativa (**¿Qué hace?**), expresando claramente su propósito principal y la función que cumple en la comunidad.

---

---

---

2. Reflexiona sobre su utilidad social (**¿Cómo lo hace?**): ¿Qué aportes realiza la institución a la sociedad y cómo contribuye al bienestar de los estudiantes y la comunidad?

---

---

---

3. Define la razón de ser de la institución (**¿Para qué lo hace?**), es decir, cuál es su propósito fundamental y qué la hace existir como organización educativa.

---

---

---

**Actividad 2.** Basándote en los conceptos revisados sobre Visión, desarrolla lo siguiente:

Redacta la visión de tu institución educativa para el próximo año, expresando claramente qué se espera alcanzar o cómo se desea que sea la institución en el futuro cercano (**SER**).

---

---

---

Reflexiona sobre cómo se logrará esa visión: qué acciones, estrategias o cambios se implementarán para alcanzarla.

---

---

---

Explica para qué se busca alcanzar esa visión, es decir, cuál es el propósito de lograr los objetivos planteados y cómo beneficiará a la comunidad educativa.

---

---

---

**Actividad 3.** Con base en los conocimientos adquiridos:

1. Elabore una lista de 10 **valores de su institución educativa**, explicando cómo cada uno aporta sentido y dirección al funcionamiento de la escuela. Reflexione sobre la importancia de estos valores para garantizar que la institución opere de manera coherente con su misión y visión.

<hr/>	<hr/>

De los valores mencionados anteriormente, seleccione los 5 que considere fundamentales para la institución y explique por qué su ausencia afectaría el desempeño y los resultados educativos.

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	

**Actividad 4.** Después de revisar la matriz FODA y comprender cada uno de sus componentes, aplíquela a su institución educativa:

Identifique las **oportunidades** que pueden favorecer el logro de los objetivos definidos para la institución.

---

---

---

Analice las **amenazas** que podrían dificultar alcanzar dichos objetivos.

---

---

---

Reconozca las **fortalezas** que permiten a la institución avanzar y cumplir con su misión.

---

---

---

Identifique las **debilidades** que, al ser atendidas, pueden contribuir a mejorar el funcionamiento y los resultados educativos de la institución.

---

---

---

Finalmente, con los factores identificados, proceda a la construcción de la **Matriz FODA**, organizando los criterios en el cuadro que se presenta a continuación, de

manera que se visualicen claramente las relaciones entre oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (**véase el ejemplo de la figura 10, pag.81**).

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>Ambiente Interno</b>  <b>Ambiente Externo</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia LEÓN</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia RATÓN</b>	<b>Estrategia PESCADO</b>

*Adaptado de Corporación Industrial Minuto de Dios (2014). Planeación estratégica: diseñando la estrategia ganadora.*

**Actividad 5.** Basándose en los objetivos previamente definidos, redacte los objetivos de su institución educativa, estableciendo metas claras y alcanzables que permitan cumplir con la misión y visión de la escuela. Reflexione sobre cómo cada objetivo contribuye al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento del funcionamiento institucional.

---



---



---

**Actividad 6.** Con base en el primer objetivo definido previamente (**ver pag.88**), diseñe **estrategias iniciales o de prueba** que permitan alcanzarlo en su institución educativa. Describa las acciones concretas que se implementarían, considerando los recursos disponibles y la forma en que estas estrategias contribuyen al logro del objetivo planteado.

**Estrategia 1:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Estrategia 2:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_