

---

---

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EDUCACIÓN

La planeación Estratégica y la Gestión Administrativa, en Educación

MEd. Marta Barrantes Santamaría

Doctorado en Administración, Universidad Internacional,  
Costa Rica, [martabarrantes@gmail.com](mailto:martabarrantes@gmail.com)

## La planeación Estratégica y la Gestión Administrativa, en Educación

Strategic planning and Administrative Management, in Education

MEd. Marta Barrantes Santamaría<sup>1</sup>

### Resumen

La investigación se enmarcó en el interés de analizar el impacto de la planeación estratégica sobre la gestión administrativa y los procesos de gerencia, aplicados en una institución educativa de segunda enseñanza en Costa Rica. Se recurrió a una metodología con un enfoque mixto—y un alcance descriptivo y correlacional, que permitió analizar los datos obtenidos mediante la triangulación concurrente. En cuanto a los hallazgos, se comprobó que, en el caso estudiado, la planeación estratégica y la administrativa mantienen una relación débil, por lo que se concluyó que, la planeación estratégica, debe convertirse en el hilo conductor de la gestión administrativa en el campo de la educación.

**Palabras Claves:** *planeación estratégica, gestión administrativa, procesos de gerencia, educación.*

### Summary

The research was framed in the interest of analyzing the impact of strategic planning on administrative management and management processes, applied in a secondary educational institution in Costa Rica. An exploratory methodology and a mixed approach were used, with a descriptive and correlational scope, which allowed the data obtained to be analyzed through concurrent triangulation. Regarding the findings, it was found that in the case under study, strategic and administrative planning maintain a weak relationship, so it was concluded that strategic planning should become the guiding thread of administrative management, in the field of education.

**Keywords:** *strategic planning, administrative management, management processes, education.*

<sup>1</sup>Docente en el Liceo Ing. Manuel Benavides Rodríguez, Heredia, Costa Rica. E-mail: martabarantes@gmail.com

## Introducción

En la investigación se analizó la relación existente entre la planeación estratégica y la gestión administrativa con el fin de determinar el impacto que generan sobre los procesos de gerencia, aplicados en el Liceo Samuel Sáenz Flores, institución de educación secundaria de Costa Rica. Su génesis adquiere relevancia al constatar el protagonismo que desempeña la planeación estratégica en la modernización de la dinámica gerencial dentro del campo de la educación, para impulsar la funcionalidad de una empresa generadora de cambios sociales para el desarrollo humano.

Es importante que los entes rectores de la educación conciban la herramienta técnica de la planeación estratégica como un elemento dinámico, que asocia, escoge y planea, las tácticas administrativas necesarias, concatenadas con los objetivos, misión y visión institucional, ordenadas y sustentadas económicamente por disposición prioritaria; dirigidas al logro de las metas propuestas con mira hacia la excelencia y la eficacia. Por tanto, la investigación realizada se convirtió en un espacio para la reflexión e introspección de la importancia de flexibilizar el modelo de planeación estrategia, dentro de las instituciones educativas.

En consecuencia, el abordaje de la investigación se reviste de pertinencia e importancia al desarrollarse dentro de un contexto indagatorio, que parte desde un terreno árido carente de información, enfrentando un modelo de planeación estratégica rígida en la que confluyen una serie de rectores (todas las instituciones gubernamentales inherentes en el proceso educativo) que cercenan, la autonomía y creatividad del gestor educativo. El modelo de planeación estratégico instaurado es estandarizado, impidiendo relacionar los recursos con las necesidades institucionales y su contexto.

---

De acuerdo con la exploración bibliográfica, se sumaron varias investigaciones que datan de fechas recientes y fortalecen los elementos teóricos del sustrato investigado. Sánchez, K (2018) presenta una investigación titulada Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa. Cuya, D. (2017) investigó sobre El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa. Romero, P. (2017) establece una relación entre La planificación Estratégica y su Influencia en la Calidad de la Gestión Educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo, mientras que Hernández, G. y Fernández, J. (2018) presentan un artículo investigativo titulado La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa.

A pesar de que las indagaciones consultadas no relacionan las dos variables del estudio, la planificación estratégica y la gestión administrativa en una institución de segunda enseñanza, sus aportes vislumbran la tergiversación del concepto sobre la planeación estratégica obviando su importancia como el motor dinamizador de una gerencia creativa que, integrando en forma holística todos los elementos que confluyen en su accionar, logre posicionar a la institución liderada dentro de los parámetros globales en un mundo divergente y globalizado. Se sustenta la narrativa con lo expresado por López y Rodríguez, 2008.

Los planteamientos estratégicos determinan el futuro competitivo de una organización, por tal razón, las decisiones que se tomen determinarán su éxito o su fracaso; son tan importantes que se convierten en el objetivo central para que la organización se posicione en la cima del triángulo competitivo, es decir, que la empresa se ubique por encima de cualquier tipo de competencia que pueda afectar su integridad. (p.7).

De acuerdo con la información expuesta por los autores en la cita anterior, se refuerza el aporte teórico-práctico de la investigación, ya que abre espacios para la reflexión sobre la

*San Isidro de Pérez Zeledón,*

importancia inherente de la planeación estratégica que permea de forma directa los procesos gerenciales en las instituciones educativas. Permite la retroalimentación de las nuevas concepciones que ofrecen un panorama más verosímil sobre la gestión administrativa necesaria y empatada con una visión futurista, mediante el ajuste de la matriz de planeación estratégica instaurada por el ente rector educativo para lograr armonía y eficiencia en las mismas.

En consecuencia, esta investigación se fundamentó en tres pilares como fines de búsqueda: la relación existente entre la planeación estratégica, la gestión administrativa y los procesos de gerencia educativa, aplicados en el Liceo Samuel Sáenz Flores, Circuito 01, de la Dirección Regional de Educación de Heredia, 2020-2021. Además, se planteó explicar los hechos ocurridos mediante la confirmación o negación de la hipótesis: El Planeamiento Estratégico impacta a la Gestión Administrativa aplicada en el Liceo Samuel Sáenz Flores.

Finalmente, se logra constatar que la planeación estratégica incide de forma directa sobre los procesos gerenciales y administrativos aplicados en estas empresas sociales del campo educativo. En el estudio quedó claro que las falencias encontradas dentro de la estructura gerencial se deben a la inexistencia de una asociación apropiada, entre el modelo de planeación estratégica, que establece el Ministerio de Educación Pública con las necesidades del entorno institucional, distorsionando las acciones administrativas y por ende, los procesos gerenciales.

### **Referentes Teóricos**

Se tomó en consideración las conceptualizaciones y ponencias teóricas de eruditos sobre la materia. Para Godínez y Hernández, 2014, la planeación estratégica se puede concebir como: “una continuidad de pensamientos o ideas, planeación y acciones conectados

*San Isidro de Pérez Zeledón,*

a un propósito”. (p.28). Los autores, hacen alusión a la integralidad de la herramienta. En cuanto al campo educativo, Serna, 2008, la conceptualiza de la siguiente manera:

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 17).

En cuanto a la importancia de contar con los conocimientos adecuados para instaurar la planificación estratégica y ejecución de los ejercicios propuestos, Correa, 2005, explica: “El reto de la educación sería posibilitar la dinámica de los escenarios, donde los actores interactúen en la búsqueda del ... referentes a un tema de gran importancia como lo es la planeación estratégica en la institución educativa ...”. (p. 91). Lo anteriormente expuesto demuestra la importancia de la aportación teórica, que brindó la tesis al respecto.

Por otro lado, la segunda variable versa sobre la gestión administrativa dentro de las instituciones educativas. Briones (2017), mencionado por González, Viteri. Izquierdo, y Verdezoto, (2020), explica: “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. (p. 6). Aporte teórico que resalta la incidencia de la planeación en las acciones administrativas y sus procesos gerenciales.

Con respecto a los procesos de gerencia que se convierten en la materialización de planeación estratégica, Piñeros 2004, la define como “la revisión de todo lo que se hace al interior de la institución educativo, tanto los procesos académicos como administrativos”.

*San Isidro de Pérez Zeledón,*

(p.210). Estos procesos persiguen la consecución de los objetivos propuestos, en la planeación estratégica para la potencialización de la cultura institucional.

### Materiales y Métodos

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, se aplica un diseño no experimental, puesto que las variables propuestas no se manipularon, sino que ofrecieron sus características de forma espontánea, pura y observables, en el contexto del Liceo Samuel Sáenz Flores.

Agudelo, Aignerón y Ruiz, 2008, acotan “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo”. (p. 39).

También se recurre a un diseño descriptivo, el cual, a pesar de ser rígido, aunado con la exploración, permite la descripción del comportamiento de las variables sometidas al análisis. Para la asociación de las variables, la planeación estratégica y la gestión administrativa, con el fin de determinar el impacto de la primera, sobre la segunda, se aplica un diseño correlacional. De acuerdo con, Naupas, Mejías, Novoa y Villagómez, 2014, “Se utilizan cuando se quiere establecer el grado de correlación o de asociación entre una variable (X) y otra variable (Z) que no sean dependiente una de la otra”. (p. 368).

Haciendo referencia al enfoque, la investigación adopta la posición mixta, tipo igualdad de estatus, ya que tanto los datos cualitativos como los cuantitativos, fueron tratados en equidad de prioridad y sincronía. Hernández, mencionado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, expresa: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. (p. 565).

---

Por otro lado, la población se eligió con criterios de correspondencia entre sus características y los objetivos propuestos en la investigación, de manera que, los datos obtenidos se impregnaron de confiabilidad y realidad, ya que los encuestados se encuentran inmersos en el área de estudio y poseen la información fidedigna del problema explorado. Su conformación es la siguiente: 1 gestor administrativo, 16 miembros del personal administrativo y 85 miembros del cuerpo técnico-docente.

Se destaca que, por motivos de la pandemia, provocada por el COVID-19, no se pudo consultar al universo ya que la accesibilidad se volvió difícil, por lo que se aplica un muestreo inferencial, con fin de lograr la representatividad, tomando en cuenta los siguientes criterios: unidad de muestreo conjunta, muestreo probabilístico y muestreo aleatorio simple, seleccionada con la siguiente ecuación:

$$\binom{N}{n} = \frac{N!}{n!(N-n)!} = n^C_n$$

En cuanto al contexto, la investigación se desplegó en el Liceo Samuel Sáenz Flores, ubicado en la provincia de Heredia, perteneciente a Costa Rica. Es una institución de educación pública que imparte la modalidad diurna, abarcando los niveles desde 7º año hasta bachillerato en educación media; con una trayectoria educativa de renombre que ha permanecido durante 57 años desde su fundación. Cuenta con instalaciones modernas y con tecnología de avanzada en sus laboratorios de informática.

## Instrumentos y Análisis

Los instrumentos aplicados en la recolección de datos observan las características de los dos enfoques que se combinan, por tanto, se aplica una encuesta semiestructurada a las tres poblaciones en estudio cuyos ítems son iguales en contenido, pero con lenguaje adecuado para cada estrato, con el fin de aplicar la técnica de triangulación concurrente a las respuestas

*San Isidro de Pérez Zeledón,*

brindadas. Dicho instrumento constó de 35 ítems de respuesta estructurada aplicando la escala tipo Likert y 5 ítems de respuesta abierta. Se somete a la validación por parte de tres expertos, quienes dieron fe de su pertinencia, relación y confiabilidad. También se aplicó, al Alfa de Cronbach para medir la precisión del instrumento.

En cuanto al análisis, los datos se ofrecen estructurados en tablas de Excel y se grafican sus resultados para una mejor comprensión de los hallazgos. Se aplica un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, mediante la interpretación de sucesiones de dimensiones de las variables y unidades de análisis, las que, por su naturaleza, se clasifican como categóricas. De los objetivos propuestos surgieron tres variables: Planeación estratégica, gestión administrativa y procesos gerenciales. Cada una de ellas se desglosó en dimensiones y categorías para un análisis más exhaustivo.

También se utiliza la estadística descriptiva aplicando tablas de contingencia y el coeficiente de Pearson, para lograr establecer el nivel de asociación de la variable, planeación estratégica, y gestión administrativa aplicadas en la Institución en estudio. Se pudo verificar, que dicha asociación es negativa y muy débil, ya que el valor obtenido, -0,20953782, así lo demostró. También se ofrece un gráfico para una mejor visualización de la disociación entre ambas variables.

## Resultados

En este artículo se presentan los principales hallazgos en el análisis realizado, organizados por unidades de análisis o variables, de forma tal, que la interpretación se presenta en cascada utilizando la graficación para la explicación de los hallazgos más sobresalientes.

## Variable 1. Planeación Estratégica

El objetivo específico que generó esta variable consistió en caracterizar el modelo de planeación estratégica aplicada en el Liceo Samuel Sáenz. De acuerdo con la información brindada, se logró identificar un modelo de procesos de administración estratégica basado en objetivos, procesos y metas. Algunas de las características, se exponen en la figura 1.

**Figura 1.**

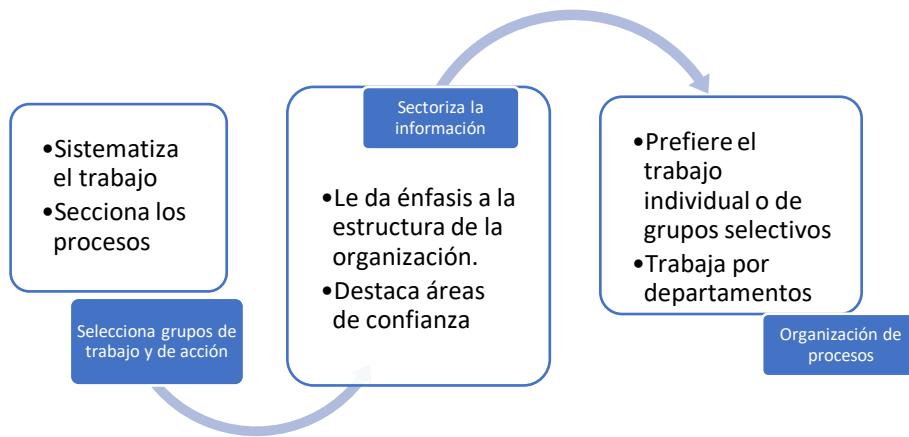


**Nota:** Características del modelo de planeación estratégica, detectado en el Liceo Samuel Sáenz Flores, 202. Aunque el modelo sigue esta estructura, carece de efectividad, al guardar distancia entre lo planeado y las necesidades institucionales, a la hora de ser ejecutado.

## Variable 2. Gestión Administrativa

Para captar la dinámica y relación que sostiene la gestión administrativa con la planeación estratégica se hizo necesario caracterizar el modelo de gerencia, aplicado en el Liceo Samuel Sáenz Flores. En la figura 2. Se ofrecen las características encontradas.

**Figura 2.**



**Nota:** Características del modelo de gestión administrativo, detectado en las encuestas aplicadas a la población en estudio. Investigadora, 2021.

### Variable 3. Procesos Gerenciales

Surge del objetivo que pretendió caracterizar el proceso de gerencia aplicado en el Liceo Samuel Sáenz Flores. A través de este ejercicio, se detectaron carencias y desaciertos en el proceso gerencial, que, en su relación con la planeación estratégica mediante la gestión administrativa, presentan incoherencias significativas. En la figura 3, se explicitan, las áreas deficientes encontradas.

**Figura 3.**



**Nota:** Deficiencias expresadas por los encuestados, sobre los procesos de gerencia, aplicados en el Liceo Samuel Sáenz Flores, 2021.

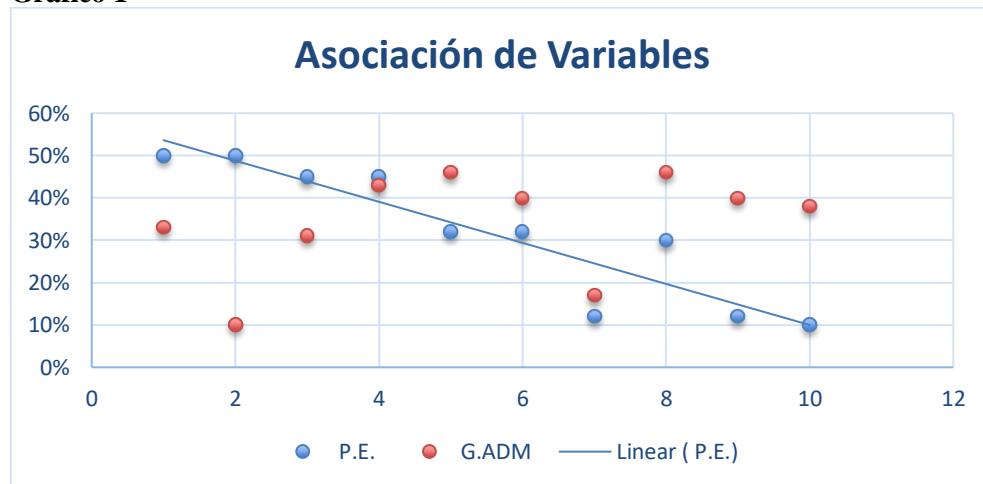
Siendo el objetivo principal analizar la incidencia de la Planeación Estratégica sobre la Gestión administrativa aplicada en el Liceo Samuel Sáenz Flores, se aplicó el coeficiente de correlación lineal de Pearson para determinarla. A continuación, se muestra la tabla de contingencia y el grafico de dispersión, que demuestran la relación negativa débil existente entre esas dos variables.

**Tabla 39**  
**Tabla de Contingencia**

Número de Ítem	Variables	
	Planeación Estratégica ( P:E)	Gestión Administrativa ( G.Adm.)
1	50%	33%
2	50%	10%
3	45%	31%
4	45%	43%
5	32%	46%
6	32%	40%
7	40%	8%
8	12%	17%
9	30%	46%
10	12%	40%
<b>Coeficiente de Pearson</b>		-0,20953782
<b>Determinación (<math>r^2</math>)=</b>		-0,23637715

**Nota:** Relación de la variable planeación estratégica, ( P:E) y la Gestión administrativa, ( G. Adm).

**Gráfico 1**



**Nota:** De acuerdo con el coeficiente de Pearson, los valores negativos, indican una relación negativa baja, lo que muestra que, aunque la aplicabilidad de la planeación estratégica, tiende al aumento, la gestión administrativa, sufre un decaimiento y no se expone al impacto positivo de la variable uno.

## Discusión

De acuerdo con los hallazgos, se detecta un modelo de planeación estratégica encasillado en una estructura rígida y que responde a objetivos y metas propuestas, pero que no integra en forma holística todos los elementos que deben confluir en el proceso operativo y de ejecución. En la actualidad, existen teorías que ofrecen modelos innovadores que le permitirán al campo educativo un espacio para la apertura y la efectividad. Caso concreto, el modelo de Innovación estratégica y la innovación organizativa. De acuerdo con la investigación realizada y los resultados extraídos, se ofrecen las siguientes conclusiones:

1. Existe relación entre la Planeación estratégica y la gestión administrativa, aplicada en la institución en discusión, pero la linealidad del impacto que causa la primera variable es muy débil, según lo establece el Coeficiente de correlación por jerarquías de Spearman (Rho de Spearman) aplicado y que arrojó como resultado, -0.23.
2. El modelo de planeación estratégica establecida por el Ministerio de Educación Pública, se fundamenta en la estandarización, impidiendo la contextualización del mismo, por lo que no responde a las necesidades de la institución educativa.
3. Los elementos de la estructura de planeación estratégica aplicada en las instituciones educativas, adolece de renovación continua y de actualización.
4. El modelo de diagnóstico, que precede a la planeación estratégica, no responde a las necesidades actuales, de un mundo competitivo y globalizado.
5. El gestor educativo se convierte en una figura representativa, encasillado, por normas y leyes, que estructuran su accionar y no le permiten el despliegue de sus saberes.

6. Existe una gran disociación entre el enfoque administrativo y el estilo de gestión, puesto que el Jerarca de la educación costarricense establece directrices vacías de contenido teórico que marquen el norte del gerente educativo.

Todo lo anteriormente expuesto permite recomendar que el Ministerio de Educación Pública adopte modelos de planeación estratégica más flexibles, que le permitan al gestor educativo desplegar sus conocimientos y organizar creativamente el accionar de la institución que lidera. Además, debe ofrecer un acompañamiento teórico-práctico para que el administrador educativo logre empoderar habilidades empresariales, que le permitan impregnar su gestión de calidad y eficiencia.

También, se acota la necesidad de integrar y adaptar todos los elementos que confluyen en el sustento teórico y económico de la planeación estratégica educativa, así como la implementación de herramientas técnicas que permitan la potencialización de este instrumento y faciliten el control de sus resultados.

Se hace necesario la implementación de la investigación, como medio, para la modernización de una planeación estratégica y la gestión administrativa mediante el sondeo de teorías expuestas, como el Sistema Conocimiento Profundo, del doctor Deming, o el modelo del Océano Azul, ya que por su versatilidad y características de las instituciones educativas pueden ofrecerles gratos resultados.

---

Literatura Citada

Agudelo, G. Aignerón, M y Ruiz, J. (2008). *Diseño de investigación experimental y no experimental*. Colombia: GEO.

Correa, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones Educativas*. Colombia: AULA ABIERTA.

Cuya, D (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán Valle. Chile.

Godínez, A y Hernández, G. (2014). *Planeación estratégica total*. México: Ignius.

González, S. Viteri. Izquierdo, A y Verdezoto, G. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 32-37.

Hernández, G y Fernández, J (2018). La Planeación Estratégica e Indicadores de Calidad Educativa. *Revista Nacional de Administración. Volumen 9 (1)*, 69-86.

[file:///C:/Users/Ivette%20Vargas%20V/Downloads/2103-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5824-1-10-20180629%20\(1\).pdf](#)

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Crow Hill.

López, J y Rodríguez, R. (2008). *Gerencia estratégica Creativa*.

<https://www.studocu.com/co/document/universidad-antonio-narino/administracion/gerencia-estrategica-creativa/18150525>

Ñaupas, H. Mejías, E. Novoa, E y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación*

---

---

*Cualitativa Cuantitativa y Redacción de la Tesis.* Colombia: Ediciones de la U

Piñeros, J. (2004). *Dimensiones del mejoramiento escolar.* Colombia: Convenio Andrés Bello.

Romero, J. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo.* (Tesis de Grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Sánchez, K (2018). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Mercedes Indacochea Lozano, del distrito Huacho, Provincia de Huaura.* (Tesis Maestría). Educación, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. : <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2240>

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología.* Bogotá:

3R