



<https://revistas.upel.edu.ve/>

ISSN 2477-9342

Investigación arbitrada

Modelo de gestión estratégica para transformar las escuelas primarias en organizaciones inteligentes

Strategic management model to promote elementary schools into smart organizations

Yomaira Díaz Pinto¹

Contacto: yomairadiaz666@gmail.com

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación cuyo objetivo principal fue: Diseñar un modelo de gestión estratégica orientado a la transformación de escuelas primarias en organizaciones inteligentes en el contexto de Maicao, Colombia. Fundamentado en los postulados teóricos de Bueno (2022), Klaus (2015) y Senge (2012), entre otros. En cuanto a su metodología, está adscrita al paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo y un método empírico-inductivo, con un diseño no experimental de tipo transeccional. La población objetivo estuvo compuesta por cuarenta y cinco (45) directivos de instituciones de educación primaria. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, utilizando un cuestionario estructurado con cinco opciones de respuesta. La validez del instrumento fue asegurada a través del juicio de siete (07) expertos. La confiabilidad se determinó mediante una prueba piloto aplicada a quince (15) docentes de básica primaria, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de $r_{tt} = 0.981$ para la primera variable y $r_{tt} = 0.842$ para la segunda, lo que indica una alta consistencia interna. El análisis de los datos se llevó a cabo a través del cálculo de frecuencias relativas y porcentajes. Los resultados revelan que el personal directivo cumple, en promedio, de manera moderada con la gestión estratégica en las instituciones de educación primaria analizadas. Como conclusiones, los directivos raramente establecen los principios fundamentales de las organizaciones inteligentes, ni identifican los elementos clave para promover una transformación organizacional efectiva. Esta deficiencia en la gestión estratégica aplicada limita el logro de los objetivos institucionales y compromete el mantenimiento de la calidad educativa.

Abstract

This article presents the results of a research whose main objective was: To design a strategic management model aimed at transforming primary schools into intelligent organizations in the context of Maicao, Colombia. Based on the theoretical postulates of Bueno (2022), Klaus (2015) and Senge (2012), among others. Regarding its methodology, it is attached to the positivist paradigm, under a quantitative approach and an empirical-inductive method, with a non-experimental transactional design. The target population was made up of forty-five (45) directors of primary education institutions. Data collection was carried out using the survey technique, using a structured questionnaire with five response options. The validity of the instrument was ensured through the judgment of seven (07) experts. Reliability was determined through a pilot test applied to fifteen (15) primary school teachers, obtaining a Cronbach's Alpha coefficient of $r_{tt} = 0.981$ for the first variable and $r_{tt} = 0.842$ for the second, indicating high internal consistency. Data analysis was carried out through the calculation of relative frequencies and percentages. The results reveal that management staff comply, on average, moderately with strategic management in the primary education institutions analyzed. As conclusions, managers rarely establish the fundamental principles of learning organizations, nor do they identify the key elements to promote effective organizational transformation. This deficiency in applied strategic management limits the achievement of institutional objectives and compromises the maintenance of educational quality.

Recibido: 25-05-2023 | **Aceptado:** 17-10-2023



Palabras clave

Gestión estratégica, organizaciones inteligentes, proceso de gestión.

Keywords

Strategic management, intelligent organizations, management process.

¹Institución Etnoeducativa Internado Rural AKUA'IPA la Guajira, (Colombia)

<https://orcid.org/0009-0005-7827-2588>

Introducción

En un entorno globalizado y altamente competitivo, las organizaciones se enfrentan a la imperiosa necesidad de innovar y adaptarse constantemente y así convertirse en organizaciones inteligentes. La gestión del conocimiento se ha erigido como una herramienta fundamental para alcanzar este objetivo, al permitir la creación, captura, difusión y utilización eficiente de la información y el saber organizacional. Sin embargo, a pesar de los avances teóricos y prácticos en esta materia, muchas instituciones, especialmente en el ámbito educativo, aún enfrentan desafíos significativos para consolidarse como organizaciones inteligentes. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y otros organismos internacionales han destacado la importancia de la gestión estratégica como catalizador de este proceso de transformación.

En Colombia, las instituciones educativas básicas primarias, aunque han mostrado un creciente interés por mejorar sus prácticas de gestión, persisten ciertas barreras que obstaculizan su evolución hacia modelos organizacionales más flexibles y adaptables. Entre los obstáculos identificados se destaca la carencia de una cultura organizacional enfocada hacia el aprendizaje continuo, la resistencia hacia adopción de nuevas prácticas y la

existencia de deficiencias en la comunicación interna.

El presente artículo se propone diseñar un modelo de gestión estratégica que impulse la transformación de las escuelas primarias de Maicao, Colombia, hacia el paradigma de organizaciones inteligentes. Para lograr el objetivo será revisada de manera profunda la literatura existente en gestión del conocimiento, gestión estratégica y organizaciones inteligentes. Asimismo, se presentarán los hallazgos de un estudio de caso destinado a identificar las principales barreras y desafíos que obstaculizan el desarrollo de estas instituciones.

En última instancia, se formularán recomendaciones prácticas para mitigar estas problemáticas y fomentar la creación de organizaciones educativas más innovadoras y eficientes

Reflexiones sobre la gestión estratégica y la situación problemática

Las organizaciones, inmersas en un entorno competitivo globalizado, han reconocido la gestión del conocimiento como un imperativo estratégico para la consecución de una ventaja diferenciadora sostenible. En consecuencia, han implementado, desde sus estructuras jerárquicas superiores, modelos de gestión del conocimiento con la finalidad explícita de optimizar el logro de sus objetivos

organizacionales predefinidos. La eficacia de estas iniciativas se fundamenta en un estilo de liderazgo que promueva activamente la colaboración interdisciplinaria, el trabajo en equipos cohesionados y la generación de sinergias intelectuales.

Para este escenario, la UNESCO (2020) subraya que la gestión estratégica trasciende las problemáticas meramente administrativas, constituyendo una visión clara y orientada hacia los resultados deseados. Los principios fundamentales de la gestión estratégica sugieren que, en entornos inciertos y dinámicos, resulta imperativo redefinir, reevaluar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas organizacionales.

Con relación a la temática, Drucker (2018), fue uno de los primeros autores en señalar la progresiva relevancia de la información y el conocimiento en la sociedad contemporánea. En sus afirmaciones destacó la relevancia de ejecutar las acciones correctas de manera eficiente, mediante la aplicación de principios sencillos que faciliten la toma de decisiones informadas, la conversión del conocimiento en acciones efectivas y el compromiso de la responsabilidad en las etapas de la organización, valorando y aprovechando los talentos de sus integrantes.

En consecuencia, en la sociedad actual, los directivos organizacionales deben reconocer y valorar el conocimiento individual, orientándolo hacia aplicaciones productivas, dado que este desempeña un papel central en la integración del equipo y la consecución de los objetivos estratégicos. Esto implica la creación de una comunidad consolidada, capaz de afrontar cambios y transformaciones significativas dentro de la organización, donde todos los miembros colaboren en la materialización de la visión institucional.

En el contexto latinoamericano, Braslavsky (2020) señala que la gestión estratégica se enmarca en una estrategia generalizada de mejora en la eficiencia y la eficacia, por lo que debe aplicarse al sistema educativo mediante la gestión de procesos y recursos que valore la profesionalización docente, la articulación de políticas, y el fortalecimiento de los centros educativos como unidades básicas de decisión y operación, integrando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Estos aspectos son fundamentales para transformar las instituciones en organizaciones efectivas, dirigidas por personal capacitado, cuyo desempeño en la gestión de los procesos institucionales determinará el logro de las metas establecidas.

Desde los planteamientos precedentes, es importante destacar que las escuelas primarias, como organizaciones, presentan debilidades en la aplicación de la gestión

estratégica, la organización de actividades, la efectividad del trabajo en equipo, la formación de recursos y también carecen de un marco estructural fuerte para la integración tecnológica. De este último aspecto, la UNESCO (2021) hace especial énfasis en la implementación de las TIC en la educación, las cuales necesitan de una infraestructura sólida y recursos formativos para docentes.

En este sentido, es importante destacar, que además de los planteamientos de la UNESCO (2021), surgen otros, como el de Senge (2012) el cual orienta la gestión de las organizaciones más hacia el aspecto cultural y comportamental que hacia la adopción tecnológica. Toma en cuenta las TIC como herramientas para facilitar un entorno de aprendizaje continuo y adaptativo, pero enfatiza en la importancia de la cultura organizacional y el compromiso personal en la utilización efectiva de dichas herramientas, mientras que la UNESCO (2021) solo se centra en la infraestructura y los recursos.

Ambas perspectivas son complementarias, la infraestructura y los recursos formativos son esenciales para la implementación inicial de las TIC en la educación, mientras que una cultura de aprendizaje continuo y adaptativo es crucial para maximizar el impacto de estas tecnologías a largo plazo. La integración de estos enfoques

puede proporcionar una estrategia más holística y efectiva para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes, las cuales según Senge (2012): ... “son aquellas organizaciones que ayuda a la gente a adaptarse al cambio, reacciona con más agilidad porque sabe preverlos (lo cual no equivale a predecir el futuro), y así generar los cambios deseados” (p. 112).

Desde esta perspectiva, las organizaciones inteligentes se caracterizan por su capacidad de aprendizaje, adaptación y evolución continua en respuesta a los cambios del entorno. Gómez (2021) las define como entidades que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros y que son capaces de modificar sus normas de actuación, tanto formales como informales, con la frecuencia necesaria para satisfacer las exigencias del contexto en el que operan.

En línea con lo anterior, se destaca entonces que este enfoque ayuda a todo tipo de organizaciones a ser más eficientes y adaptables en el entorno actual plagado de incertidumbres y constantes cambios, entre ellas las educativas, las que pueden convertirse en entornos más adaptables, innovadores y eficaces, capaces de responder a los desafíos que enfrentan dadas las problemáticas que las aquejan en la actualidad. De allí, que se hace importante señalar que específicamente en las escuelas básicas

primarias en Maicao, Colombia, presentan debilidades en cuanto a la gestión estratégica, al trabajo en equipo, la incorporación de la tecnología y la formación de recursos; además de la falta de organización, interferencia en la emisión de los mensajes, insatisfacción laboral, apatía y ausentismo laboral, la repetición de tareas bajo un mismo formato, la resistencia al cambio, ausencia de una comunicación asertiva, falta de compromiso, establecimiento de barreras en el orden jerárquico de la línea de mando.

La marcada limitación en la gestión estratégica pone de manifiesto la urgencia de elevar la calidad de la administración y el desarrollo integral (social e intelectual) de los directivos. Su labor debe orientarse hacia la producción de capital intelectual: conocimiento, competencias, soluciones creativas, habilidades y valores esenciales. Coherente con esta exigencia, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2011) impulsa políticas de mejora que instan a las organizaciones educativas a implementar cambios rápidos y a enfrentar retos complejos para satisfacer de forma oportuna y relevante las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos del siglo XXI. Se anticipa que este mecanismo fortalecerá un sólido sistema de control de calidad, con el fin de ofrecer a la ciudadanía mayores y mejores opciones en materia

educativa, impulsar el desarrollo de habilidades fundamentales y de convivencia cívica, consolidar la descentralización y la independencia de las instituciones mediante una administración más eficiente en las escuelas.

La problemática planteada exige la implementación de las acciones mencionadas para mejorar la gestión estratégica y llevar a las escuelas primarias a convertirse en organizaciones inteligentes. De continuar esta situación en las instituciones básicas primarias de Maicao, Colombia, se mantendrán inmersas en paradigmas arcaicos, que aleja las oportunidades de mejorar, deteriora las instituciones, las desvía de sus objetivos, limita el desarrollo y el crecimiento de comunidades de saberes para lograr la transformación con una visión compartida, generadoras de aprendizaje en equipo y de una cultura de innovación.

De allí, que esta investigación estuvo dirigida a diseñar la gestión estratégica para transformar instituciones de educación primaria en organizaciones inteligentes en Maicao, Colombia, a fin de analizar la situación, con la finalidad de superar las debilidades presentes en cada una de las instituciones educativas al poner en práctica los planteamientos del enfoque de las organizaciones inteligentes (Senge, 2012), en las que la adaptación a los cambios y la evolución constante mejoran el funcionamiento,

maximizan los aprendizajes y mejoran la competitividad.

Consideraciones Teóricas sobre Gestión Estratégica y Organizaciones Inteligentes

Las teorías sobre gestión estratégica, aprendizaje organizacional y desarrollo institucional proporcionan un marco conceptual robusto para comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y evolucionar en un entorno dinámico y cambiante. Las principales corrientes teóricas, sobre estos aspectos, abordan la importancia de la colaboración, la innovación y la sistematización del conocimiento como pilares fundamentales para la transformación de las instituciones.

La gestión estratégica es una disciplina fundamental en el ámbito organizacional que abarca una amplia gama de actividades y procesos destinados a coordinar y optimizar recursos hacia la consecución de objetivos específicos. En un entorno global cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de gestionar eficazmente se erige como un factor determinante para el éxito institucional. La gestión eficaz resulta esencial para el funcionamiento óptimo de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución educativa o un proyecto individual.

A través de esta práctica, se establecen objetivos precisos, se asignan recursos de manera eficiente, se coordinan equipos de

trabajo y se toman decisiones estratégicas informadas. Su importancia radica en optimizar procesos, mejorar la eficiencia, resolver problemas y adaptarse al cambio. En definitiva, la gestión estratégica es la herramienta que permite alcanzar el éxito y lograr los objetivos propuestos.

Dentro del contexto educativo, la gestión estratégica se erige como un pilar fundamental para el fortalecimiento de la calidad y la optimización de la eficacia institucional, impactando directamente en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Marín y Alfaro (2021) detallan que la gestión estratégica en educación involucra elementos como la definición del rumbo estratégico e institucional, la estructura de gobierno escolar, la cultura organizacional, el clima educativo y la interacción con el entorno. Este enfoque demanda un trabajo colaborativo y sinérgico entre los líderes y todos los integrantes de la institución educativa, con el fin de definir objetivos claros, implementar acciones coordinadas y establecer prioridades estratégicas que permitan alcanzar con éxito los propósitos institucionales.

Dentro del sistema educativo, la gestión se erige como un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de las instituciones escolares. A través de ella, las organizaciones pueden establecer objetivos precisos, priorizar

acciones relevantes y desarrollar estrategias eficaces para la consecución de sus fines.

La participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa, incluyendo directivos, docentes, estudiantes y padres, propicia un ambiente colaborativo que favorece el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los estudiantes.

Por otro lado, Gallardo (2021) también plantea que: ... “la gestión estratégica surge como un elemento clave para definir la misión y objetivos de la organización, que conlleva a la creación de beneficios financieros y no financieros, así consecuentemente, aseguren sus ventajas competitivas” (p.2), y en el contexto latinoamericano, la gestión estratégica se inserta en una estrategia general de mejora de la eficiencia y la eficacia. Por consiguiente, se propone la aplicación de este enfoque al sistema educativo mediante una gestión optimizada de los procesos y recursos educativos, valorando los esfuerzos orientados a la profesionalización docente, la creación de espacios para la articulación de políticas y el fortalecimiento de los centros educativos como unidades fundamentales de decisión y operación del sistema, en consonancia con las políticas educativas nacionales, y promoviendo la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Al establecer una visión clara, definir objetivos alcanzables y asignar recursos de manera eficiente, las instituciones educativas pueden optimizar sus procesos, mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, fomentar una cultura organizacional que promueva el desarrollo profesional y la innovación. El proceso consiste en una serie de pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos tanto individuales como para la organización. La gestión estratégica se revela como un enfoque clave en el ámbito educativo, ya que permite a las instituciones no solo adaptarse a los desafíos contemporáneos, sino también liderar el cambio y la innovación.

El modelo de Klaus (2015) para la gestión del conocimiento se fundamenta en una secuencia de cinco etapas: comenzando con un diagnóstico inicial, seguido por la definición de objetivos, la reproducción del conocimiento, su almacenamiento y actuación, y concluyendo con la medición del desempeño. Cuando existe una cultura organizacional compartida, se maximizan los conocimientos, de manera que el conocimiento no reside exclusivamente en la mente de individuos aislados, sino que se encuentra accesible para cualquier miembro que lo requiera.

En esta línea, Chiavenato (2018) define los objetivos como "...los resultados futuros que

se esperan alcanzar en un tiempo determinado, utilizando los recursos disponibles" (p.102).

Para el autor los objetivos representan aspiraciones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en logros concretos. En cuanto a la reproducción del conocimiento, esta etapa facilita la participación de los miembros de la organización en el proceso de transformación.

En palabras de Klaus (2015): "El proceso de reproducción del conocimiento no es lineal, forma una espiral del conocimiento en la que la interacción entre el conocimiento tácito y explícito tendrá una escalera cada vez mayor a medida que se sube de nivel" (p.134).

Así, la reproducción del conocimiento organizacional comienza y se propaga a través de las comunidades de interacción, superando las fronteras entre unidades organizativas. Este proceso implica la formulación de juicios valorativos con el fin de evaluar el grado de consecución de las metas establecidas en el puesto de trabajo, cuyo alcance se encuentra intrínsecamente ligado al almacenamiento y la aplicación del conocimiento.

Con respecto a la medición del desempeño o evaluación del desempeño, es un proceso que indica como es la actuación de los integrantes de la organización de acuerdo con las metas propuestas y sus logros. Klaus (2015) señala que medición o la evaluación del

desempeño es: ... "una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaje" (p. 215).

Al respecto las instituciones educativas deben evaluar el desempeño de sus miembros, convirtiendo esta actividad en un proceso sistemático, metódico y dinámico que contribuya a la mejora continua de la calidad educativa.

En base a lo expuesto, se vuelve crucial comprender la gestión estratégica y sus componentes fundamentales para discernir cómo influyen en la conversión de las instituciones de educación primaria en organizaciones inteligentes. Estas últimas se definen por una incesante búsqueda de aprendizaje y la plena expresión del potencial de sus miembros, así como por una gestión eficiente del conocimiento, la identificación oportuna de requerimientos y una marcada capacidad de innovación. La adopción de sistemas de gestión del conocimiento contribuye a alcanzar estas características al impulsar un entorno de trabajo colaborativo y creativo entre todos los integrantes de la organización.

De acuerdo con la perspectiva de Navarrete (2022), contextualiza a las organizaciones inteligentes, igualmente

nombradas organizaciones que aprenden u organizaciones autocualificantes, como entidades inmersas en un proceso continuo de cambio y transformación impulsado por el aprendizaje.

Este proceso implica un esfuerzo constante por aprender, mejorar, gestionar, transmitir y transformar el rendimiento individual y organizacional de manera sistemática, aprovechando al máximo las experiencias para mantener un ciclo de aprendizaje permanente, orientado a la innovación, la transformación y la adaptación al cambio. Para Senge et al. (2012) son: ... “aquellas organizaciones que ayudan a la gente a adaptarse al cambio, a reaccionar con más agilidad porque sabe preverlos (lo cual no equivale a predecir el futuro), y así generar los cambios deseados” (p. 112).

Además, el mismo autor les atribuye unos principios que caracterizan a las organizaciones inteligentes porque considera que son inherentes a ellas:

- Pensamiento sistémico, a través de él se ve a la organización como un todo interconectado, en el que todas las partes interactúan como un todo.
- Dominio personal, este principio busca fomentar el crecimiento y el desarrollo personal de cada persona que forma parte de la organización.

- Modelos mentales, son las creencias y suposiciones en la manera como se ve el mundo y se interpreta a partir de ellas; por tanto, en las organizaciones inteligentes se hace necesario revisarlas continuamente porque moldean los actos de cada individuo.
- Visión compartida, entendida como el norte hacia donde se dirige la organización. brinda concentración y energía para el aprendizaje, crea un propósito común, que inspira y motiva a todos los miembros de la organización y
- Aprendizaje en equipo, este principio busca la colaboración y el aprendizaje conjunto para resolver problemas a través del diálogo y mejorar continuamente. Las practicas disciplinares en el dialogo implican, un reconocimiento de patrones específicos, como los mecanismos de defensa, que pueden obstaculizar el proceso de aprendizaje en un equipo de trabajo.

A partir de lo expresado, es necesario resaltar que para que una organización pueda considerarse inteligente, debe concebirse como un organismo vivo y no meramente como la agregación de sus componentes. En tanto que organismo, requiere de ciertas características o competencias que se manifiestan como principios, permitiendo a sus integrantes

descubrir cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización. En este sentido, las organizaciones inteligentes buscan constantemente que sus miembros aprendan y desarrollen su potencial, gestionen eficazmente el conocimiento, detecten oportunamente las necesidades y fomenten la capacidad de innovación.

Ruta Metodológica

Esta investigación se basó en el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, definido por Hernández et al. (2014) como un método que utiliza la recolección y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y establecer patrones de comportamiento poblacional mediante estadística. Dada esta orientación y el contexto estudiado, se optó por un diseño no experimental, caracterizado según Díaz (2014) “por la ausencia de control directo del investigador sobre las variables independientes, ya sea porque ya han ocurrido o porque no son intrínsecamente manipulables” (p. 130).

El estudio se centró en las cuarenta y cinco (45) personas que conforman la totalidad del personal directivo de las instituciones de educación primaria en Maicao, Colombia. Siguiendo la definición de Tamayo y Tamayo (2019), se optó por un censo poblacional, que

implica incluir a todos los individuos que integran la población bajo estudio. La técnica de recolección de datos seleccionada fue la encuesta, implementada a través de un cuestionario tipo instrumento compuesto por una serie de preguntas dirigidas a los participantes con el propósito de recopilar información (Arias, 2020).

Para medir la gestión estratégica en la transformación de escuelas primarias en organizaciones inteligentes, se diseñó un cuestionario con cuarenta y ocho (48) ítems. Estos ítems fueron distribuidos de acuerdo a las dimensiones e indicadores establecidos para la variable en estudio.

Las respuestas se registraron en una escala de Likert con cinco opciones: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1). Con el fin de garantizar la validez del instrumento, el cuestionario fue evaluado por un panel de expertos para verificar la pertinencia de cada ítem.

Con el objetivo de evaluar la confiabilidad del instrumento, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, un procedimiento adecuado para cuestionarios con múltiples alternativas de respuesta. Para ello, se realizó una prueba piloto con una muestra de directivos pertenecientes a escuelas primarias fuera del área de estudio.

El análisis de los resultados, realizado con el programa SPSS versión 23.0, arrojó un coeficiente de 0.981, lo que demuestra una alta consistencia interna del instrumento.

El análisis de los datos recopilados se realizó a través de estadística descriptiva, calculando la distribución de frecuencias y las medidas de tendencia central (específicamente la media) para revelar las tendencias en las variables, dimensiones e indicadores.

Análisis y discusión de los resultados

Luego de aplicar el instrumento, se obtuvieron a través de la estadística descriptiva, la distribución frecuencial y las medidas de tendencia central, los siguientes resultados, los cuales se centraron en procesos de gestión estratégica y principios de las organizaciones inteligentes.

Tabla 1 Procesos de Gestión estratégica

Indicador	Alternativas de Respuesta										Media
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		
	Dir.		Dir.		Dir.		Dir.		Dir.		
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	
Diagnóstico inicial	20	40	13	26	7	14	5	10	5	10	3.11
Definición de objetivos	11	22	10	20	17	34	8	16	4	8	3.05
Reproducción de los conocimientos organizacionales	8	16	8	16	15	20	10	20	9	18	2.60
Evaluación del desempeño	20	40	13	26	7	14	5	10	5	10	3.11
Tendencia	29.5%		22%		23%		14%		11.5%		2.96
Medianamente Adecuada											

En la tabla 1, referida a la dimensión procesos de gestión estratégica, en cuanto al indicador diagnóstico inicial, se observó que un 40% de los directivos manifestaron que siempre identifican los procesos, al aplicar acciones estratégicas en la organización para la elaboración de un plan de ejecución que permita la transformación, realizan un diagnóstico para saber qué es lo que hay en la organización, así como toman en cuenta los antecedentes de la gestión estratégica

como elemento principal para implantar el cambio. La media para este indicador fue de 3,11 ubicándose en la escala de medianamente adecuada, con una mediana presencia en las instituciones primarias.

Los resultados obtenidos revelan una coincidencia parcial con la perspectiva de Klaus (2015), para quien la fase inicial de diagnóstico tiene como meta principal lograr una comprensión exhaustiva del entorno y la

historia de la unidad de gestión en la que se planea introducir modificaciones. El autor recomienda aprovechar cualquier análisis previo, estrategia o planificación existente, enriqueciéndolos con la información relevante para la consecución de los objetivos establecidos.

En relación con el indicador definición de los objetivos, el 34% de los directivos encuestados consideran, que algunas veces se define objetivos que garanticen un futuro seguro para la transformación a organizaciones inteligentes, o define los propósitos de la organización en función de lograr una transformación, en igual medida plantean objetivos en los planes trazados para alcanzar dicha transformación en la organización.

El valor promedio de 3.05 revela que los directores formulan objetivos con una adecuación intermedia. Esta constatación es consistente con lo expuesto por Klaus (2015), quien argumenta que los objetivos son esenciales para el porvenir de la organización, ya que posibilitan que los planes diseñados conduzcan a la optimización de los beneficios en las condiciones existentes. Además, facilitan la coordinación de las diversas actividades en pos de ese fin, asegurando así la transformación organizacional.

En referencia al indicador reproducción de los conocimientos organizacionales. el 30%

de los directores manifestó que algunas veces, contribuyen a instituir una cultura organizacional para generar innovaciones, o consideran la capacitación del personal para alcanzar cambios en la organización, algunas veces generan condiciones para la innovación de los procesos organizacionales.

Los resultados obtenidos mediante la media aritmética, con un valor de 2.60 correspondiente a una escala de adecuación baja, señalan una presencia limitada del indicador en el proceso de gestión estratégica implementado en las instituciones de educación básica primaria de Maicao, Colombia.

Estos hallazgos presentan una disonancia relativa con la perspectiva de Klaus (2015), quien postula que la reproducción del conocimiento exhibe una naturaleza no lineal, asemejándose a una espiral del conocimiento en la cual la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se acrecienta de manera gradual.

En atención al indicador de evaluación del desempeño, se observó que un 40% de los directivos manifestó que siempre identifican la evaluación del desempeño en sus instituciones, establecen objetivos para medir el desempeño de cada miembro de la organización y solucionan situaciones individuales del desempeño de los miembros aplicando evaluaciones. Además, promueven procesos sistemáticos de evaluación

del desempeño donde cada docente valora su actuación en su puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos mediante la media aritmética, con un valor de 2.60 correspondiente a una escala de adecuación baja, señalan una presencia limitada del indicador en el proceso de gestión estratégica implementado en las instituciones de educación básica primaria de Maicao, Colombia.

Estos hallazgos presentan una disonancia relativa con la perspectiva de Klaus (2015), quien postula que la reproducción del conocimiento exhibe una naturaleza no lineal, asemejándose a una espiral del conocimiento en la cual la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se acrecienta de manera gradual.

En cuanto al indicador de evaluación del desempeño, un significativo 40% de los directivos reportó que siempre implementan la identificación, el establecimiento de objetivos de medición, la resolución de situaciones individuales basadas en evaluaciones y la promoción de procesos sistemáticos donde cada docente autoevalúa su actuación.

Estos resultados, junto con una media de 3.11 que sugiere una presencia regular de este aspecto, muestran una convergencia relativa con las teorías de Klaus (2015).

Este autor define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática,

periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde la perspectiva de la organización.

Ahora bien, para los procesos de gestión estratégica, los resultados generales, reflejan que 29,5% de los directivos se inclinaron por la opción siempre, seguidos de 22% por la alternativa casi siempre, 23% por algunas veces, 14% por la opción casi nunca, y 11,5% se posicionó en nunca.

Asimismo. La media fue de 2,90, lo que indica una pequeña presencia en la identificación de los procesos de gestión estratégica en las instituciones primarias.

Estas evidencias se alinean con la propuesta de Klaus (2015), quien identifica cinco etapas en el proceso de gestión estratégica: diagnóstico inicial, definición de objetivos, reproducción del conocimiento, almacenamiento y actuación, y medición del desempeño.

Los resultados obtenidos en las instituciones analizadas muestran una concordancia relativa con este modelo.

Tabla 2 Principios de las Organizaciones Inteligentes

Indicador	Alternativas de Respuesta										
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Media
	Dir.		Dir.		Dir.		Dir.		Dir.		
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	
Pensamiento sistémico	7	14	7	14	10	20	16	32	10	20	2.51
Dominio personal	9	18	7	14	9	18	10	28	11	22	2.39
Modelos mentales	7	14	13	26	14	28	17	34	9	18	2.40
Visión compartida	8	18	3	6	10	20	19	38	10	20	2.35
Aprendizaje en equipo	10	20	7	14	10	20	14	28	9	18	4.48
Tendencia	16.8%		14.8%		21.2%		32%		19,6%		
Poco Adecuada											

La revisión de la Tabla 2 enfocada en el indicador de pensamiento sistémico dentro de los principios de las organizaciones inteligentes, mostró que un considerable 32% de los directivos declaró que rara vez implementa una metodología operacional para diseñar soluciones a los problemas identificados, profundiza en las causas subyacentes de las debilidades organizacionales o emplea marcos conceptuales para comprender dinámicas complejas y encontrar puntos de influencia clave en la institución. Esta observación se vio complementada por un 20% que reportó que este indicador se manifiesta de forma esporádica o inexistente, frente a un grupo minoritario del 14% que aseguró la presencia habitual o muy frecuente del pensamiento sistémico en las instituciones.

Para este indicador el valor de la media fue de 2,51, ubicándose en la escala poco adecuada, porque existe una baja presencia del indicador pensamiento sistemático en las

instituciones básicas primarias de Maicao, Colombia. Los resultados obtenidos divergen de la perspectiva de Senge et al. (2012), quienes enfatizan el pensamiento sistémico como una disciplina para comprender las estructuras subyacentes en situaciones complejas y para discernir entre cambios de alto y bajo impacto. En cuanto, al indicador dominio personal, se evidenció que 28% de los directivos consultados expresaron Casi Nunca se emplea una visión objetiva para diseñar soluciones a situaciones problemáticas, ni establecen una visión de crecimiento sustentada en comunidades de aprendizaje en la organización, ni ofrecen adiestramiento laboral de acuerdo a las necesidades de sus miembros, corroborado esto por el 22% de los encuestados que asintieron que nunca se dan este indicador en las instituciones, mientras 14% afirman que siempre y casi siempre se determina el principio de dominio personal en las organizaciones.

Respecto al valor de la media para el indicador fue de 2,39 ubicándose en la escala poco adecuada, lo cual indica que el indicador dominio personal muestra una baja presencia en las instituciones educativas. En consecuencia, los resultados difieren con los postulados teóricos presentados por Senge et al. (2012), quienes proponen que el desarrollo del dominio personal requiere un abordaje disciplinado, mediante la aplicación de una serie de prácticas y principios, tales como: la definición de una visión personal que permita concretar energías, desarrollar la paciencia y evaluar la realidad de manera objetiva; y el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones, que implica la identificación precisa de los problemas, la recopilación de datos relevantes, la generación de opciones viables y la selección de un curso de acción adecuado.

Asimismo, para el indicador modelos mentales, se observa que un 34% de los directivos manifestaron que Casi Nunca, establecen pautas para moldear los actos de cada individuo, ni promueven conocerse así sí mismo dentro de la organización para aprender de su propia imagen, ni toman en cuenta los supuestos para comprender el mundo que lo rodea.

Estos resultados los aseveran 28% de los encuestados al manifestar que algunas veces se evidencian acción que determinan los modelos mentales aplicados por los directivos en las

instituciones básicas primarias, mientras 26% asumió que casi siempre esto se desarrolla en las escuelas, no obstante 18% respondió que nunca se da, difiriendo el 14% de los directivos a seleccionar la alternativa siempre.

Estos resultados, muestran un valor para la media para el indicador de 2,40 ubicándolo en la escala poco adecuada, lo cual indica que el indicador modelos mentales tiene una baja presencia en las instituciones básicas primarias que limita la transformación de estas a organizaciones inteligentes. En consecuencia, los resultados no se alinean con los postulados teóricos presentados por Senge et al. (2012), quienes proponen que el desarrollo del dominio personal requiere un abordaje disciplinado, mediante la aplicación de una serie de prácticas y principios, tales como: la definición de una visión personal que permita concretar energías, desarrollar la paciencia y evaluar la realidad de manera objetiva; y el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones, que implica la identificación precisa de los problemas, la recopilación de datos relevantes, la generación de opciones viables y la selección de un curso de acción adecuado

En correspondencia con el indicador visión compartida muestra que el 38% de los directivos manifestó que casi nunca promueven la mejora de los procesos educativos que permiten llegar a un acuerdo sobre el futuro de

la organización. Además, no estimulan el compromiso de la gente con la organización ni imponen su visión, aun cuando esto resulte contraproducente para los demás miembros de las instituciones, confirmado por los encuestados quienes seleccionaron las alternativas 'alguna vez' y 'nunca' en un 20%, lo que indica una marcada debilidad en la aplicación del indicador. Sin embargo, el 18% de los directivos afirmó que el indicador siempre está presente, y un 6% asumió que casi siempre es así.

Este indicador muestra una media de 2,35 ubicándose en la escala poco adecuada, lo cual indica que existe baja presencia de una visión compartida en las instituciones objeto de estudio, para lograr la transformación de dichas instituciones en organizaciones inteligentes. Se comprueba que los resultados difieren de los aportes ofrecidos por Senge et al. (2012), quienes manifiestan que la visión compartida brinda concentración y energía para el aprendizaje, y despierta el compromiso de la gente con la organización, que se refleja la visión personal de cada uno.

Al continuar con el análisis de la dimensión, se interpretan los resultados del indicador aprendizaje en equipo, donde se observa que 28% de los directivos casi nunca, promueven el aprendizaje en equipo para crear resultados deseados, ni realizan acciones

estratégicas para promover el aprendizaje en equipo para lograr ser eficaces, ni promueven el dialogo en los miembros para integrar un auténtico pensamiento conjunto, corroborando esta opinión con 20% de los encuestados para quienes alguna vez se evidencia en las instituciones educativas, para el 20% siempre está presente este indicador en las organizaciones, rechazando tal aseveración el 18% de los directivos al considerar que nunca es así, y para el 14% casi siempre se aplica.

En correspondencia al valor de la media del indicador esta fue 2,48 centrándose en la escala poco adecuada, lo cual indica que tiene baja presencia el indicador aprendizaje en equipo en las instituciones primarias. Al analizar los resultados, estos muestran inconsistencia con lo expresado por Senge et al. (2012) quienes sostienen que el aprendizaje en equipo está basado en la capacidad de los miembros para suspender los supuestos e integrar un auténtico pensamiento conjunto e implica aprender ciertos patrones. Ahora bien, para los principios de las organizaciones inteligentes, los resultados generales, reflejan que 32% de los directivos se inclinaron por la opción casi nunca, seguidos de 21,2% por la alternativa algunas veces, 19,4% por nunca, 14,8% por la opción siempre, y 12,8% casi siempre, así mismo arrojó un valor promedio de media de 2,42, ubicándose en la escala poco

adecuada, indicando una baja presencia de los principios que rigen las organizaciones.

Los resultados se desvían de lo propuesto por Senge et al. (2012), quienes sugieren cinco disciplinas clave –pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo– que permiten a la organización desarrollar la capacidad de aprender y adaptarse, lo cual exige la formación de un equipo humano competente para su implementación.

Conclusiones

La gestión estratégica en las escuelas primarias de Colombia, específicamente en el contexto de Maicao, muestra una realidad compleja y matizada, donde los directivos reconocen la importancia de realizar diagnósticos iniciales y de establecer objetivos claros para la transformación de sus instituciones. Sin embargo, la implementación de estas estrategias se percibe como medianamente adecuada, lo que sugiere que, aunque hay un reconocimiento de la necesidad de un enfoque estratégico, la ejecución efectiva de estos procesos aún enfrenta desafíos significativos.

Además, la reproducción del conocimiento organizacional y la capacitación del personal parecen ser áreas que requieren atención urgente. La baja presencia de iniciativas que fomenten una cultura de

innovación indica que, a pesar de la intención de los directores, las condiciones necesarias para el desarrollo de un entorno educativo dinámico y adaptativo no están completamente establecidas, lo que puede limitar la capacidad de las instituciones para responder a los cambios y necesidades del entorno educativo actual.

De igual manera, la evaluación del desempeño se identifica como un aspecto que los directivos consideran importante, pero su implementación refleja una presencia mediana, lo cual sugiere que, aunque hay esfuerzos por medir y mejorar el desempeño docente, la sistematicidad y profundidad de estas evaluaciones podrían no ser suficientes para generar un impacto significativo en la calidad educativa.

En definitiva, estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de gestión estratégica en las escuelas primarias de Maicao, Colombia, fomenta una mayor integración entre diagnóstico, objetivos, capacitación y evaluación para lograr una transformación efectiva y razonable en el ámbito educativo.

En cuanto a las organizaciones inteligentes, los directivos de las instituciones educativas en Maicao parecen tener una concepción limitada de lo que implica ser una organización inteligente. A pesar de reconocer la importancia de los principios que las rigen,

como el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo, su implementación es escasa. Esto sugiere que, aunque hay un deseo de transformación, la falta de metodologías claras y la escasa promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración limitan su capacidad para adoptar estos principios de manera efectiva.

Por otra parte, la baja presencia de indicadores como el dominio personal y la visión compartida indica que los directivos no están poniendo en práctica los fundamentos necesarios para fomentar un entorno educativo dinámico y adaptativo. Sin una visión clara y un compromiso colectivo hacia el aprendizaje y la mejora continua, las instituciones corren el riesgo de estancarse y no evolucionar hacia organizaciones verdaderamente inteligentes.

Finalmente, los directivos reconocen la necesidad de transformar sus instituciones en organizaciones inteligentes, pero la falta de acciones concreta y la debilidad en la aplicación de los principios que las rigen en su estado actual, no están en condiciones de convertirse en tales organizaciones.

Para lograrlo, es fundamental que se fortalezcan los procesos de gestión estratégica al establecer una integración más efectiva entre diagnóstico, objetivos y capacitación.

Referencias

- Arias, Fidas (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica (1ra ed.). *Enfoques Consulting*; Perú.
- Braslavsky, Silvia (2020). Gestión Escolar, Un Reto Para Fomentar Una Organización Inteligente. *Editorial EDA. México*.
- Chiavenato, Idalberto (2018) Administración de Recursos Humanos, El capital de las Organizaciones. *Novena Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de CV*.
- Díaz, Angel (2014) Metodología de la Investigación Educativa. (3ª ed.) *Editorial Díaz de Santos*. Colombia.
- Drucker, Peter. (2018). *Eficacia ejecutiva*. Conecta Editorial.
- Gallardo, Washington (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- Gómez, Susana (2021). *Organizaciones inteligentes*. Editorial B de Bolsillo. España.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar (2017). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Klaus, North (2015). Gestión del Conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Marín, Freddy, y Alfaro Nelson (2021). *Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa*. Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 1041–1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Ministerio de Educación Nacional (2011). *La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación*. Bogotá Colombia.

<https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Navarrete, Gema, y Sánchez, Arlen (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 24 (1), pp. 100-122). <https://doi.org/10.36390/telos241.07>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2020) Gestión Educativa Estratégica. Diez Módulos destinados a los responsables de los Procesos de Transformación Educativa. <https://www.unesco.org/education-management>.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2021) Educación y Tecnologías digitales. <https://www.unesco.org/education>.

Senge, Peter (2012). La quinta disciplina 9Ed Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente Ediciones Granica, S.A.

Senge Peter, Roberts Charlotte, Ross Richard, Smith Barbara, and Kleiner Alfred (2012). The fifth dimension fieldbook: Strategies and tools for building a learning organisation. Nicholas Brearley Publishing, 593 pp., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630195902228>.

Tamayo y Tamayo Mario (2019). El Proceso de Investigación Científica. Quinta Edición. Editorial Limusa.