



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

Dirección estratégica en la gestión de las instituciones escolares actuales. Caso Saint George Bilingual School, Escobar, Pcia. Buenos Aires

N° 528

Natalia Soledad Farías

Tutora: Dra. Cristina Otegui

Departamento de Investigaciones
Setiembre 2012

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Índice

Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
a. Problema de Investigación.....	7
b. Objetivo General.....	7
c. Objetivos Específicos.....	7
d. Justificación / Fundamentación.....	7
e. Marco Metodológico.....	8
1. Metodología.....	8
2. Hipótesis.....	8
3. Variables.....	8
4. Población y Muestra.....	8
5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	10
6. Análisis de Datos.....	10
f. Resultados Esperados.....	10
Marco Teórico.....	11
a. Concepto de Administración.....	11
b. Concepto de Educación.....	11
c. Concepto de Administración de la Educación.....	11
d. Concepto de Organización.....	12
e. Concepto de Cultura e Imaginario Institucional.....	12
f. Concepto de Dirección Estratégica.....	13
g. Concepto de Planificación Estratégica.....	13
h. Concepto de Estrategia.....	13
i. Concepto de Gestión Escolar.....	14
Capítulo 1: Administración y Educación: una relación posible.....	15
1.1. Administración de la Educación.....	15
1.2. Las Instituciones Escolares como Organizaciones.....	17
1.2.1. Dimensiones.....	20
1.2.2. Cultura e Imaginario Institucional.....	21
Capítulo 2: Dirección Estratégica.....	24
2.1. Dirección Estratégica: sus comienzos.....	24
2.2. La estrategia en la Organización.....	25
2.3. El Proceso de Reflexión Estratégica en la Organización.....	30
2.4. Metodología de la Dirección Estratégica.....	30
2.4.1. Análisis Estratégico.....	30
2.4.1.1. Análisis de los Factores Macroambientales.....	30
2.4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo.....	32
2.4.1.3. Grupos Estratégicos y Segmento de Mercado.....	33
2.4.1.4. Cadena de Valor y Núcleo de Competencias.....	34
2.4.1.5. Identificación de Factores Claves.....	35
2.4.2. Elección Estratégica.....	36
2.4.2.1. Ciclo de Vida del Producto o Servicio.....	36
2.4.2.2. Estrategia Competitiva Genérica.....	37
2.4.2.3. Reloj Estratégico de Bowman.....	37
2.4.2.4. Matriz Producto / Mercado.....	38
2.4.3. Implementación Estratégica.....	39
Capítulo 3: Dirección Estratégica Escolar.....	40
3.1. Dirección Estratégica Escolar: relevancia de un accionar necesario.....	40
Capítulo 4: Diagnóstico Estratégico Saint George's Bilingual School.....	43
4.1. Situación Actual de la Organización.....	43
4.2. Estructura y Funciones Generales de la Institución.....	43
4.2.1. Organigrama.....	43

4.2.2. Funciones Generales.....	43
4.3. Metodología de la Dirección Estratégica	44
4.3.1. Misión.....	44
4.3.2. Visión	44
4.3.3. Objetivos Institucionales.....	44
4.3.4. Políticas	44
4.3.5. Cultura e Imaginario Institucional.....	44
4.4. Análisis Estratégico	45
4.4.1. Análisis de los Factores Macroambientales.....	45
4.4.2. Análisis del Entorno Competitivo	47
4.4.3. Grupos Estratégicos y Segmento de Mercado	48
4.4.4. Cadena de Valor y Núcleo de Competencias	49
4.4.5. Análisis Estratégico de los Datos Recogidos.....	51
4.4.6. Identificación de los Factores Claves	66
4.5. Elección Estratégica	68
4.5.1. Ciclo de Vida del Servicio	68
4.5.2. Estrategia Competitiva Genérica	68
4.5.3. Reloj Estratégico de Bowman.....	69
4.5.4. Matriz Producto / Mercado.....	70
4.6. Implementación Estratégica	71
Conclusiones.....	71
Propuesta para afianzar el binomio Dirección Estratégica – Gestión Escolar	73
Referencias Bibliográficas	73
Anexos.....	75

A toda mi familia

Agradecimientos

- A Dios, Jesús y la Virgen.
- A toda mi familia, por su constante guía, apoyo, amor incondicional y por haber despertado en mí, la pasión por la educación.
- A la Universidad de Belgrano, por haberme brindado una educación personalizada de excelencia.
- A la Prof. Dra. Cristina Otegui, tutora de la presente tesina, mi gratitud, respeto y admiración.
- A la Sra. Reina Huber (Saint George's Bilingual School), por haberme abierto las puertas de su institución brindándome su apoyo y valioso tiempo.

Introducción

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”.
Benjamin Franklin (1706 – 1790).

La humanidad asiste asombrada a uno de los períodos más sorprendentes de su historia por las transformaciones que se ofrecen en todos los ámbitos de la actividad humana.

La sociedad se ve sometida a rápidos y profundos cambios que se traducen en modificaciones de la cultura que la impregna. Las organizaciones actuales se enfrentan al reto de asimilarlos y tomar decisiones para adaptarse al entorno dinámico y complejo.

La globalización, la utilización de tecnologías modernas, las nuevas formas de información y de comunicación han generado reformas no sólo en las maneras de actuar sino también en las de pensar tanto en las organizaciones como en las personas. En este nuevo escenario, el cambio es una realidad que se impone y atenderlo es de suma importancia. Es necesario entonces, tomar decisiones dentro del ámbito organizacional para poder adaptarse a este mundo dinámico, cambiante y complejo. Aquí es donde radica el éxito de la dirección estratégica debiéndose llevar a cabo un proceso de análisis y reflexión para desarrollar los potenciales de la organización.

Dentro de este contexto, el papel de la educación debe estar centrado en el desafío de generar competencias que permitan comprender los procesos comunicacionales, sociales, económicos, tecnológicos y ecológicos por los que atraviesa la sociedad. El desafío, entonces, será pensar estratégicamente, planificar y responder creativamente a las demandas cambiantes. Y ésta será la principal semilla del cambio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las transformaciones en el ámbito educativo son menos veloces que en otras esferas de la sociedad y que se requiere el compromiso y el apoyo del conjunto de los sectores de nuestra comunidad.

Las instituciones educativas escolares deben ser entendidas como organizaciones de naturaleza multidimensional, que deben propender a la excelencia en los planos pedagógicos, comunitarios y culturales por un lado; y por el otro, deben atender especialmente el plano de la administración para convertirse en organizaciones cada vez más eficientes y flexibles. La escuela es una organización particular y singular ya que no existen dos escuelas iguales. Las mismas se forman y desarrollan por el interjuego de los actores que la conforman y del contexto social que las rodea y en cual están inmersas. Conocer el contexto y los sellos particulares y peculiares de cada institución escolar es por lo tanto, fundamental.

Ante esta realidad, es menester redimensionar y repensar la organización escolar reconociendo la necesidad de dirección estratégica para dar respuesta a las realidades presentes y venideras con el objetivo de lograr una gestión educativa de futuro y con futuro.

El presente trabajo, en el marco de la Universidad de Belgrano, aborda el tema de la dirección estratégica en la gestión de las instituciones escolares actuales analizándose un caso particular: Saint George's Bilingual School - Loma Verde, sito en Belén de Escobar, Provincia de Buenos Aires.

La investigación se nutre de teorías y trabajos realizados recientemente a nivel nacional e internacional en materia de dirección estratégica y organización y gestión escolar.

En primer lugar, se demostrará la relación existente entre administración y educación haciendo foco en el aspecto organizacional. Luego, se continuará con el estudio de las instituciones escolares como organizaciones. Se hará referencia a las distintas disciplinas que se deben tener en cuenta para lograr escuelas abiertas al aprendizaje, y se examinarán sus dimensiones y los distintos tipos de culturas institucionales escolares que en éstas se encuentran.

A continuación, se analizará la teoría moderna de dirección estratégica incluyendo su surgimiento, evolución, conceptualización y etapas que la conforman. Asimismo, se desarrollarán sus elementos fundamentales: análisis, elección e implementación estratégica.

Estos conceptos convergerán en la teoría de la dirección estratégica escolar reconociendo su rol fundamental de la dirección estratégica en la actualidad.

Luego, se aplicarán los conceptos antes mencionados al análisis de diagnóstico estratégico de “Saint George's Bilingual School – Loma Verde”. Éste tiene como propósito conocer cómo funciona la mencionada institución para comprenderla y mejorar su práctica, aspirando a entender e interpretar la realidad de la misma en toda su complejidad.

El estudio permitirá visualizar la importancia de la interdependencia de la administración y la educación advirtiendo el desafío de gestionar una institución educativa escolar que se encuentre comprometida a dar respuesta a las demandas y requerimientos de principios del siglo XXI.

a. Problema de Investigación

¿Cuál es la relevancia de implementar la dirección estratégica en la gestión de las instituciones escolares actuales de la provincia de Buenos Aires?

b. Objetivo General

- Analizar los conceptos de la teoría de la dirección estratégica y la importancia de su implementación en la gestión de la institución educativa analizando el caso particular: "Saint George's Bilingual School – Loma Verde".

c. Objetivos Específicos

- Demostrar la relación existente entre administración y educación en función del aspecto organizacional
- Profundizar en la importancia de la dirección estratégica como herramienta para lograr organizaciones flexibles y abiertas al aprendizaje.
- Establecer la relevancia de la dirección estratégica escolar.
- Efectuar análisis de diagnóstico estratégico de la institución educativa "Saint George's Bilingual School – Loma Verde".

d. Justificación / Fundamentación

Frente a los nuevos requerimientos y demandas del siglo XXI, es necesario redimensionar y repensar la organización escolar para que ésta no se estanque y pueda adaptarse a las nuevas reglas del juego. Por tal motivo, es preciso que las instituciones escolares actuales lleven adelante una gestión educativa estratégica de modo de lograr una posición sólida a largo plazo.

El presente es una época de grandes y profundos cambios donde la incertidumbre rodea a todas a las organizaciones y las escuelas no escapan a esta realidad. Ante este escenario, resulta conveniente llevar adelante esta investigación. La misma pretende contribuir al proceso de toma de decisiones estratégicas al realizar un aporte original y trascendental acerca de la implementación de la dirección estratégica en la gestión de una institución escolar actual emplazada en el partido de Escobar, Provincia de Buenos Aires.

En el actual contexto turbulento resulta casi imposible controlar o reducir la incertidumbre del entorno. Todas las organizaciones se ven en la necesidad de revisar tanto las misiones y finalidades que buscan alcanzar en la sociedad como sus modos de organizarse. El reto actual es lograr organizaciones más flexibles y abiertas al aprendizaje que permitan adaptarse al entorno. Las instituciones escolares actuales no se encuentran ajenas a esta situación. Más aún, comparten con el resto de las organizaciones lo expuesto anteriormente y deben agregarle las expectativas y exigencias que la sociedad deposita sobre ellas.

Se reconoce la relevancia social de la presente investigación ya que los resultados que surjan de la misma, beneficiarán a todo aquel que reconozca la pertinencia o la relevancia de emplear la herramienta de la dirección estratégica en las instituciones escolares actuales pudiéndose valer de los conceptos teóricos aquí descriptos y explicados para llevarla adelante. A su vez, distintas escuelas podrán valerse del análisis de diagnóstico de "Saint George's Bilingual School – Loma Verde" tomándolo como punto de partida para implementarlo en sus propias instituciones.

En lo que respecta a la implicancia práctica del presente estudio, los conceptos vertidos en la investigación junto con el análisis de diagnóstico de "Saint George's Bilingual School – Loma Verde" pueden asistir a todos aquellos que, al dirigir o gestionar instituciones educativas, se ven en el dilema de repensar y redimensionar la escuela de modo de poder hacer frente a las demandas de cambio que impone el entorno. De esta forma, se pretende contribuir a resolver un problema real.

En materia de gestión de instituciones educativas y dirección estratégica existen trabajos de investigación ya realizados. No obstante, la realización de esta investigación, tiene como fundamento efectuar un aporte novedoso y original sobre la dirección estratégica y su implementación en la gestión de las instituciones educativas escolares actuales, fruto de la interpretación de los resultados obtenidos. Asimismo, se aspira a que las conclusiones que se obtengan sirvan como punto de partida para futuras investigaciones.

La utilidad metodológica de la investigación reside en que la misma procura reconocer el rol protagónico de la dirección estratégica en la gestión de las instituciones escolares actuales analizando el colegio "Saint George's Bilingual School – Loma Verde". A su vez, se pretende contribuir con conocimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores y que ayuden a resolver la problemática de aquellas instituciones que no se encuentran preparadas para afrontar las transformaciones necesarias.

Resulta viable el desarrollo de la investigación ya que se dispone de los recursos financieros, económicos y materiales que determinan el alcance de la misma. Más aún, se dispone de la bibliografía necesaria para sustentar y fundamentar los conceptos y teorías incluidos en el presente estudio.

A su vez, se posee el tiempo necesario para llevar adelante la investigación y finalizarla en diciembre del corriente año. Se debe agregar también, que se tiene acceso a un colegio emplazado en la localidad de Belén de Escobar, Provincia de Buenos Aires, para llevar adelante el análisis de diagnóstico estratégico del mismo. Asimismo, se cuenta con la posibilidad de poder realizar entrevistas y encuestas por muestreo con preguntas abiertas, cerradas y de evaluación.

e. Marco Metodológico

1. Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados, se llevará a cabo una investigación descriptiva en la cual se combinarán los enfoques cuantitativos y cualitativos. Asimismo, se utilizará el método hipotético – deductivo para poner a pruebas las hipótesis enunciadas anteriormente; y, el método fenomenológico para interpretar los fenómenos observados.

Una vez planteado el problema de investigación, se realizará una revisión selectiva de la literatura consultando fuentes primarias y secundarias de modo de extraer información relevante y pertinente para el desarrollo del problema de la presente investigación. Luego, se integrará la información recopilada en un marco teórico el cual guiará el estudio. De éste surgirán las hipótesis que se someterán a prueba. Para esto, se recolectarán datos a través de encuestas por muestreo para conocer si todos los integrantes de la institución educativa “Saint George’s Bilingual School – Loma Verde” se encuentran alineados en un propósito común, en una única misión y visión y bajo una estrategia organizacional clara y compartida. Éstas contendrán cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de evaluación y serán luego analizadas a través de métodos estadísticos. Una vez obtenidos los resultados, se analizará si se corroboran o se refutan las hipótesis.

Asimismo, se recolectarán datos en forma no estandarizada de modo de obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes siendo de gran utilidad la interacción con ellos. Se utilizarán técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas y revisión de documentos. Todos estos datos serán interpretados en forma holísticas y serán relevantes y trascendentes para el análisis de diagnóstico y evaluación cualitativa de “Saint George’s Bilingual School – Loma Verde”.

De esta manera se podrá analizar la situación actual de la institución, se podrán proponer estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por la misma y brindar soluciones a las problemáticas que Saint George’s presente en su organización.

Por último, se delinearé una conclusión del trabajo de investigación dejando abiertas nuevas preguntas de investigación.

2. Hipótesis

H1: Si se encara el proceso de Dirección Estratégica en la institución educativa “Saint George’s Bilingual School – Loma Verde”, ésta puede mejorar su gestión convirtiéndose en una organización que busca su crecimiento a través del aprendizaje.

H2: Si se implementa la metodología de la Dirección Estratégica en la gestión de la institución educativa “Saint George’s Bilingual School – Loma Verde”, ésta podrá alcanzar los objetivos que se propuso y solucionar sus problemas presentes.

3. Variables

Las hipótesis formuladas relacionan dos variables, la dirección estratégica y la gestión que se lleva adelante en Saint George’s Bilingual School.

La primera, la dirección estratégica, es la variable dependiente x. La segunda, por otro lado, es la variable independiente, y.

4. Población y Muestra

De un total de ochenta miembros de la unidad educativa en estudio -población total analizada- se tomó una muestra representativa de veinticinco integrantes.

Las tablas 1 y 2, que se presentan a continuación, detallan la cantidad de miembros del staff de la institución Saint George’s Bilingual School.

Tabla 1. Población Saint George's Bilingual School - Miembros del Staff

Staff SGS	Cantidad
Dirección General	3
Representante Legal	1
Asesor Legal	1
Directivos	3
Coordinadores	2
Asesora Pedagógica	1
Secretaría Pedagógica	1
Docentes Nivel Inicial	6
Docentes Nivel Primario	14
Docentes Nivel Secundario	24
Departamento de Artística	4
Banda	3
Departamento de Educación Física	4
Equitación	1
Radio	1
Catequesis	2
Secretaría Administrativa	2
Gerente de Compras	1
Mantenimiento	2
Comedor	3
Recepcionista	1
Total	80

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario 2009

Tabla 2. Muestra Saint George's Bilingual School

Staff SGS	Cantidad
Dirección General	2
Representante Legal	1
Directivos	3
Coordinadores	2
Secretaría Pedagógica	1
Docentes Nivel Inicial	4
Docentes Nivel Primario	4
Docentes Nivel Secundario	4
Secretaría Administrativa	2
Mantenimiento	1
Recepcionista	1
Total	25

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1, por su parte, muestra en valores porcentuales la composición de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Dentro de las técnicas a utilizar, se puede mencionar la observación del entorno interno de modo de describir la dinámica de los fenómenos que suceden dentro de la institución. Se recolectarán datos institucionales acerca de su fundación, historia, misión, visión, ideario, proyectos institucionales, objetivos que persigue la unidad educativa, características de la población escolar, cultura institucional y clima escolar entre otros. Esta información será documentada en un cuaderno de anotaciones en el cual también, se incluye el fichaje de referencias bibliográficas para el desarrollo del marco teórico.

En lo que respecta a los instrumentos que se emplean para la obtención de datos pueden mencionarse las entrevistas personales y encuestas. Estas últimas se encuentran integradas por preguntas abiertas, cerradas y de evaluación.

La información obtenida sentará las bases para analizar y diagnosticar la situación actual de la organización.

6. Análisis de Datos

La información obtenida a través de las observaciones de fenómenos, se procesará a través de la interpretación de la misma y se la estructurará por categorías.

Los datos aportados por las preguntas cerradas se codificarán de la siguiente manera:

1 = SI 0 = NO

Por otro lado, a los datos obtenidos a través de las preguntas de evaluación se los valorará como se expone a continuación:

1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información

4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

El procedimiento de codificación de las preguntas abiertas consistirá en asignarles nombres a los patrones generales de respuesta. Luego se los listará y se les otorgará un valor numérico en función de la frecuencia de su mención.

f. Resultados Esperados

A través de la presente investigación, se pretende lograr como resultado directo, un aporte teórico de la dirección estratégica y su rol protagónico en las instituciones escolares. Asimismo, se procura demostrar que aquellas que sean propensas al empleo de esta metodología, se convertirán en organizaciones más flexibles y abiertas al aprendizaje, respondiendo, de esa forma, a las necesidades de un entorno dinámico y complejo.

Como resultado indirecto, este trabajo de investigación constituye, para quien lo desarrolla, una obligación académica para obtener el título de grado de la Licenciatura en Administración. Paralelamente, este estudio puede contribuir al entrenamiento y formación tanto de estudiantes de pregrado como de profesionales en las áreas de educación y administración.

Marco Teórico

*“Las especies que sobreviven
No son las más fuertes ni las más inteligentes,
Sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.*
Charles Darwin (1809-1882)

En este apartado se enuncian los conceptos teóricos que sustentan el objetivo del presente trabajo de tesina. Debe mencionarse que el desarrollo en profundidad de cada uno de ellos se encuentra en los capítulos correspondientes.

a. Concepto de Administración

Bunge (1999) explica que la administración es una tecnología que surge para poder solucionar aquellas cuestiones que, debido al gran crecimiento de las organizaciones y al aumento de su complejidad, las volvían cada vez más complicadas. Estudia los objetos artificiales realizados con la ayuda del conocimiento científico utilizando las teorías tecnológicas para diseñar, planificar y ejecutar acciones óptimas. Es a su vez, una tecnología social que se ve atravesada por otras ciencias como la psicología, la economía, la sociología; y, que diagnostica la situación de una empresa para poder elaborar recomendaciones para su mejoramiento y desarrollo¹.

Según Robbins y Coulter (1996), la administración, se ha practicado durante milenios. Sin importar el nombre que se le daba o que se le dio a los gerentes, alguien debía planificar lo que se hacía, organizar a las personas y los materiales a utilizar, dirigir y conducir a los trabajadores y mantener cierto control para que todo se hiciese conforme a los planes².

Drucker (1998) manifiesta que la administración constituye una disciplina que está condicionada culturalmente y sujeta a los valores, las tradiciones y los hábitos de una determinada sociedad. Por otro lado, ésta, órgano específico y distintivo de todas las organizaciones, no puede limitarse a una disciplina ya que asume una responsabilidad social y está inserta en una cultura³.

La administración podría definirse, como una tecnología social que integra los esfuerzos dirigidos por personas responsables de planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar.

b. Concepto de Educación

Siguiendo a Delors (1998), la educación es un proceso que participa activamente en la vida y el crecimiento de una sociedad, transmitiendo conocimientos, valores, y costumbres. Es una experiencia social en la que la persona va conociéndose, enriqueciendo sus relaciones con los demás y adquiriendo las bases de los conocimientos teóricos y prácticos. Al ser social, debe adaptarse en todo momento a los cambios que en la sociedad se producen, sin dejar de lado por esta razón el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia⁴.

La educación es fundamental para el bienestar de la sociedad y es única en el sentido de que es más decisiva que cualquier otra clase de actividad⁵.

c. Concepto de Administración de la Educación

Según De Ianni y De Basanta (1995), la administración de la educación es una rama de la Administración General cuyo objeto de estudio es la escuela como organización centrándose en el funcionamiento eficiente de la misma⁶.

1. Bunge, M. (1999). "Tecnología administrativa". En su: Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana. pp. En Scarano, E., (1999). El status de la administración en Actas de las V Jornadas de epistemología de las Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. pp.7-8.

2. Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración. México: Prentice Hall. pp. 37-38.

3. Drucker, P. (1998). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. pp. 12-25.

4. Delors, J. (1998). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI Paris, Francia: UNESCO. p.21.

5. Lemus, L. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz. p.31.

6. De Ianni y De Basanta (1995). Organización y Administración Escolar. Argentina: Editorial Braga. p.16

Malpica (1980) afirma que la administración de la educación forma parte de la administración general persiguiendo propósitos específicos, ya sea la administración de los sistemas educativos, la administración del desarrollo educativo y la implementación de políticas educativas. Incluye, a su vez, el aspecto institucional. Éste hace referencia a las estructuras organizacionales de los servicios educativos que se brindan a la población⁷.

d. Concepto de Organización

Gore (2006) manifiesta que las organizaciones son grupos humanos estables que establecen sus propias reglas las cuales tienen distintos grados de formalización y explicitación⁸.

Etkin (2011) considera que las organizaciones son sistemas complejos que poseen un carácter socio-técnico y adaptativo donde interactúan factores políticos, culturales, económicos y sociales⁹.

*"Las organizaciones inteligentes son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto."*¹⁰
Peter Senge (1990).

Según Senge (1990), una organización inteligente es aquella que se encuentra abierta al aprendizaje continuo y permanente adaptándose constantemente e incorporando nuevos desafíos para proyectar y recrear su futuro.

e. Concepto de Cultura e Imaginario Institucional

El concepto de cultura comprende una variedad de definiciones aportadas por diversos autores. A continuación se citan algunas:

*"La cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos."*¹¹
Edward Tylor (1871)

*"Puede definirse la cultura como la totalidad de reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos varios aspectos de la vida no constituyen, empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura."*¹²
Franz Boas (1964)

Siguiendo a Fulao (2010), la cultura debe ser aprendida, compartida y transmitida por los miembros de una sociedad ya que la misma influye en la conducta de los individuos y en la manera en la que estos perciben la realidad que los rodea¹³.

La cultura organizacional puede ser definida como "el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de la organización, que funcionan de manera inconsciente y se definen en una forma básica, que se considera dada, de visión de la organización y del entorno."¹⁴

7. Malpica, Carlos (1980). "La administración de la educación y sus relaciones con la planificación y con la investigación" en Los principios del planeamiento de la educación: referencias y discusiones. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO, París, Francia. [En línea]. Consultado: [14, noviembre, 2011]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000701/070174so.pdf> pp. 6-7

8. Gore, E. y Dunlap, D. (2006). Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de organización. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Granica. p. 23.

9. Etkin, J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Granica. p. 79.

10. Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica. p. 11

11. Tylor, E. (1871). Primitive Culture. Londres: J. Murray. En: Harris, M. (1998). Antropología cultural. Madrid: Editorial Alianza. p. 4.

12. Boas, F. (1964). Cuestiones fundamentales de antropología cultural. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Solar. p. 166.

13. Fulao, J.C. (coord.) (2010). Las claves de una organización eficiente. Diseño y comportamiento. Buenos Aires: Biblos. p.123.

14. Schein, E. (1985). Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, p.6. En Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección

*“La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella.”*¹⁵

Frigerio y Poggi (1992).

“El imaginario es el conjunto de imágenes y de representaciones – generalmente inconscientes – que, producidas por cada sujeto y por cada grupo social, se interponen entre el productor y los otros sujetos tiñendo sus relaciones, sean éstas interpersonales, sociales o vínculos con el conocimiento.”

¹⁶

Frigerio y Poggi (1992).

f. Concepto de Dirección Estratégica

Johnson y Scholes (2001) explican que la dirección estratégica estudia la complejidad que deriva de las situaciones ambiguas y no rutinarias que influyen sobre la organización en su totalidad. Consideran que el directivo que aspira a dirigir o influir sobre la estrategia, debe desarrollar una capacidad de visión global de modo de concebir el conjunto de la organización.

Según estos autores, la dirección estratégica incluye el análisis, la elección y la implementación de la estrategia. El primero consiste en entender la posición estratégica de la organización considerando el entorno que la rodea, los recursos y competencias internas y las expectativas de las partes interesadas. La comprensión de estos elementos sienta las bases para la elección estratégica. Por último, la implementación de la estrategia hace referencia a la puesta en acción de la estrategia¹⁷.

Harrison y St. John (2009) consideran que la dirección estratégica es un procedimiento utilizado por las organizaciones para analizar, observar y aprender tanto de sus entornos interno y externo de modo tal de satisfacer las exigencias y requerimientos de las partes interesadas, *stakeholders*¹⁸.

Johnson y Scholes (2001) enuncian que los stakeholders son aquellos individuos o grupos de individuos que identifican entre sí compartiendo objetivos e influyendo sobre la estrategia de la organización¹⁹.

g. Concepto de Planificación Estratégica

Siguiendo a Bueno Campos (1993), la planificación estratégica, enfoque surgido en las décadas de 1960 y 1970, es una secuencia de procedimientos tanto analíticos como de evaluación cuyo fin es la formulación de una estrategia y los medios para aplicarla, centralizada en la alta dirección²⁰.

La planificación estratégica, representa un sistema estructurado y previsional cuyo fin es la formulación de una estrategia a largo plazo. Asimismo, este enfoque o sistema se basa en un estilo tecnocrático, llevado adelante por técnicos o especialistas que buscan identificar aquella alternativa que represente el mayor beneficio para la organización.

h. Concepto de Estrategia

El concepto de estrategia proviene del latín *strategia* y éste del griego *strategos* que significa general o jefe y se la define como el arte de dirigir operaciones militares²¹. Este término, en sus orígenes, era utilizado por los antiguos griegos para referirse a una máxima autoridad militar. En la segunda mitad del siglo XIX, segunda Revolución Industrial; la terminología estratégica se comenzó a adaptar a los contextos de negocios como una manera de influir en el entorno competitivo y de impulsar las fuerzas del mercado. Luego de la Segunda Guerra Mundial, los conceptos estratégicos cobraron mayor preponderancia ya que se debía solucionar el problema de la asignación de los escasos recursos a toda la economía mundial. Se alentó el desarrollo de nuevas herramientas, técnicas y el uso del pensamiento estratégico para conducir las decisiones administrativas con el fin de promover acciones para producir aquellos resultados que se deseaban obtener. Los siguientes años presenciaron el surgimiento de diversas prácticas de consultoría

Estratégica. 5ª. ed. Madrid, España: Pearson educación. p. 52.

15. Frigerio, G. y Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas Cara y Ceca: elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina: Troquel. p.35.

16. Íbidem, p.37.

17. Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. 5ª. ed. Madrid, España: Pearson educación. pp.14-21.

18. Harrison, J. y St. John, C. (2009). Fundamentos de la dirección estratégica. 2a. edición. 2ª. Reimpresión. España: Paraninfo. p.2.

19. Johnson, G. y Scholes, K. op.cit. pp. 193.

20. Bueno Campos, et.al. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia, España: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. [En línea]. Consultado: [03, octubre, 2011]. Disponible en: http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf pp. 155-157.

21. R. R. Donnelly & Sons, Inc. (1991). Lexipedia, Encyclopaedia Britannica. Williard, Ohio, USA. p. 491

sobre estrategia debido a la diversificación y a los cambios tecnológicos que aumentaron la complejidad de los escenarios en los que las organizaciones se desenvolvían²².

En el campo de las organizaciones, la estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional ya que abarca todas las actividades que en ésta se llevan a cabo²³. A su vez, la estrategia hace referencia a la dirección y al alcance de una organización a largo plazo para lograr obtener ventajas a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, de modo tal de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Asimismo, la estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera y se encuentra formada por los objetivos a lograr y los caminos o trayectorias para alcanzarlos²⁴.

A continuación se citan algunas definiciones brindadas por autores considerados como clásicos en el desarrollo del concepto de estrategia.

*“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”*²⁵
H.I. Ansoff (1965)

*“Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores clientes y a la comunidad”.*²⁶
K.R. Andrews (1980)

*“La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica (...) Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor (...) Si bien las estrategias pueden ser intencionales, por supuesto también pueden elaborarse. No es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (...) Como patrón, la estrategia se centra en la acción, y nos recuerda que es un concepto vacío si en él no se toma en cuenta el comportamiento. La estrategia como patrón también introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización (...) La estrategia nos incita, como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia (...) Por último, y como perspectiva, la estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.”*²⁷
Henry Mintzberg (1993)

i. Concepto de Gestión Escolar

Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera²⁸.

La gestión se caracteriza, entonces, por un conjunto de actividades y acciones llevadas a cabo por una organización con el fin, a partir de un correcto alineamiento de voluntades y recursos, de alcanzar un determinado objetivo a cierto plazo.

El concepto gestión se relaciona con la acción ya que el primero hace referencia a un determinado modo de proceder para lograr alcanzar los objetivos fijados y es, justamente, con la acción de los integrantes de la organización que éstos se pueden conseguir. A su vez, se articula con el campo de la investigación. A través de ésta, la gestión lleva adelante un proceso formal y sistemático con el propósito de obtener y producir conocimientos sobre los acontecimientos que se han observado. Por último, la gestión, la innovación y el desarrollo van de la mano también. En este campo se establecen nuevas formas de gestión

22. Ghemawat, Pankaj y et. al. (2000). La estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos. México: Pearson educación. pp. 2-3.

23. Hax, A. y Majluf, N. (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Barcelona, España: Granica. p.24.

24. Serra, R. (2000). El nuevo juego de los negocios. Los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego. Buenos Aires, Argentina: Norma. pp. 205-208.

25. Bueno Campos, E., Dalmau Porta, J. y Renau Piqueras, J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia, España: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. [En línea]. Consultado: [03, octubre, 2011]. Disponible en: http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf p.142

26. Idem.

27. Mintzberg, H., Quinn, B., Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall. pp. 14 - 22

28. R. R. Donnelly & Sons, Inc. (1991). Lexipedia, Encyclopaedia Britannica. Williard, Ohio, USA. p. 558

con la finalidad de mejorar y/o modificar las acciones llevadas adelante por la organización de modo de que éstas sean más eficientes y eficaces²⁹.

*“La Gestión Escolar (...) realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. Podemos definirla como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. El objetivo principal de la gestión escolar es centralizar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.”*³⁰
Pozner de Weinberg (2008).

De lo anterior se desprende que la gestión escolar debe ser entendida como una herramienta cuyo fin es asistir, tanto al equipo directivo como a los docentes, a definir y delinear distintas estrategias y planes de acción en pos de lograr alcanzar el fin que la escuela se ha propuesto. A su vez, esto debe ser conseguido promoviendo la participación de los distintos actores y atendiendo las distintas dimensiones que coexisten en la institución educativa.

*“La gestión escolar tiene que ver con diseñar situaciones que permitan la acción colectiva. Gestionar tiene que ver con diseñar, establecer y sostener pautas y reglas que permitan que cada uno pueda hacer lo que le parece y que el producto sea bueno para todos.”*³¹
Blejmar (2005).

Capítulo 1. Administración y Educación: una relación posible.

“La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”.
Peter Drucker (1999)

1.1. Administración de la Educación

La administración se ocupa de estudiar las organizaciones en general, sean éstas políticas, económicas, deportivas, religiosas, educativas, etc.; con el fin descriptivo de conocer y comprender su funcionamiento.

Según explica Bunge (1999), la administración es una tecnología que incluye mucho más que planificaciones, pronósticos y análisis estadísticos, siendo que, la misma, se nutre de otras disciplinas como la economía, la sociología, las ciencias políticas y la psicología.

Asimismo, expone que la tecnología incluye técnicas para diseñar, planificar y llevar a cabo acciones tendientes a diagnosticar la situación de una organización y elaborar propuestas de mejoras³².

Drucker (1999) explica que la preocupación y la responsabilidad de la administración son todas aquellas cosas que afectan e influyen sobre el desempeño de la organización y sobre los resultados que ésta obtiene. Asimismo, considera que el centro de una sociedad es la institución administrada como órgano de la sociedad con el fin de favorecer sus resultados.

Concluye manifestando que “la administración no es administración de empresas, así como la medicina, no es obstetricia [...] la administración es el órgano específico y distintivo de todas y cada una de las organizaciones³³.”

Por otro lado, la educación debe verse como un proceso continuo que debe adaptarse a los cambios y a las nuevas demandas provenientes del entorno sin dejar de enseñar las herramientas fundamentales para lograr el aprendizaje.

La educación abarca tanto el ámbito formal como el informal. El primero, está relacionado con aquella educación que se encuentra regulada, estructurada por niveles y que se extiende desde la escuela inicial hasta los niveles más altos de estudios universitarios. El segundo, en cambio, hace referencia a los

29. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica (2008). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Secretaría de Educación Pública. México. [En línea]. Consultado: [03, octubre, 2011]. Disponible en: <http://portalsej.jalisco.gob.mx/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/mgee.pdf> p.42.

30. Pozner de Weinberg, P. (2008). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. 5a.ed. 5ª. reimp. Buenos Aires: Aique Grupo Editor. p.71.

31. Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas. En: Podestá, M.E. (2009) “La Gestión: una oportunidad en la mejora escolar”. En: Gvirtz, S. (Comp.) (2009). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica. p. 14.

32. Bunge, M. (1999). op.cit. pp.9-11.

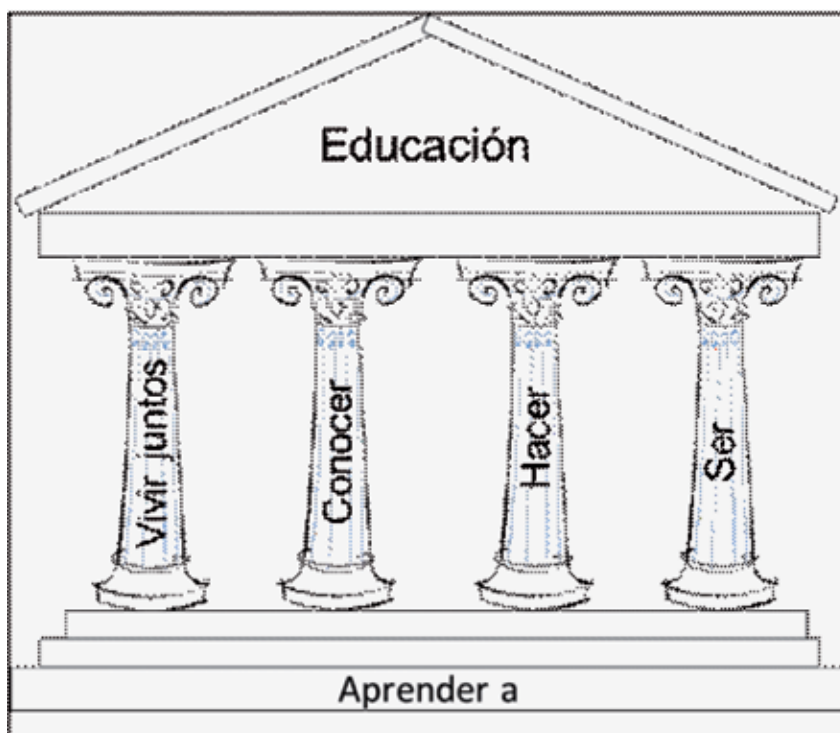
33. Drucker, P. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Buenos Aires: Sudamericana. pp. 19-20.

conocimientos que uno adquiere con baja intencionalidad, casi involuntariamente a través del entorno y el contexto a lo largo de toda la vida.

Tal como explica Delors (1998), la educación es un instrumento sumamente necesario para el continuo desarrollo de personas y sociedades cuyos ideales incluyen el progreso de la humanidad hacia la paz, la libertad y la justicia social³⁴.

Los pilares de la educación son cuatro. El primero, aprender a vivir juntos, hace referencia a uno de los retos más importantes de comienzos del siglo XXI: convivir con el otro y descubrirlo progresivamente reconociendo la riqueza proveniente de la interdependencia de las relaciones. El segundo, aprender a conocer implica lograr una cultura general amplia asentada en la educación permanente. El tercero, aprender a hacer, se refiere a adquirir e incorporar habilidades y destrezas de modo tal de desarrollar competencias personales para afrontar las distintas situaciones que se puedan presentar. Por último, el cuarto, aprender a ser, alude a la mejor comprensión de uno mismo³⁵.

Figura 1. Pilares de la educación



Las disciplinas anteriormente desarrolladas se relacionan entre sí conformando la Administración de la Educación.

Malpica (1980) plantea que dentro de la administración de la educación, se pueden encontrar dos aproximaciones distintas pero complementarias una de la otra. A saber: la macro-administración de la educación y la micro-administración de la educación.

La macro-administración de la educación se da a partir de los niveles más altos de gobierno y desciende hasta los niveles bases donde se produce la prestación del servicio. Esta perspectiva posee una naturaleza burocrática y desde una superestructura, se desconcentra en forma horizontal y vertical para cumplir y alcanzar sus propósitos y objetivos. Ésta forma parte de la Administración Pública y se la clasifica económicamente dentro del sector de los servicios, es decir, el sector terciario.

Por otro lado, la micro-administración toma el camino inverso. Es decir, de los niveles base donde se presta el servicio se eleva hacia la administración gubernamental de modo de integrarse y articularse con ella. Esta perspectiva puede conceptualizarse como la administración institucional. Por tener un alcance territorial menor que el anterior, este nivel no debe ser subvaluado ya que es justamente en éste donde se produce la prestación del servicio de educación³⁶.

Se podría decir, entonces, que la Administración de la Educación tiene como función planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar, aquellos procesos que se desarrollan en las instituciones escolares tendientes a estimular, guiar y desarrollar las capacidades y conocimientos de niños, jóvenes y adultos.

34. Delors, J. op.cit. p. 9.

35. Ibidem pp. 18 – 19.

36. Malpica, Carlos (1980). op. cit. pp. 12-14.

1.2. Las Instituciones Escolares como Organizaciones

En tiempos pasados, no siempre se tuvo en cuenta que los contenidos dentro de las instituciones educativas requerían formas organizacionales. Al contrario, se atribuía a la organización y a la administración el carácter de continente cuando en realidad continente y contenido no pueden pensarse, diseñarse ni analizarse independientemente³⁷.

Las organizaciones son agrupaciones humanas que, en forma conjunta y coordinada, tratan de alcanzar metas comunes. Como anteriormente se mencionó, se incluyen dentro de las organizaciones: las empresas, los hospitales, las escuelas, las iglesias, los ejércitos y las prisiones.

En la actualidad, las organizaciones se sostienen, crecen y prosperan en un contexto turbulento, cambiante y complejo. En este marco, las organizaciones deben realizar esfuerzos coordinados para llevar adelante y alcanzar aquellos propósitos que, como conjunto, se fijaron.

La organización hace referencia al conjunto de expectativas compartidas, a esquemas y a relaciones estables y no a capacidades individuales. Éstas son sistemas sociales con carácter adaptivo en las cuales se conjugan ciertos factores que se relacionan entre sí, a saber: elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

En su origen, la organización es un diseño que se lleva a cabo delineando propósitos compartidos y aceptados por todos los integrantes de la misma. Esta imagen sólo es válida para su momento fundacional e inaugural ya que luego, la misma se torna en un espacio donde se llevan adelante las relaciones de poder, de influencia y persuasión hacia objetivos múltiples³⁸.

Cada organización tiene un propósito determinado, está integrada por personas y desarrolla una estructura que establece y delimita el comportamiento de los integrantes de las mismas. Las organizaciones, por lo tanto, comparten estas tres características enunciadas³⁹.

Las organizaciones no escapan ni al aprendizaje ni al cambio. La renovación de una organización implica mucho más que la adquisición de nuevas y mejores destrezas y habilidades debiéndose considerar también, modificar la estructura de relaciones y realizar nuevos acuerdos y aprendizajes que permitan comprender el funcionamiento de un sistema tan complejo como lo es la organización⁴⁰.

Para la comprensión de las organizaciones, Ernesto Gore (2006) se vale de tres metáforas. Éstas favorecen la representación de fenómenos complejos, poco conocidos y difíciles de explicar. Se distinguen las siguientes: las organizaciones vistas como instrumentos, las organizaciones vistas como escenarios para la interacción humana, y las organizaciones vistas como sistemas vivientes. A continuación, de cada metáfora, se desarrollarán las características enunciadas por el mencionado autor.

En la primera perspectiva, se entienden a las organizaciones como instrumentos y aparatos mecánicos diseñados y delineados desde el exterior para alcanzar ciertos objetivos. Se caracterizan por contar con una estructura formalizada con clara división vertical de la autoridad y de la jerarquía, con división del trabajo horizontal, con objetivos claros y precisos manifestados en forma escrita y un futuro previsible y predecible. Asimismo, estas organizaciones se explican por sus fines y los medios para el logro de ellos son el aprendizaje y el conocimiento para aumentar la eficiencia y mejorar los resultados. Se las considera como sistemas racionales cuyo factor clave es la correcta selección del personal. Dentro de estas organizaciones, el aprendizaje y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, se considera como la sumatoria de los aprendizajes individuales⁴¹.

En la segunda perspectiva, las organizaciones son definidas como espacios para las interacciones sociales donde sus objetivos son explicados en términos de estas relaciones. Dentro de esta representación, existen tres aproximaciones: la escuela de las relaciones humanas, centrada en la comprensión de las características personales de los integrantes de la organización y en la manera en la que éstos se relacionan entre sí; la escuela institucional, la cual estudia la dimensión histórica de la organización en relación al medio y al entorno en el que se desenvuelve; y por último, la escuela de cultura organizacional, la cual entiende a las organizaciones como contextos culturales donde los integrantes de las mismas comparten valores, conocimientos, rituales y símbolos. En este enfoque, el conocimiento y el aprendizaje son activos y requieren el compromiso, la participación y la motivación de todas las personas que integran la organización⁴².

En la tercera perspectiva, las organizaciones son explicadas como sistemas vivientes y se distinguen tres grupos dentro de este enfoque. El primero hace mención a las organizaciones como organismos que llevan adelante esfuerzos para adaptarse a un determinado contexto; el segundo, considera a las organizaciones como especies que han sido seleccionadas por el ambiente, que crecen y decrecen en

37. Frigerio, G. (1995). "Cara a cara". En: Frigerio, G. (Comp.) De Aquí y de Allá Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz. p.17.

38. Etkin, J. (2011). Op. cit. pp. 79-81.

39. Robbins, S. y Coulter, M. op.cit., pp. 4-6.

40. Gore, E. y Dunlap, D. (2006). op. cit. pp. 15-19.

41. Ibidem, pp. 35-50.

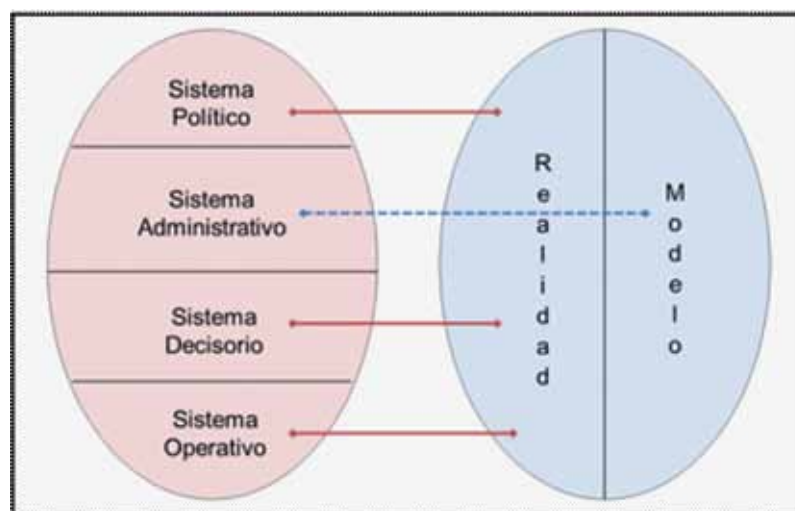
42. Ibidem, pp. 67-92.

función de leyes ecológicas. Estas especies a las que se hace referencia, son definidas como conjuntos de organizaciones que comparten determinadas particularidades y una dirección colectiva con respecto a las condiciones que brinda el entorno. El tercer grupo, define a las organizaciones como sistemas de relaciones que comparten características distintivas con los sistemas vivientes, también definidos estos últimos como sistemas de relaciones. Dentro de este grupo surge la noción de que los sistemas vivos son considerados autorreferenciales y por lo tanto su transformación debe ser interpretada como el resultado que surge del cambio internamente generado. En este enfoque, el aprendizaje organizacional resulta tanto del conocimiento acerca de las relaciones y acciones internas de la organización como de los efectos que el entorno tiene sobre ésta. Asimismo, el conocimiento debe cumplir con ciertas características para ser útil y valioso para la organización, a saber: debe ser comunicable y comprensible para todos los integrantes de la organización; consensual e integrado⁴³.

Las organizaciones, entendidas como sistemas en donde los elementos que los integran se encuentran relacionados entre sí con un objetivo determinado y específico, pueden ser divididas en dos subsistemas: el subsistema realidad y el subsistema modelo. El primero representa los elementos reales que constituyen e integran una organización, es decir, las personas, las maquinarias, los equipos, el mobiliario, etc. El subsistema modelo se encuentra conformado por todas aquellas herramientas y técnicas que utiliza y crea la administración para poder manejar la realidad y entre ellas se pueden mencionar: la comunicación, los sistemas de información, los sistemas de control y de influencia. La organización debe tratar de que estos dos subsistemas sean lo más parecidos posibles ya que si el modelo supera en tamaño a la realidad, estaremos frente a una organización burocrática con características tales como el exceso de controles, de tareas administrativas y de papelería. Más aún, una organización burocrática se concibe como una organización rígida con poca capacidad para hacer frente a las presiones del entorno. Por el contrario, en el caso en el que el subsistema modelo sea menor en tamaño que el subsistema realidad, la organización comienza a perder el control por falta de información y de manejos administrativos y por lo tanto, puede desaparecer. Para evitar esto, y teniendo en cuenta que el contexto ejerce fuerzas sobre la organización para que ésta modifique su subsistema realidad y por consiguiente, se modifique el subsistema modelo, ambos subsistemas deben cambiar constantemente e irse adecuando a las nuevas realidades que presenta el entorno⁴⁴.

La organización puede ser dividida a su vez, en cuatro subsistemas: subsistema político, subsistema administrativo, subsistema decisorio y subsistema operativo. El subsistema administrativo formará parte del subsistema modelo, explicado anteriormente, y los tres restantes, del subsistema realidad.

Figura 2. Sistema organización



Fuente: Elaboración propia en base a la figura 43 en Serra, R. y Kastika, E. (1994). Re-estructurando empresas. Buenos Aires, Argentina: Macchi. p. 109.

Según lo explicado por Serra y Kastika (1994), el subsistema político está conformado por aquellas personas encargadas de la toma de decisiones estratégicas de la organización, es decir, los dueños de la empresa, los accionistas, el directorio y el gerente general. En el subsistema decisorio se tomarán las decisiones tácticas y la composición de este subsistema dependerá del grado de centralización o

43. Íbidem, pp. 105-114 y 131-132.

44. Serra, R. y Kastika, E. (1994). Re-estructurando empresas. Buenos Aires: Macchi. pp. 97-107.

descentralización de la organización. En el caso de una organización centralizada, donde la toma de decisiones no se delega, el subsistema decisorio estará conformado por los mismos integrantes del subsistema político. En el caso de una organización descentralizada, las decisiones tácticas estarán a cargo de los distintos gerentes o mandos medios de las diferentes áreas. En el subsistema operativo se toman las decisiones operativas, es decir, aquellas que están relacionadas al accionar diario y cotidiano de la organización. Estas decisiones operativas, a diferencia de las tácticas, no interfieren en el objetivo final de la organización.

En lo que respecta al subsistema administrativo, éste tiene como finalidad poder controlar a la organización y para tal fin, debe valerse de información acerca de cómo se desarrollan y se llevan a adelante los canales de comunicación, los niveles de influencia y el manejo de la información. En este sentido, se infiere que el subsistema administrativo a su vez, se encuentra integrado por cuatro subsistemas: el subsistema de comunicación, integrado por todos los canales de comunicación que existen entre los distintos miembros de la organización; el subsistema de influencia, el cual hace referencia al grado de influencia que tiene una persona sobre otra; el subsistema de información, relacionado con la calidad de la información que se transmite entre los integrantes de la organización a través de los distintos canales de comunicación presentes y de los niveles de influencia; y, por último, el subsistema de control, el cual se vale de la información proporcionada para ejercer un control sobre la organización. Resulta relevante destacar que el subsistema administrativo, se relaciona con toda la empresa⁴⁵.

Los procesos específicos que se realizan en una organización requieren de una coordinación que conozca y difunda, entre todos los miembros de la misma, las acciones, actividades, logros y resultados que se dan dentro de la organización. Este conocimiento que se precisa se vale de la relación que existe entre los miembros y los elementos de la organización. Éste debe ser comunicable a los integrantes de la misma, integrado con los conocimientos que ya se poseen y consensual. Es a partir de este conocimiento que el aprendizaje organizacional tiene lugar.

El aprendizaje organizacional consiste en poder modificar los modelos mentales compartidos acerca de la organización logrando un cambio de conducta en todos los miembros y así, un aprendizaje colectivo. Es justamente por esto último que el aprendizaje organizacional es más que el individual.

Existen distintos niveles de aprendizaje. El aprendizaje en un ciclo sucede cuando el aprendizaje trae a colación cambios en las reglas ya existentes logrando el mejoramiento de las tareas operativas o rutinarias. El aprendizaje en doble ciclo implica cambios en las tareas mencionadas pero además, en los supuestos subyacentes buscando la renovación de estos últimos. Por último, el aprendizaje en triple ciclo conlleva cambios en las bases de la organización, en los principios sobre los que ésta se fundamenta⁴⁶.

Cuando una organización se encuentra abierta al aprendizaje, ésta se convierte, en palabras de Senge (1990), en inteligente.

Tal como lo expone Senge (1990), existen cinco disciplinas que deberán desarrollar, en conjunto, las organizaciones para convertirse en inteligentes: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. A continuación se las explica⁴⁷.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual que provee una forma de pensar que se focaliza en captar una totalidad de las estructuras en las que se opera y no en analizar las partes o los elementos en forma individual. El pensamiento sistémico consiste en el empleo, entonces, de una visión holística e integral de una realidad.

El dominio personal, hace referencia a determinadas cualidades y características que deben tener todos los integrantes de la organización, las cuales inciden en las organizaciones. Esta disciplina plantea que existen conexiones y relaciones recíprocas entre el aprendizaje personal y el organizacional.

La tercera disciplina, por otra parte, alude a los modelos mentales. Éstos son supuestos subyacentes que se encuentran profundamente arraigados en los individuos y que influyen en los distintos modos de pensar y proceder.

La cuarta disciplina, construcción de una visión compartida, implica crear una imagen que se aspira construir en un futuro buscando el compromiso y la participación de todos los miembros de la organización en su definición.

Por último, el aprendizaje en equipo apunta a fomentar y promover el trabajo en equipo posibilitando la creación de un pensamiento de conjunto a través del diálogo.

En sentido amplio, las instituciones escolares son establecimientos encargados de poner en contacto a los profesionales de la enseñanza y a sus saberes con la población a la que éstos se encuentran destinados. Asimismo, las instituciones son entendidas como constructos, que se encuentran en permanente reestructuración⁴⁸.

45. Íbidem, pp.111-113.

46. Fulao, J.C. (coord.) op. cit. pp. 54-55

47. Senge, P. op. cit. 11-21.

48. Frigerio, G. y Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas Cara y Ceca: elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina:

Cada institución escolar posee características propias en base al entorno particular en el que se desarrollan sus actividades. Igualmente, algunos atributos pueden ser sistematizados y a continuación se los enuncia: especificidad, carácter intermediario e integrador, multiculturalidad, complejidad, multidimensionalidad y multirreferencialidad.

La especificidad de las instituciones escolares se encuentra relacionada al hecho de que éstas son mucho más que las aulas, los patios y los ladrillos que componen su estructura edilicia. Las instituciones escolares se encuentran conformadas además por docentes, directivos, alumnos y padres. Dentro de éstas, los docentes, con una manifiesta y sentida vocación de enseñar, transmiten sus conocimientos a los alumnos quienes, con una clara intención de que alguien les enseñe, los aprenden y aprehenden. Lo importante, entonces de las instituciones escolares, radica en que los contenidos que en ellas brindan no pueden ni aprenderse ni enseñarse en otras instituciones.

Por otro lado, las instituciones escolares actúan como espacios intermediarios e integradores entre lo privado y lo público, es decir, entre los destinos individuales y los proyectos sociales. Asimismo, las instituciones escolares son espacios productores de multiculturalidad, ya que en un mismo entorno convergen actores con distintas realidades. La multidimensionalidad, otro atributo de las instituciones escolares, constituye una estrategia para aproximarse a su estudio. La descomposición de la misma en distintas dimensiones orienta y posibilita la acción y la reflexión. La multirreferencialidad permite explorar y decodificar la realidad de la institución permitiendo construir un saber sobre la misma. Debido a estas características, las instituciones escolares deben ser entendidas como instituciones complejas⁴⁹.

Entender a las instituciones educativas como organizaciones es uno de los retos más importantes de los últimos años; ya se han iniciado procesos de reformas para que estos sistemas incorporen misiones más enriquecedoras, definan políticas de calidad y tomen decisiones para satisfacer los nuevos requerimientos de la sociedad.

Las organizaciones escolares se ven sometidas a exigencias cada vez mayores. Educar hoy es educar para el cambio y para el futuro. Sin embargo, el desafío más importante de la educación es identificar aquellos aspectos fundamentales que deben permanecer y aquellos aspectos accidentales que pueden y deben cambiar para poder responder a necesidades de la sociedad actual⁵⁰.

1.2.1. Dimensiones

La dinámica escolar es compleja al ser un producto humano, y por tal motivo se clasifica en dimensiones. Se distinguen: la dimensión organizacional, la dimensión pedagógica-didáctica, la dimensión comunitaria y la dimensión administrativa. No obstante esta descomposición para el correcto análisis de las escuelas, es importante destacar que en la práctica, estas dimensiones se encuentran ligadas, relacionadas y entrelazadas.

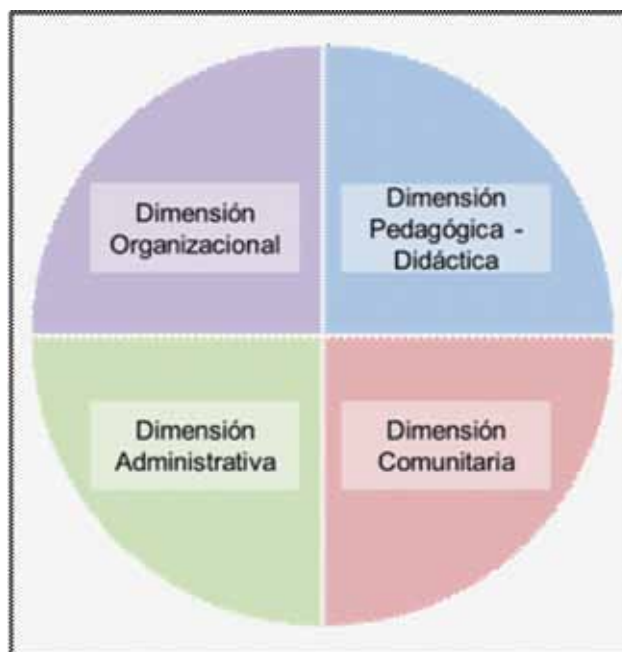
Las dimensiones escolares son herramientas útiles para observar, analizar y reflexionar acerca de lo que sucede dentro de la institución escolar. Como se mencionó anteriormente la realidad escolar es compleja y multidimensional y para lograr comprenderla es recomendable la descomposición la misma en distintas dimensiones. Para tal fin, y siguiendo a Frigerio (1992), se las detalla a continuación.

Troquel. p.17.

49. Frigerio, G. (1995). "Cara a cara". En Frigerio, G. (Comp.) De Aquí y de Allá Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz. pp. 43-44.

50. Iturralde, G. (2004). La calidad de la educación en la sociedad del conocimiento. Revista Panamericana de Pedagogía, nueva época, N°5. p.105

Figura 3. Dimensiones



Fuente: Elaboración propia en base a Frigerio, G. y Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas Cara y Ceca: elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina: Troquel. p.27.

La dimensión organizacional hace referencia a la forma en la que los miembros de la institución escolar se organizan considerando tanto la estructura formal (organigramas, distribución y delegación de tareas, objetivos propuestos, toma de decisiones, normas explícitas), como la estructura informal (formas de relacionarse y vincularse entre los miembros de la comunidad escolar, reglamentos internos que regulan las relaciones y ritos y ceremonias propias de la institución).

La dimensión pedagógico–didáctica se refiere al principal proceso de las instituciones escolares que las diferencia de otras instituciones: la enseñanza – aprendizaje. Dentro de esta dimensión se tienen en consideración las técnicas y modalidades de enseñanza y aprendizaje, las estrategias metodológicas, la utilización de recursos didácticos, la evaluación de los aprendizajes, las relaciones con los estudiantes y la actualización y capacitación docente.

La dimensión comunitaria considera al conjunto de actividades que lleva a cabo la institución para impulsar las relaciones con la comunidad de la cual es parte integrante de modo de conocer y comprender sus necesidades y requerimientos

La dimensión administrativa, por último, alude al conjunto de tareas que se llevan a cabo dentro de la institución en relación a los recursos humanos, materiales, financieros, económicos y de seguridad e higiene. Asimismo comprende el manejo de la información para la toma de decisiones, el cumplimiento de las normas internas de convivencia de modo tal de favorecer y no entorpecer el binomio enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca conciliar los intereses individuales en pos los de la institución.

Las cuatro dimensiones desarrolladas anteriormente se encuentran interrelacionadas y cada una de ellas es importante por sí misma pero si se quisiera saber cuál de estas dimensiones ocupa un papel preponderante, la respuesta sería la dimensión pedagógico-curricular ya que las demás dimensiones deberían ser puestas en función de ésta de modo tal que los objetivos y propósitos educativos de enseñar y aprender sean alcanzados.

1.2.2. Cultura e Imaginario Institucional

La cultura, es entendida como el conjunto de actividades, tradiciones, y costumbres que caracterizan la conducta de los miembros de una determinada sociedad. En este sentido, resulta de interés estudiar la manera en que vive un grupo de individuos o en la que responde a los estímulos provenientes del medio social en que se desenvuelven.

A nivel organizacional, ésta hace referencia al conjunto de actitudes, costumbres y valores compartidos entre los miembros de la institución escolar teniendo en consideración sus creencias, sus conocimientos, sus sentimientos, sus comportamientos y acciones.

La cultura puede ser concebida y entendida como un concepto de tres capas que incluye los valores, creencias y aquellos supuestos que se dan por sentado. Los primeros son de fácil identificación y suelen encontrarse redactados por escrito y en forma genérica, en las declaraciones de misiones, objetivos y estrategias de la organización. Los segundos, las creencias, son más puntuales y específicas y están relacionadas con aquellas cuestiones conversadas en forma superficial y ligera por los miembros de la organización. Los supuestos que se dan por sentado, por último, son el verdadero y auténtico centro de la cultura organizacional que se ponen de manifiesto en la forma de actuar de la organización. Dentro de estos, se consideran aquellos aspectos de la organización que son difíciles de explicar o identificar por los integrantes de la misma, constituyéndose como su paradigma⁵¹.

Estos supuestos que se dan por sentado se representan a través de una red cultural. Ésta incluye las historias que se cuentan dentro de la organización; las formas rutinarias de comportamiento de los miembros de la misma; los rituales que se llevan a cabo, es decir, aquellos acontecimientos especiales en la vida de la organización que resaltan y refuerzan la manera de actuar que tiene la misma; los símbolos, como los logotipos, oficinas, tipo de lenguaje y terminología utilizados conjuntamente con todos los miembros de la organización; las estructuras de poder; los sistemas de control y la estructura organizativa⁵².

Figura 4. Red cultural



Fuente: Elaboración propia en base Johnson, G. y Scholes, K. op. cit., p.68.

A pesar que todas las instituciones educativas comparten el hecho de que deben responder a una determinada normativa, cada una de ellas se encuentra conformada por distintos actores e inmersa en un contexto determinado.

Al desempeñar sus funciones en diversos entornos y en cada uno de ellos, interrelacionarse con sujetos con distintas realidades, la cultura dentro de la institución escolar difiere una de otra. En una escuela encontramos diversos actores que cumplen funciones específicas y puntuales. Dentro de éstos, se encuentran los alumnos quienes poseen características particulares y pertenecen a una determinada familia con singularidades propias. A su vez, esas familias se desenvuelven en un medio específico. Por otro lado, los docentes traen consigo una formación propia con valores y actitudes representativos de la

51. Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. 5ª. ed. Madrid, España: Pearson educación. pp. 211-214 y 6-72.

52. Idem

educación que recibieron. Por último, todos estos deben desenvolverse en una escuela con características propias. De lo enunciado, se desprende que cada institución escolar es única en el sentido de que posee una personalidad y un estilo único dado por el interjuego de valores, creencias y supuestos que confluyen en ella.

Cada institución desarrolla su propia cultura dando sustento a un imaginario institucional el cual adquiere, en cada institución, características y cualidades particulares compartiendo a su vez, elementos en común con el conjunto de instituciones escolares.

Es menester destacar que existen distintos tipos de culturas que pueden darse dentro de una escuela. A los fines de la su caracterización, se tendrá en consideración lo desarrollado por Frigerio y Poggi (1992) y Manés (2008).

Frigerio y Poggi (1992) reconocen tres tipos distintos de culturas institucionales: la institución como una cuestión de familia, la cual prioriza la escena familiar y los vínculos afectivos; la institución como una cuestión de papeles, la cual se centra en los aspectos administrativos en forma racional y burocrática; y, por último, la institución como una cuestión de concertación, que destaca la negociación y la participación para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación se los explica en detalle⁵³.

La institución escolar: una cuestión de familia

En este tipo de cultura institucional, existe una relación estrecha entre la institución y el sistema de parentesco. Se toma a la institución como una familia donde el afecto entre los distintos miembros de ésta, aseguran un vínculo a través del cual se construye la cultura institucional. Asimismo, dentro de esta cultura, se idealizan los aspectos positivos y gratificantes de aquello que resulta familiar.

En este tipo de cultura, no se recurre a canales formales de comunicación. La información circula de manera informal asentándose en la interacción espontánea de los integrantes de la institución debido a la relación afectiva que existe entre ellos. Los vínculos afectivos y los sentimientos son importantes dentro de esta cultura. Asimismo, este modelo no precisa saberes especiales sino que alcanza con desempeñarse en el marco de las relaciones interpersonales.

En las culturas institucionales familiares, las tareas se cumplen a través de lealtades individuales con los pares o con la autoridad. Asimismo, no existe ni una clara división de éstas ni correlación entre ellas. Por otro lado, no se exige ni se evalúa la capacidad que deben tener los miembros de la institución para alcanzar uno de sus propósitos fundacionales: garantizar la enseñanza y el aprendizaje.

El modelo de gestión que se lleva a cabo es un modelo "casero" porque prácticamente no se recurre al marco normativo ni tampoco se asignan ni definen responsabilidades específicas.

Dentro de este tipo de instituciones se pueden correr riesgos. Por un lado, las tareas se centran en el mantenimiento del sistema pasando a segundo plano, la tarea sustantiva de enseñar diluyéndose, de esa forma, la especificidad institucional. Por otro lado, se desconoce y se descuida la relación entre conocimiento, docente y alumno.

La institución escolar: una cuestión de papeles o expedientes

En este tipo de cultura institucional las organizaciones son percibidas y representadas como máquinas o mecanismos, lo cual trae aparejado ciertas ventajas y desventajas. Entre las ventajas se pueden mencionar que este tipo de cultura genera un ambiente tranquilizador ya que los mecanismos son previsible; existe una división de tareas donde estas se fijan de acuerdo a disposiciones administrativas, reglas o normas; existen jerarquías establecidas en forma clara en función de un organigrama preestablecido. El clima organizacional es estable y el reclutamiento del personal se efectúa en función de concursos, diplomas y exámenes.

La comunicación, dentro de este tipo de cultura, fluye en forma descendente para transmitirle a la base de la organización las decisiones tomadas en la cumbre de la misma. Asimismo, la información fluye en forma ascendente cuando la base transmite sus respuestas a las órdenes provenientes de la cumbre. Por otra parte existe una preeminencia de los canales formales registrándose toda la actividad en documentos escritos logrando de esta forma que la participación sea meramente formal.

El modelo de gestión en esta cultura es el modelo tecnocrático donde la formalización se prioriza predominando las estructuras y reuniones formales. Asimismo, el funcionamiento de este tipo de institución se basa en reglas y normas con el fin de neutralizar todo posible conflicto.

Este tipo de cultura se muestra incapaz de gobernar y manejar cualquier situación imprevista que no se encuentre contemplada en la reglamentación y de incorporar cambios e innovaciones para dar respuesta a las necesidades que plantea el entorno. Asimismo, este modelo genera un sistema burocrático que limita el accionar de los miembros de la organización.

53. Frigerio, G. y Poggi, M. op. cit. pp.39-52

La institución escolar: una cuestión de concertación

Dentro de una institución existen normas que regulan el comportamiento de sus integrantes. Sin embargo, no se pueden abarcar todas las posibles situaciones quedando así, espacios que se encuentran no normados. Esto permite a los actores hacer uso de su libertad y a través de la negociación, poder concertar acciones donde se expresarán sus intereses, propósitos y objetivos personales sin dejar de lado los objetivos de la institución. Brevemente, la negociación es un proceso donde convergen intereses antagónicos y en las cuales cada parte involucrada, participa con el objetivo de alcanzar una solución que resulte satisfactoria para todos los interesados.

Dentro de este modelo la información es un recurso indispensable para la toma de decisiones y para crear las condiciones para establecer consensos. La participación, por otra parte, es deseada y buscada.

El modelo de gestión propio de este tipo de cultura institucional es el profesional. La diversidad de intereses deberá ser equilibrada y coordinada de modo tal de que los individuos puedan trabajar en forma conjunta en las tareas sustantivas de la institución y en el cumplimiento del contrato que liga a la escuela con la sociedad. De esta forma, se desarrollará una gestión pluralista en la que se buscará a través de la gestión de los conflictos, que éstos favorezcan a la institución. Por último el riesgo principal de este modelo es el asambleísmo permanente, el cual puede llevar a una permanente deliberación e intercambio de opiniones.

Por otro lado, Manés (2008) reconoce cuatro tipos de culturas institucionales: la cultura autocrática; la cultura burocrática; la cultura adhocrática; y, por último, la cultura democrática. La primera hace referencia, a un poder unipersonal verticalista que, a través de normas no escritas e informales, se desenvuelve en un medio de conflicto y temor. La información en este tipo de cultura se encuentra centralizada. La cultura burocrática hace alusión a que el poder, el cual se rige por normas formales y detalladas, se encuentra dividido por niveles verticales. En este caso, el entorno es burocrático y mediocre y las comunicaciones son generalmente escritas y archivadas. En la cultura adhocrática se gobierna por normas enfocadas hacia el resultado donde el poder, en un entorno competitivo y dinámico, está dividido por niveles horizontales. Las comunicaciones son fluidas y efectivas. Por último, en la cultura democrática existe un poder consensuado y compartido entre los miembros de la organización con normas orientadas al beneficio común. Esta cultura es propia de un entorno democrático y participativo donde las comunicaciones son informales y dinámicas⁵⁴.

Capítulo 2. Dirección Estratégica

*"Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo debemos hacerlo."
Abraham Lincoln (1858)*

2.1. Dirección Estratégica: sus comienzos

El enfoque de la dirección estratégica comienza a ser utilizado a partir de la incorporación de la estrategia en el ámbito empresarial y de la adopción de un estilo de proceder estratégico en la dirección. Asimismo, el surgimiento de este enfoque se produce debido a la existencia de una serie de fenómenos ocurridos en los años ochenta. Entre ellos se pueden mencionar la evolución del entorno empresarial, el cual se presenta complejo, incierto y dinámico, justificándose la necesidad de adoptar ciertos comportamientos que les permita a las organizaciones sobrevivir, desarrollarse y crecer en un entorno cambiante.

Frente a esta situación, la dirección estratégica surge como alternativa para dar respuestas a los requerimientos y demandas de la organización en relación con el entorno en el que se desenvuelve tratando a su vez, de corregir las deficiencias de otro enfoque denominado "Planificación Estratégica"⁵⁵.

A continuación, en la figura 5, se detallan las principales diferencias entre los dos sistemas.

54. Manés, J.M. (2008). Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Granica. p.55.

55. Bueno Campos, Dalmau Porta y Renau Piqueras. op. cit. pp. 155-157.

Figura 5. Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Dirección Estratégica

Conceptos	Sistema de Planificación Estratégica	Sistema de Dirección Estratégica
Naturaleza del Entorno	Estable – adaptativo	Inestable - discontinuo
Época de desarrollo	Años sesenta y setenta	A partir de los años ochenta
Tipo de proceso directivo	Estructurado y previsional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte económico	A largo plazo	A corto, mediano y largo plazo
Formulación de la estrategia	Centralizada	Descentralizada y participativa
Estilo de dirección	Tecnocrático	Creativo
Orientación de los cambios	Unidireccionales o técnico-económicas	Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno
Carácter del sistema	De planificación	De planificación - acción

Fuente: Bueno Campos, Dalmau Porta y Renau Piqueras op.cit. p. 145.

Siguiendo a Buenos Campos, Dalmau Porta y Renau Piqueras (1993), la dirección estratégica transmitía una idea de mayor flexibilidad y menor formalización que la planificación estratégica promoviendo acciones para alcanzar los objetivos que la organización se había propuesto a mediano y largo plazo.

Por otro lado, el sistema de dirección estratégica representa un proceso menos estructurado, más flexible y creativo que incluye a toda organización en forma descentralizada y participativa en la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. Dentro de este sistema, la formulación de la estrategia es tan importante como su implementación.

La dirección estratégica consiste en guiar el proceso de la toma de decisiones estratégicas ocupándose de la complejidad que deriva de situaciones inciertas e inusuales y alcanzando a la totalidad de la organización. Asimismo, trata de las metas y objetivos que posee la organización a largo plazo.

2.2. La Estrategia en la Organización

El concepto, de la estrategia considera el propósito general y global de la organización. Siguiendo a Hax y Majluf (1997), la estrategia determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo; procura alcanzar una ventaja sostenible en el largo plazo teniendo en cuenta tanto las oportunidades como las amenazas que provienen del entorno en el que se desenvuelva la organización; constituye un patrón de decisiones integrador y alude a desarrollar, fomentar y promover las competencias centrales de la organización y es una expresión del propósito estratégico de la misma⁵⁶.

Brevemente y sintetizando lo referido a estrategia, resulta trascendental tener claro a dónde se quiere ir para saber qué camino tomar. A continuación se reproduce un pasaje del cuento de Lewis Carroll, Alicia en el País de las Maravillas:

“- Minino Cheshire – comenzó, con cierto temor, sin saber si le agradaría ese nombre. Él sonrió un poco más. “Parece que eso le gusta”. Prosiguió: - ¿Podría decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí?

- Eso depende de a dónde quieras ir - respondió el Gato.

- A decir verdad no me importa mucho... - dijo Alicia.

56. Hax, A. y Majluf, N. op cit. p. 24-32.

- Entonces no importa qué camino tomes... - dijo el Gato.
- ... siempre que llegue a alguna parte – continuó Alicia a modo de explicación.
- ¡Oh, llegarás, puedes estar segura, si caminas lo suficiente! - aseguró el Gato.”⁵⁷

Es decir, se debe tener una clara noción del lugar a dónde se quiere llegar y de cuáles son los objetivos a alcanzar, si no, se corre el riesgo de llegar a cualquier lugar. En este fragmento se plantean claramente dos alternativas excluyentes. La primera, saber dónde ir de modo de poder elegir el camino y segundo, caminar y por consiguiente, llegar a alguna parte. El concepto de estrategia hace referencia a una visión de futuro, a la enunciación de prioridades y de los caminos a tomar con el fin de lograr la continuidad y el crecimiento de la organización. Por este motivo, las estrategias son decisiones complejas de tomar⁵⁸.

La estrategia, por lo tanto, es la respuesta de la organización frente a las fuerzas del entorno que influyen sobre ésta y la dirección estratégica, la función que la desarrolla comprendiendo que su formulación se apoya en la necesidad de responder en forma eficiente y eficaz a los requerimientos y demandas de un entorno turbulento, complejo y cambiante.

En pocas palabras, la estrategia es un plan de acción que lleva adelante la organización para lograr alcanzar tanto los objetivos a corto plazo que se propuso como sus propósitos fundamentales.

Las estrategias en las organizaciones, se dan en distintos niveles: a nivel corporativo, a nivel de la unidad de negocio y a nivel operativo. La primera está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización de modo de satisfacer los requerimientos y demandas de los stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la organización. A nivel corporativo, las principales responsabilidades de quienes lo integran están dadas por el establecimiento y comunicación de la misión, visión, estrategia corporativa y objetivos a largo plazo de la organización. Por otro lado, la estrategia de unidad de negocio hace referencia a cómo, una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto, debe competir en un determinado mercado exitosamente. Por último, la estrategia a nivel operativo, hace alusión a cómo los distintos componentes que integran la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen y colaboran de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio⁵⁹.

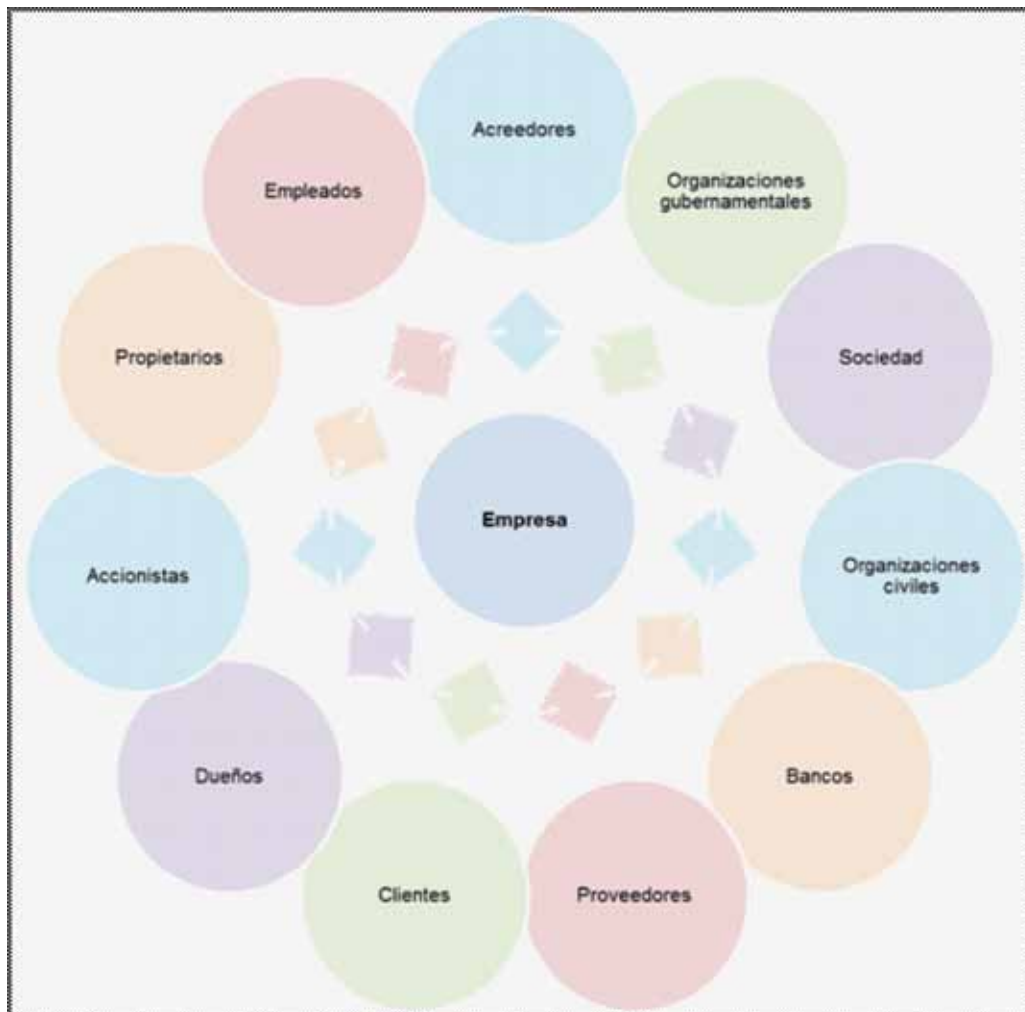
Los stakeholders son todos aquellos grupos, entidades o individuos que son afectados y que pueden llegar a serlo – en forma positiva y/o negativa - por las actividades o propósitos de la organización. Dentro de este grupo se incluyen: los empleados, gerentes, propietarios, accionistas, clientes, proveedores, bancos, la sociedad, organizaciones civiles y gubernamentales, acreedores, etc. Éstos toman decisiones y dependen, para realizar sus proyectos, de las organizaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones para su éxito, dependen de ellos. Es decir, los stakeholders son las partes interesadas con las cuales la organización mantiene una relación de dependencia bilateral.

57. Carroll, L. (2010). Alicia en el país de las maravillas. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Losada. p. 99.

58. Etkin, J. op. cit., pp. 181-183.

59. Johnson, G. y Scholes, K. op.cit., pp. 11-12.

Figura 6. Stakeholders



Fuente: elaboración propia

Los *stakeholders* pueden influir sobre la organización y según cuál sea su grado de influencia, se pueden distinguir los primarios y los instrumentales.

Los *stakeholders* primarios son aquellos que son vitales y esenciales para el continuo crecimiento de la organización. Los *stakeholders* instrumentales, sin embargo, son aquellos que pueden influir sobre los primarios, por ejemplo: los competidores, los medios de comunicación y las organizaciones ambientales⁶⁰.

Resulta pertinente destacar que existe un vocabulario relacionado a este término. A continuación se desarrollarán cada uno de los distintos conceptos.

Misión

La misión hace referencia al propósito genérico de la organización y se encuentra relacionada con los valores intrínsecos de la misma y con las expectativas de las partes interesadas o *stakeholders*.

La misión debe ser entendida como un concepto fijo y que hace alusión a cierta estabilidad. Los valores y principios no se alteran ni cambian con frecuencia sino que más bien, son nociones que acompañan a lo largo de toda la vida. De igual manera, la misión no es algo que cambie o mute permanentemente. La misión es la razón de ser y el propósito de la organización⁶¹.

La misión explica qué es lo que realiza o lleva adelante la organización definiéndose en qué negocio se encuentra. Para poderla enunciar, la organización puede valerse de las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué lo hacemos? y por último, ¿para quién lo hacemos?

60. IESE Business School, University of Navarra (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. Newsletter N° 5 – Otro punto de vista. Noviembre 2009, Navarra, España. [En línea]. Consultado: [20, noviembre, 2011]. Disponible en: <http://www.iese.edu/en/home.asp>. p.4.

61. Serra, R. El nuevo juego... op.cit., pp. 161-162.

Visión

La palabra visión proviene del latín *videre* y significa ver. La visión es la aspiración de la organización en un futuro. Es la imagen dinámica de futuro que se quiere alcanzar y lograr. La visión hace referencia a dónde se quiere ir, al rumbo que se quiere tomar y guía y orienta a la organización en la fijación de metas para alcanzar los objetivos finales propuestos⁶².

La visión debe ser construida entre todos los miembros de la organización de modo de que todos están alineados bajo la misma y sepan cuál es el rumbo que se quiere tomar. Se debe propender a lograr que todos los integrantes de la organización sientan a la visión como propia logrando de esa forma un patrón integrado de comportamiento.

Es requisito para que todos los miembros de la organización la comprendan y la tomen como propia, que la visión sea clara. Para que la visión tenga esa claridad que se menciona, debe tener foco. Enfocar la visión consiste en conocer en forma clara y concisa el lugar que la organización quiere ocupar en la mente de los distintos miembros del entorno en donde la misma se desenvuelve. Lograr una visión enfocada entonces, dependerá del posicionamiento que se desee alcanzar⁶³.

Para poder declarar la visión, la organización puede recurrir a responder simples preguntas como ser: ¿cuál es la imagen que se desea lograr?, ¿cómo queremos ser en el futuro?, ¿qué queremos hacer en el futuro?

Meta y Objetivo

La meta es la afirmación genérica del propósito y los objetivos son la cuantificación de esa meta⁶⁴.

Los objetivos, hacen referencia a los resultados deseados y aspirados para la organización y sus miembros.

Un primer acercamiento, podría indicar que las organizaciones que persiguen un lucro tienen como único objetivo, generar y aumentar sus utilidades y que, por otro lado, las organizaciones no lucrativas, buscan proporcionar un servicio de manera eficiente. Sin embargo, las organizaciones persiguen múltiples objetivos.

Dentro de los objetivos que busca alcanzar una organización, encontramos los objetivos establecidos. Éstos hacen referencia a las declaraciones oficiales de lo que una organización dice que son sus objetivos y que frecuentemente pueden ser encontrados en el acta constitutiva, en informes anuales, boletines, declaraciones de los miembros, etc. Pese a esto, frecuentemente los objetivos declarados o establecidos de una organización, no conciden con lo que en la realidad sucede dentro de la misma. Por lo tanto, es importante conocer los objetivos reales de la organización observando cuidadosamente lo que los miembros de la misma hacen en realidad⁶⁵.

En una perspectiva tradicional, los objetivos se establecen en la cumbre de la organización, la dirección general, y luego se dividen en metas para cada nivel de la misma. De esta forma, la dirección general que tiene una panorámica global de la organización, establece objetivos y los transmite a los mandos que se encuentran por debajo de ella de modo tal de dirigir, guiar y restringir los comportamientos de los empleados. Como consecuencia de esta manera de actuar, los objetivos pierden claridad y unidad al descender de la cumbre de la organización a los niveles más bajos. Una alternativa a esta perspectiva tradicional, es el empleo de una red integrada de objetivos o una cadena de medios-fines. Ésta implica que los objetivos de más alto nivel, o fines, se encuentran ligados y entrelazados con los objetivos de menor nivel que se utilizan como medios para su logro. Es decir, las metas de los niveles más bajos, medios, deben cumplirse para poder llegar a las metas, fines, del siguiente nivel superior. El logro de las metas de ese nivel se convierte en el medio para alcanzar las metas o fines del siguiente nivel. Y así sucesivamente por los distintos niveles de la organización⁶⁶.

Núcleo de Competencias

La ventaja competitiva surge cuando los recursos y las capacidades que son exclusivas de una organización se aplican al desarrollo de competencias únicas.

El núcleo de competencias hace alusión a los recursos, procesos y habilidades que proporcionan la ventaja competitiva de la organización distinguiéndola de sus competidores y proporcionando valor a los consumidores y clientes⁶⁷.

62. *Ibidem*, pp. 163-165.

63. *Ibidem*, p.165

64. Johnson, G. y Scholes, K. *op.cit.*, p.13

65. Robbins, S. y Coulter, M. *op.cit.* pp. 238-241.

66. *Ibidem*, p. 241.

67. Johnson, G. y Scholes, K. *op.cit.*, p.13.

Arquitectura Estratégica

La arquitectura estratégica hace referencia a la combinación de procesos, recursos y competencias que posea la organización para aplicar la estrategia. Ésta será traducida en acciones y tareas específicas que vinculan y relacionan a la dirección general con los niveles operativos y los individuos⁶⁸.

Control estratégico

El control estratégico hace referencia al seguimiento de las acciones emprendidas para lograr la efectividad de las estrategias⁶⁹.

Políticas

Las políticas son arreglos explícitos o implícitos que orientan y guían el comportamiento organizacional de modo tal de hacer operativa la estrategia. Estas políticas pueden ser redactadas y enunciadas en forma escrita o pueden transmitirse en forma oral⁷⁰.

La dirección estratégica hace referencia a las metas y objetivos que tiene la organización a largo plazo definiendo aquellos propósitos que justifican tanto su existencia como las operaciones que en ella se realizan. Esta dirección a la que se está haciendo alusión, normalmente se establece en la misión la cual, contrariamente a las estrategias, metas y objetivos que son cortoplacistas, es aquello que se mantiene estable y duradero dentro de la organización.

Figura 7. Relaciones entre los conceptos relativos a estrategia



Fuente: elaboración propia

Tal como muestra la figura 7, existe una relación entre los conceptos anteriormente detallados. En la base de la misma, se encuentran los valores y creencias de la organización sobre los cuales se establecen y cimentan las decisiones claves de una empresa. En función a éstos, la organización declara su misión y visión en forma clara y enfocada de modo de lograr, a través de distintas estrategias y políticas, los objetivos propuestos. De esta forma, se proporciona un sentido de dirección a los miembros e integrantes de la organización.

68. *Ibidem*, p.14.

69. *ibidem*, p.14.

70. Serra, R. *El nuevo juego...op.cit.*, p. 277.

2.3. El Proceso de Reflexión Estratégica en la Organización

La determinación y el cumplimiento de objetivos y metas requieren de una reflexión estratégica por parte de todos los integrantes de la organización. Este proceso resulta necesario ya que es la base para el aprendizaje de la organización.

Para llevar adelante este proceso se deberá dar respuesta a las siguientes cuatro preguntas: ¿a quién está reservada la reflexión?, ¿cuándo hay que llevarla a cabo?, ¿dónde deberá ser realizada? y, por último, ¿cómo hay que implementarla?

La primera pregunta hace referencia a aquellos miembros de la organización que participan en este proceso dando lugar a distintos tipos de gestiones. Por un lado, la gestión autocrática donde las decisiones son tomadas por una única persona, el director general. La gestión participativa que, por el contrario, involucra a todos los integrantes de la organización en la toma de las decisiones. Por último, la gestión consultiva donde las decisiones son tomadas por los directivos de la organización en conjunto con consultores externos.

En relación a la segunda pregunta, el proceso de reflexión estratégica puede realizarse cuando surge un nuevo problema resultando de una gestión curativa cortoplacista. También, puede llevarse adelante en forma sistémica y planificada o en todo momento a través de una gestión preventiva. Esta última implica una reflexión constante favoreciendo la capacidad de adaptación de la organización.

En cuanto a la tercera pregunta, ¿dónde deberá ser realizada la reflexión estratégica?, ésta puede desarrollarse en cualquier lugar resultando muchas veces conveniente, llevarla a cabo en lugares fuera de la organización de modo de romper con los hábitos y las rutinas.

La cuarta pregunta, por último, se encuentra relacionada con la forma en la que debe llevarse a cabo el proceso de reflexión estratégica y es justamente aquí donde el proceso de la dirección estratégica cobra vital importancia incluyendo, como anteriormente se mencionó, el análisis estratégico, su elección o formulación y por último, su implantación⁷¹.

Una dirección estratégica que haya sido bien establecida y definida sirve de guía para todos los miembros de la organización ya que son éstos los responsables de llevarla adelante. Más aún, le ofrece a las partes interesadas o stakeholders con los que interactúa, una mayor y mejor definición de la organización.

A través de la dirección estratégica las organizaciones pueden analizar y aprender de los entornos que la rodean con el fin de responder a las necesidades provenientes de éste.

2.4. Metodología de la Dirección Estratégica

2.4.1. Análisis Estratégico

El entorno es muchas veces difícil de comprender ya que, en primer lugar, el mismo engloba varios factores de los cuales hay que identificar cuáles de ellos realmente afectan e influyen sobre la organización. La segunda dificultad que se plantea, radica en la incertidumbre. Ésta aumenta cuanto más dinámicas, cambiantes y complejas son las condiciones del entorno. En condiciones simples o estáticas, comprender el entorno resulta más sencillo ya que no se producen cambios significantes. Sin embargo, en condiciones dinámicas no sucede lo mismo. Las nuevas tecnologías y la velocidad de las comunicaciones traen aparejados cambios importantes y rápidos a los que las organizaciones deben ajustarse tratando de entender cuáles serán los factores externos que van a influir sobre ella en el futuro. Por último, otra de las dificultades radica en lograr que los directivos dejen de centrarse en ciertos aspectos del entorno que fueron importantes en el pasado. Entender el entorno de las organizaciones tiene como propósito intentar identificar los aspectos claves, superar la complejidad y fomentar la reflexión de los directivos. Para un correcto entendimiento de éste, se evalúan y analizan tanto el entorno externo o general como el interno o específico⁷².

2.4.1.1. Análisis de los Factores Macroambientales

Las fuerzas macroambientales, es decir del entorno exterior o general, pueden influir tanto en una organización como en su entorno interior o específico. En casos excepcionales ocurre lo contrario, es decir, que las organizaciones sean las que influyen al entorno general.

En relación a las fuerzas del entorno externo o general, se debe destacar que aquellas que son relevantes y trascendentes para una organización pueden no serlo para otras y con el tiempo, la importancia y el grado de influencia de estas fuerzas puede variar.

El análisis PEST trata de identificar aquellos factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen y afectan (en manera positiva o negativa) a la organización. Existe una variante a este

71. Sanchis Palacio, J. y Campos Climent, V. (2007). "La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas". *Ciriec-España* N°59/2007. Universitat de València. [En línea]. Consultado: [05, octubre, 2011]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17405910.pdf> pp. 242-243.

72. Johnson, G. y Scholes, K. op. cit., pp. 87-90.

análisis que incluye los factores legales y ecológicos denominada PESTEL. El empleo de este modelo resulta útil ya que en función del estudio y análisis de las distintas variables, la organización puede diseñar una estrategia que le permita adaptarse a las influencias de éstas.

Los factores político – legales, tanto a nivel nacional como internacional, son aquellas variables que inciden y son determinantes para el éxito de una organización ya que éstos afectan la industria o sector donde opera la misma. Se incluyen el sistema de gobierno, la continuidad y la estabilidad política, las relaciones de la organización con el gobierno, las regulaciones que la misma enfrenta, la política impositiva, las legislaciones y reglamentaciones, la normativa laboral y entre otras⁷³.

Los factores económicos pueden influir tanto en el comportamiento como en los resultados de la organización. Entre estos factores se destacan el crecimiento económico y del sector, los tipos de interés, las tendencias del producto bruto interno (PBI), la tasa de inflación, los tipos de cambios, los ingresos per cápita y su distribución, la tasa de desempleo⁷⁴.

La macroeconomía estudia las variables económicas agregadas, como la producción de la economía en su conjunto (la producción agregada) o el precio medio de todos los bienes (el nivel agregado de los precios) a diferencia de la microeconomía que estudia la producción y los precios de mercados específicos. El indicador de la producción agregada de un país es el producto interno bruto (PBI). Éste puede concebirse como el valor de los bienes y servicios finales producidos en la economía durante un determinado período de tiempo, como la sumatoria del valor agregado de la economía durante un determinado período o como la sumatoria de las rentas de la economía durante un determinado período. El PBI a su vez, se compone del consumo, bienes y servicios comprados por los consumidores; la inversión, sumatoria de la inversión no residencial –la compra de nuevas plantas y máquinas por parte de las empresas- y la inversión residencial –la compra de nuevas viviendas o departamentos por parte de los individuos; el gasto público, compra de bienes y servicios por parte de las diversas instancias del Estado; y las exportaciones netas (exportaciones – compra de bienes nacionales por parte de los extranjeros - menos importaciones – compras de bienes extranjeros por parte de los consumidores nacionales). La diferencia entre las exportaciones y las importaciones se denomina balanza comercial la cual será positiva cuando las exportaciones sean superiores a las importaciones dando como resultado un superávit comercial y, será negativa cuando sean las importaciones las que superan a las exportaciones arrojando un déficit comercial⁷⁵.

El PBI, junto a sus componentes, es la principal variable económica pero no la única. La tasa de desempleo es el cociente entre el número de desempleados y la población económicamente activa (PEA). Ésta última se encuentra integrada por las aquellas personas que tienen ocupación o la están buscando activamente y es la sumatoria de las personas ocupadas y desempleadas. La población desocupada, por otro lado, hace referencia a aquellas personas que, al no tener ocupación, buscan activamente trabajo⁷⁶.

Otra de las variables a tener en consideración es la inflación. Ésta se entiende como una subida duradera del nivel general de precios, un aumento generalizado del nivel de precios. Estos últimos, se examinan través de ciertos indicadores denominados índices de precios de consumo. En la República Argentina, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), tiene a su cargo la obtención de estos índices entre los cuales se pueden mencionar el índice de precios al consumidor (IPC) y el índice de precios mayoristas (IPM). El primero, mide la variación de precios a través del tiempo, de un conjunto fijo, en cantidades y características, de bienes y servicios llamado “canasta” que representan el consumo de la población en un área geográfica determinada y en un período específico. El segundo, mide la evolución de los precios de todos los bienes comercializados en la economía sobre la base del precio de la primera venta⁷⁷.

El crecimiento económico también puede impactar en la demanda, por parte de los consumidores, de bienes y servicios. Por tal razón, las organizaciones deben tenerlo en consideración al momento de tomar decisiones estratégicas. Asimismo, la inflación y la disponibilidad de crédito deben ser tenidas en cuenta ya que estos conceptos van de la mano con los tipos de intereses que las organizaciones deben pagar. Por otro lado, el tipo de cambio también constituye una fuente de incertidumbre para aquellas organizaciones globales que obtienen beneficios en el exterior, los cuales pueden, debido a tipos de cambio desfavorables, convertirse en pérdidas.

Los factores socioculturales incluyen indicadores como la población, estratos sociales, distribución geográfica, cultura de la sociedad, religión, salud, tasa de natalidad y mortalidad, esperanza de vida, nivel de educación y tasa de analfabetismo.

73. *Ibíd.*, p. 94.

74. *Idem*

75. Blanchard, O. y Pérez Enrí, D. (2000). *Macroeconomía. Teoría y Política Económica con aplicaciones a América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall. pp. 49-54.

76. *Ibíd.*, pp. 32-33.

77. *Ibíd.*, pp. 36-37.

Los factores tecnológicos hacen referencia a los cambios en tecnología que influyen sobre el sector o la industria creando nuevos productos, servicios; modificando el comportamiento, las expectativas y las demandas de la sociedad y repercutiendo en la forma de trabajo y de entretenimiento de muchas personas. Dentro de estos factores se pueden mencionar: los adelantos en internet, computadoras portátiles, teléfonos móviles, las innovaciones en maquinarias, sistemas de información, software y hardware.

2.4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo

El entorno específico en el que se desenvuelve la organización, a diferencia del detallado anteriormente, se encuentra conformado por aquellos grupos de interés con los que ésta interactúa en forma cotidiana. El modelo de las “cinco fuerzas de Porter”⁷⁸ consiste en relacionar a la organización con su entorno más inmediato para así formular una estrategia competitiva, en función de la posición que la misma encuentre para poder defenderse mejor de estas fuerzas o sacarles el máximo provecho. Al realizar este análisis estructural de la industria o sector donde la organización desempeña sus funciones, se pueden conocer y evidenciar las principales fortalezas y debilidades que ésta debe enfrentar y las fuerzas competitivas que presionan sobre la misma. Este modelo propone incluir tanto a los competidores directos de la organización como a sus clientes, proveedores, participantes o competidores potenciales y sustitutos⁷⁹.

La competencia directa del sector hace referencia a todas aquellas organizaciones que intentan captar un determinado consumidor compitiendo entre sí o armando alianzas y coaliciones para poder competir mejor. Existen fuerzas que influyen sobre la rivalidad que existe entre los competidores directos. Algunas de ellas son: el grado de equilibrio existente entre ellos; las tasas de crecimiento de los mercados que pueden afectar la rivalidad y la diferenciación que tienen los productos o servicios que se ofrecen a los consumidores.

Los proveedores y clientes también pueden influir sobre la organización. Los primeros pueden ejercer su poder de negociación amenazando con aumentar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios que proveen. Por otro lado, los clientes pueden, a través también de su poder de negociación, forzar una disminución de los precios o un aumento de la calidad de los servicios o productos que adquieren de las organizaciones trayendo esto aparejado, una competencia mayor entre los competidores existentes.

Por otro lado, los competidores potenciales hacen referencia a aquellas organizaciones que pueden ingresar al sector con productos o servicios similares o iguales a los que son ofrecidos por las organizaciones ya existentes. Esta amenaza de entrada puede ser evaluada en función de las barreras de entrada al sector. Éstas son elementos de protección para las organizaciones que pertenecen a un determinado sector o industria.

Siguiendo a Hermida, Serra y Kastika (1992), dentro de las barreras de entrada se pueden mencionar las barreras de tipo hard y las de tipo soft.

Las primeras se encuentran relacionadas a “inversiones hard”, que se asocian con desembolsos de fondos vinculados con la infraestructura, con las maquinarias y equipos. Dentro de las barreras de tipo hard se pueden mencionar, la construcción de una planta, la economía de escala, el grado de integración vertical, los requerimientos de capital y la capacidad de producción.

Las barreras soft, sin embargo, son aquellas que tienen una característica más dinámica y no pierden su valor con el transcurso del tiempo y como ejemplo se puede citar, las inversiones destinadas a entrenamiento de los distintos sectores de la organización. Se debe destacar, a su vez, que así como existen barreras de entrada, también las hay de salida. Estas últimas le dificultan a una empresa el abandono de un determinado sector⁸⁰.

Por último, los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden satisfacer las mismas necesidades que el producto o servicio del sector. La amenaza de los sustitutos puede adquirir varias formas. Se puede producir una sustitución producto a producto; una sustitución de necesidades, debido a que la aparición de un nuevo producto o servicio puede lograr que los productos o servicios ya existentes sean superfluos; una sustitución genérica, la cual se produce cuando tanto los productos como los servicios compiten por una necesidad; y, por último, una abstinencia. Es importante recalcar que la disponibilidad de productos o servicios sustitutos puede fragmentar el mercado reduciendo su atractivo⁸¹.

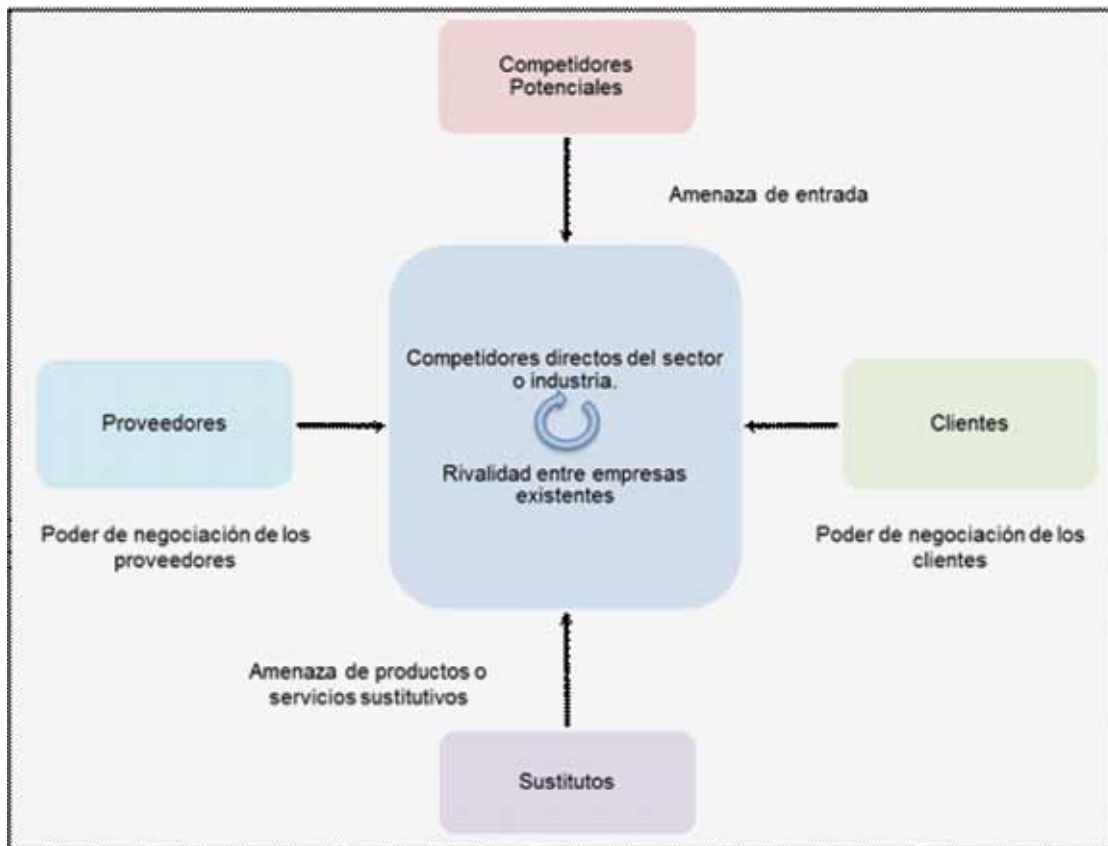
78. Michael E. Porter, nacido en 1947, es un economista de origen estadounidense especializado en gestión y administración de empresas, que se desempeña actualmente como profesor en la Harvard Business School.

79. Porter, M. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada). 27ª. ed. México: Compañía Editorial Continental. p. 19-20.

80. Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992). Administración & Estrategia. Teoría y práctica. 4ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Macchi. pp.277 – 280.

81. Johnson, G. y Scholes, K. op.cit., p. 108.

Figura 8. Análisis de las Cinco Fuerzas



Fuente: Elaboración Propia en base a Porter, M. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada). 27ª. ed. México: Compañía Editorial Continental. p. 19-20.

2.4.1.3. Grupos Estratégicos y Segmentación del Mercado

Todas las organizaciones, dentro de un sector determinado, poseen una cierta posición competitiva que las diferencia de las demás. Sin embargo, muchas veces resulta complicado delimitar la competencia ya que dentro de un mismo entorno pueden existir organizaciones que posean y traten de cubrir distintos intereses. Es necesario por lo tanto, segmentar el mercado estudiando y analizando las similitudes y diferencias entre los grupos de consumidores ya que no todos son iguales.

El análisis de grupos estratégicos tiene como objeto la identificación de organizaciones que poseen características estratégicas análogas, que utilizan estrategias similares o compiten sobre bases parecidas. Existen ciertas características que pueden ser tenidas en cuenta para definir estos grupos estratégicos. Entre ellas se pueden nombrar: el grado de diversidad de los productos o servicios, el grado de cobertura geográfica, el tamaño de la organización, la calidad de los productos o servicios ofrecidos y los canales de distribución utilizados⁸².

Este análisis, a su vez, es de utilidad ya que a través del mismo se puede conocer cuáles son los competidores directos de la organización y el grado de rivalidad entre ellos. Asimismo, permite analizar la posibilidad de movilidad de las organizaciones entre los diferentes grupos.

La segmentación de mercado, por otro lado, hace referencia al proceso de dividir un mercado en grupos o segmentos similares. Por mercado se entiende aquel lugar donde concluyen la oferta y la demanda. Un segmento de mercado, entonces, alude a un determinado grupo de personas u organizaciones que al compartir ciertas características buscan satisfacer necesidades de productos o servicios similares.

Existen criterios para definir segmentos de mercado. Entre ellos: edad, sexo, renta, tamaño familiar, localización, estilo de vida; la situación de compra o uso: tamaño de la compra, lealtad a la marca, criterios de elección, propósito, comportamiento de compra y por último, las necesidades de los usuarios y preferencias sobre las características de los productos: características deseadas, calidad, preferencias de marca y precio⁸³.

82. *Ibidem*, p. 115.

83. *Ibidem*, p. 117.

2.4.1.4. Cadena de Valor y Núcleo de Competencias

La cadena de valor es una herramienta de análisis que facilita la identificación de las ventajas competitivas de una organización describiendo las actividades internas y externas que en ella se realizan. A partir de ésta, se puede analizar a la organización en función de la contribución de valor que cada una de actividades genera. A su vez, esta herramienta permite analizar y examinar el valor que resulta de las interrelaciones entre las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

La cadena de valor disgrega los procesos organizativos en sus actividades estratégicas relevantes de modo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Las actividades primarias se encuentran directamente relacionadas con la creación y desarrollo del producto o servicio e incluyen la logística interna, las operaciones, la logística externa, marketing y ventas, y los servicios de posventa. A su vez, las organizaciones llevan adelante otras actividades que sirven de apoyo y soporte a las principales de modo de mejorar su efectividad y eficiencia. Estas últimas hacen referencia a las compras, al desarrollo tecnológico, a la gestión de los recursos humanos y por último, a la infraestructura de la organización. A continuación, la figura 9 muestra las actividades enunciadas⁸⁴.

Figura 9. Cadena de valor



Fuente: Elaboración Propia en base a Porter, M. (1999). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 18ª.ed. México: Compañía Editorial Continental. p.55.

Las actividades primarias incluyen aquellas que se llevan adelante para la transformación de materias primas en un producto terminado y los esfuerzos que la organización realiza tanto para poner en el mercado sus productos y servicios como para brindar servicios de posventa.

La logística interna incluye la recopilación de datos, la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas que se requieren para la fabricación de productos o para la prestación de un servicio. Las operaciones, por otro lado, aluden a las actividades necesarias que se precisan para la transformación de las materias primas e insumos en el producto o servicio final. La logística externa hace referencia al depósito y distribución de los productos finales a los consumidores. Marketing y ventas, por último, incluye todas aquellas actividades que lleva a cabo la organización para lograr que el producto o el servicio se conozca y pueda ser adquirido.

Las actividades de apoyo, por otra parte, son aquellas que se realizan para que las principales puedan desarrollarse en su potencialidad, no significando por esto que sean menos importantes.

Las compras y abastecimiento aluden a la adquisición de materiales, insumos, materias primas, y recursos para el desarrollo de las actividades primarias. El desarrollo tecnológico incluye el diseño de productos y servicios, la investigación de mercados y todo aquel conocimiento necesario, el know-how, para llevar adelante las principales actividades de la organización. La gestión de recursos humanos se encuentra relacionada con actividades de contratación, capacitación y motivación del personal. Por último, la infraestructura apunta tanto a los sistemas de planificación, finanzas, gestión de información como a la estructura de la organización y a la cultura que se encuentra inmersa en ésta⁸⁵.

84. Porter, M. (1999). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 18ª.ed. México: Compañía Editorial Continental. pp. 51-54.

85. Johnson, G. y Scholes, K. op.cit., p. 144.

Una organización, al analizar todas estas actividades, puede identificar aquellas que constituyen el núcleo de competencias. Es decir, las actividades que determinan la ventaja competitiva de la organización. A su vez, ésta se obtendrá al identificar que la organización las desempeña mejor que sus competidores.

2.4.1.5. Identificación de Factores Claves

Una vez que se recopiló, se analizó y se evaluó la información proveniente del entorno, identificándose oportunidades y amenazas, el paso siguiente es analizar el medio interno de la organización de modo tal de conocer aquellos recursos y capacidades que son considerados como puntos fuertes o débiles dentro de la misma. Es así que se identifica la misión de la organización, su visión, los objetivos que se ha propuesto y las estrategias actuales que se llevan adelante. Asimismo, se tendrán en cuenta la historia de la organización, su propósito, su cultura, su ámbito geográfico de actuación y las capacidades y competencias que la diferencian de la demás organizaciones.

El análisis F.O.D.A., acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una metodología útil para la toma de decisiones. Éste reúne aquellos aspectos claves que fueron identificados a través del análisis del entorno y de la capacidad estratégica que posee la organización⁸⁶.

El objetivo de este análisis consiste en poner de manifiesto los factores claves de éxito de la organización. Éstos hacen referencia a aquellos elementos de la estrategia en los que la organización debe destacarse para así poder superar a la competencia. Asimismo, estos factores resultan de relevancia ya que a partir de ellos se podrán consolidar y capitalizar las fortalezas; minimizar las debilidades; identificar, monitorear y reducir las amenazas y aprovechar e invertir en las oportunidades.

Esta metodología se basa en el análisis externo e interno de una organización, identificando las amenazas y oportunidades provenientes del primer análisis, y las fortalezas y debilidades del segundo.

En el análisis externo, las amenazas aluden a hechos o factores con cierta probabilidad de ocurrencia que pueden llegar a impedir el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto alcanzar. Las oportunidades, por el contrario, hacen referencia a aquellos hechos viables y potenciales que facilitan y ayudan la determinación de los objetivos organizacionales.

Figura 10. Análisis FODA

		Análisis Medio Interno	
		Fortalezas F ₁ F ₂ F ₃ F ₄ F	Debilidades D ₁ D ₂ D ₃ D ₄ D
Análisis Medio Externo	Oportunidades O ₁ O ₂ O ₃ O ₄ O	Estrategia FO (maxi-maxi) Estrategia Ofensiva	Estrategia DO (mini-maxi) Estrategia Adaptativa
	Amenazas A ₁ A ₂ A ₃ A ₄ A	Estrategia FA (maxi-mini) Estrategia Defensiva	Estrategia DA (mini-mini) Estrategia de Supervivencia

Fuente: Elaboración Propia en base a Maturana Santos, C. y Ramos Urzúa, C. op.cit., p.16

Como se enunció anteriormente, las fortalezas y debilidades derivan del análisis interno. Las primeras, apuntan a aquellos elementos que posibilitan un mejor desempeño y una mejor actuación de la organización. Además, hacen referencia a los aspectos que posicionan a la organización en un mejor lugar diferenciándola de la competencia. Por otro lado, las debilidades refieren a aquellos factores que la toman vulnerable y la posicionan en un lugar desfavorable frente a otras.

Una vez que se registran e identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se las incluye en una matriz que permite resumirlas y visualizarlas para una mejor comprensión de la situación actual de la organización.

86. *Ibidem*, p. 173.

Esta matriz provee una imagen estática de la realidad de la organización y como tal, debe actualizarse y adaptarse constantemente ya que puede ser utilizada para el proceso de reflexión estratégico anteriormente desarrollado.

De la combinación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, se desprenden cuatro estrategias alternativas que son, conceptualmente, distintas entre ellas. Éstas son: la estrategia ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia. A continuación se las detalla.

La estrategia ofensiva (maxi-maxi) surge de la combinación de las fortalezas con las oportunidades buscando la maximización de ambas. La estrategia defensiva (maxi-mini) relaciona las fortalezas con las amenazas y su objetivo es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. El tercer tipo de estrategia, la adaptativa (mini-maxi), articula las debilidades con las oportunidades con el fin de minimizar las primeras y maximizar las segundas. Por último, la estrategia de supervivencia (mini-mini) atañe a las debilidades y a las amenazas conectándolas con el propósito de minimizarlas⁸⁷.

2.4.2. Elección Estratégica

La elección estratégica se encuentra relacionada con la formulación de la estrategia que llevará adelante la organización de modo de poder cumplir con los objetivos y metas que, en función de su misión y visión, se propuso alcanzar. Ésta se basará en el proceso de reflexión y pensamiento estratégico.

En este apartado, se detallan ciertas herramientas útiles para formular la estrategia que siga la organización.

2.4.2.1. Ciclo de Vida del Producto o Servicio

Para la formulación de la estrategia, la organización debe comprender el ciclo de vida de sus productos o servicios.

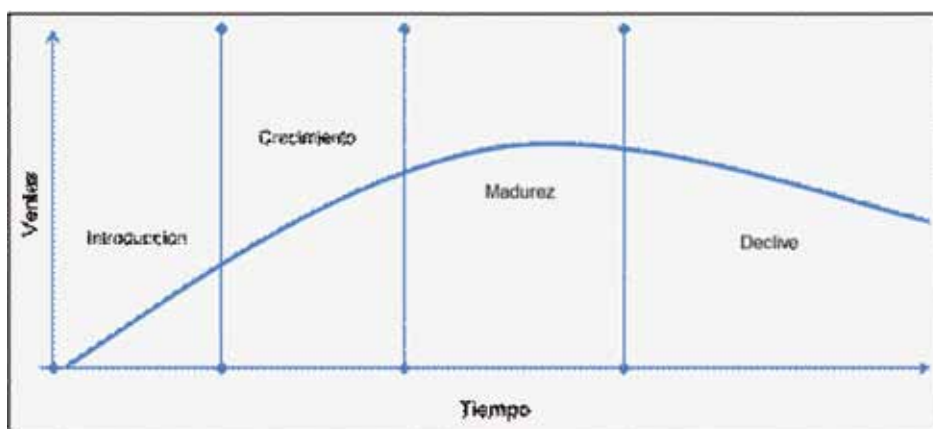
El ciclo de vida del producto o del servicio describe las fases que estos atraviesan en un mercado, desde su introducción (nacimiento) hasta su declive (muerte), atravesando las etapas de crecimiento y madurez.

El estudio del ciclo de vida del producto o servicio es de utilidad para la organización ya que le permite comprender la naturaleza dinámica de la estrategia y advertir que la misma, a medida que el producto o el servicio avanza por las distintas etapas, va cambiando⁸⁸.

Este estudio permite, a su vez, conocer cómo el volumen de ventas de los productos o servicios que la organización comercializa evoluciona a lo largo del tiempo.

Tal como lo muestra la figura 11, en la fase de introducción, la demanda de un producto o servicio aumenta en forma gradual y paulatina ya que son pocos los consumidores que conocen el producto o servicio. En la siguiente fase, el crecimiento, la demanda se incrementa más aceleradamente ya que el producto o servicio es más conocido en el mercado y hay más consumidores que lo eligen. Esto atrae a nuevos competidores que desean entrar en el mercado luchando por una determinada cuota del mismo. Luego, en la etapa de madurez, las ventas comienzan a estabilizarse y las rivalidades por conservar la cuota de mercado aumentan. Por último, en la fase de declive, hay una caída en las ventas lo que trae aparejado que algunos competidores salgan del juego.

Figura 11. Ciclo de Vida del Producto o Servicio.



Fuente: Elaboración Propia en base a Harrison, J. y St. John, C. op.cit. p.85.

87. Maturana Santos, C. y Ramos Urzúa, C. (2002). Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. Universidad Americana U.A.M. Instituto Americano de Desarrollo Empresarial I.A.D.E. Managua, Nicaragua. [En línea]. Consultado: [27, noviembre, 2011]. Disponible en: http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADE.pdf p.16-17.

88. Harrison, J. y St. John, C. (2009). Fundamentos de la Dirección Estratégica. 2ª.ed. 2ª.reimp. Madrid: Paraninfo. p.84.

2.4.2.2. Estrategia Competitiva Genérica

El análisis de las estrategias genéricas de Porter hace referencia a tres estrategias competitivas que pueden ser utilizadas por una organización con el fin de obtener ventajas competitivas. Estas tres estrategias son: el liderazgo global en costos, la diferenciación o el enfoque o concentración.

Figura 12. Estrategia Competitiva Genérica

		Ventaja Estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de Bajos Costos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	Sólo un segmento	Enfoque o Concentración	

Fuente: Elaboración Propia en base a Porter, M. Estrategia Competitiva...op.cit., p.56

Según lo explica Porter (2000), el liderazgo en costos globales implica el desarrollo, por parte de la organización, de un conjunto de políticas tendientes a cumplir con el objetivo de convertirse en los proveedores de un servicio o bien a menor costo atendiendo un alto porcentaje del mercado total. Esta estrategia de costos bajos no debe descuidar la calidad de los productos o bienes que se ofrecen. Asimismo, debe destacarse que aquellas organizaciones que lleven adelante este tipo de estrategia, deberán por un lado, diseñar productos de fácil manufactura a fin de poder acumular volumen y por el otro, realizar una fijación de precios agresiva.

La segunda estrategia, diferencia el producto o servicio que ofrece la organización del resto logrando que se lo perciba como único. De esta forma, se crea valor mediante la exclusividad y se pueden conseguir rendimientos superiores al promedio. Una de las consecuencias del empleo de esta estrategia consiste en que los clientes se tornan fieles y leales a la marca y al no disponer de opciones similares, disminuye su sensibilidad al precio de los productos o servicios que se brindan.

Por último, la estrategia de enfoque o concentración se centra en un grupo de compradores, en un segmento, buscando proveer un servicio o un producto de nivel a un determinado mercado particular. La organización que sigue este tipo de estrategia, satisface la demanda de un segmento de mercado al brindarle un bien o un servicio⁸⁹.

2.4.2.3. Reloj Estratégico de Bowman⁹⁰

Esta herramienta de análisis propone la determinación de rutas o trayectorias de éxito en las estrategias competitivas relacionando el precio que se abona por el producto o servicio con el valor añadido percibido por el cliente.

En función a la explicación brindada por Johnson y Scholes (2001), la primera trayectoria, denominada estrategia sin filigranas, combina el bajo precio con el bajo valor añadido percibido por el cliente. Es posible llevar adelante esta estrategia si el segmento al que se apunta es específico, existe previamente y es sensible al precio. La segunda trayectoria hace referencia a una estrategia de precios bajos. Ésta

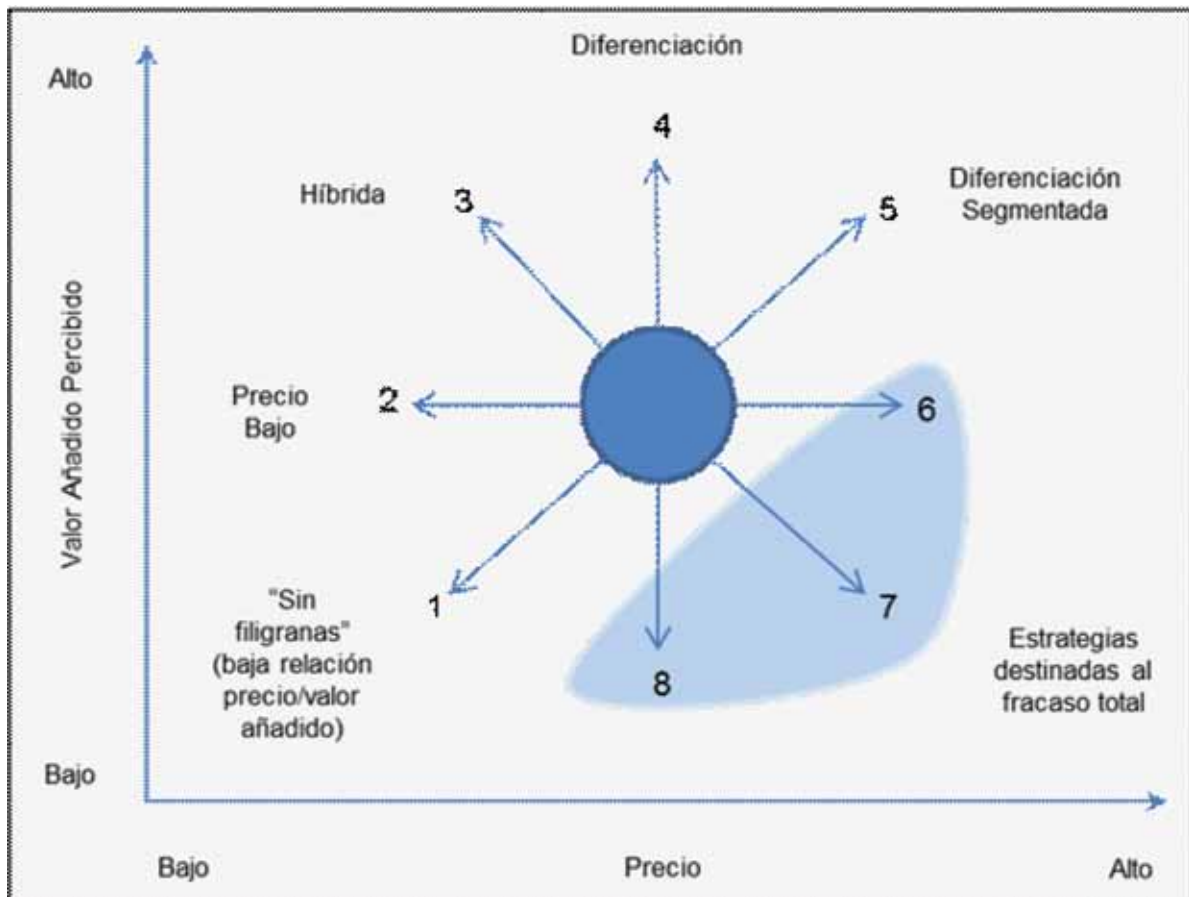
89. Porter, M. Estrategia Competitiva...op.cit., pp. 51-56.

90. Cliff Bowman, nacido en 1950, es profesor de Management Estratégico en Cranfield School of Management en el Reino Unido.

tiene como objetivo conseguir un precio menor que el de la competencia directa ofreciendo un producto o un servicio de igual valor. El riesgo de llevar a cabo esta estrategia reside en que puede ser fácilmente imitable por la competencia.

La tercera trayectoria, la híbrida, busca conseguir, en forma simultánea, precios más bajos que la competencia y diferenciarse de ésta reconociendo el valor de sus productos o servicios y aumentándolo en función de las necesidades requeridas por los consumidores. Esta estrategia puede seguirse cuando a la organización le es posible aumentar el valor percibido al mismo tiempo que reducir los costos. En lo que respecta a la cuarta trayectoria, la diferenciación, ésta busca ofrecer productos o servicios únicos o diferentes a los que los competidores brindan en aquellos atributos muy valorados por los consumidores. El objetivo que se persigue consiste en aumentar la cuota de mercado de la organización ofreciendo mejores productos o servicios que la competencia. La quinta trayectoria, la diferenciación segmentada, alude a lograr, en función de un alto precio, un valor percibido elevado y superior al de la competencia. El éxito del empleo de esta estrategia consiste en encontrar un segmento de mercado capaz de pagar altos precios por aquellos productos o servicios que son altamente valorados por el cliente. Por último, las estrategias destinadas al fracaso sugieren aumentar el precio de los productos o servicios sin aumentar y hasta a veces, disminuyendo, el valor añadido percibido por los consumidores⁹¹.

Figura 13. Reloj Estratégico de Bowman



Fuente: Elaboración Propia en base a Johnson, G. y Scholes, K. op.cit., p.245

2.4.2.4. Matriz Producto/Mercado

La matriz producto/mercado o también denominada matriz de Ansoff⁹², es una herramienta útil en el análisis estratégico ya que con el objetivo de aumentar las ventas, permite relacionar las variables mercado y producto ofreciendo distintas opciones.

91. Johnson, G. y Scholes, K. op.cit., p.245-257.

92. Igor Ansoff (1918-2002) de origen ruso, es conocido como el padre de la Administración Estratégica.

Figura 14. Matriz Producto/Mercado

		Producto		
		Existente	Nuevo	
Mercado	Existente	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto	
	Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación	

Fuente: Elaboración Propia en base a Hermida, J., Serra R. y Kastika, E. (1999). Administración y Estrategia. 4ª.ed. Buenos Aires: Macchi. p.197.

Siguiendo a Johnson y Scholes (2001), la estrategia de penetración de mercado busca proteger y mejorar la posición actual de la organización pretendiendo, con un producto o servicio existente, tener mayor participación en un mercado también existente. Esta estrategia resulta más fácil de aplicar cuando el mercado se encuentra en crecimiento o cuando la cuota de participación es relativamente pequeña.

La estrategia de desarrollo de productos, por otro lado, alude a introducir en un mercado ya existente un producto o un servicio para aumentar la participación que la organización tiene en ese mercado. Esta estrategia supone el lanzamiento de nuevos productos o servicios y la modificación de los existentes a través de nuevas innovaciones para satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores.

La estrategia de desarrollo de mercados implica la comercialización de productos y servicios existentes en mercados totalmente nuevos para la organización a través, por ejemplo, de la exportación, de la ampliación del ámbito geográfico, del desarrollo de nuevas aplicaciones de los productos existentes, la utilización de nuevos canales de distribución y la ampliación a nuevos segmentos de mercado. Esta estrategia se lleva adelante cuando la organización ya posee una significativa participación en el mercado.

Por último, la estrategia de diferenciación apunta a la entrada en mercados nuevos con productos o servicios nuevos también. Existen distintos tipos de diversificación: la relacionada, la cual consiste en desarrollarse más allá del producto y del mercado actual pero manteniendo la misma cadena de valor; y la no relacionada que es opuesta a la anterior. Dentro de la diversificación relacionada pueden mencionarse la integración hacia atrás, alude a la participación en las actividades que se encuentran relacionadas con los inputs de la cadena de valor; la integración hacia delante, implica la participación en las actividades relacionadas con la producción de la empresa; la integración vertical, se refiere a la integración hacia delante, con un cliente, o hacia atrás, con un proveedor; y, por último la integración horizontal, la cual ocurre cuando la organización desarrolla actividades con las que compete⁹³.

2.4.3. Implementación Estratégica

El proceso de la dirección estratégica, se encuentra conformado por el análisis, la elección y la implementación de la estrategia. Estos tres se encuentran relacionados entre sí y carecen de valor significativo para la organización si no son llevados adelante en forma conjunta ya que son producto de un proceso secuencial lógico, sentando uno las bases para el desarrollo del otro.

La implementación de la estrategia hace alusión a la materialización de la misma de modo tal de que tenga un efecto sobre la organización. Esta estrategia se implementa mediante las decisiones que se toman en la cotidianidad del trabajo buscando una estructura que las apoye.

La estructura de la organización constituye un medio para alcanzar un fin y por ello su elección debe realizarse con cuidado ya que una inadecuada estructura puede dificultar el desarrollo de la estrategia⁹⁴.

93. Johnson, G. y Scholes, K. op.cit, pp. 285-296.

94. Ibídem, p. 395.

Capítulo 3. Dirección Estratégica Escolar

“Abrigo un sueño. Sueño con organizaciones capaces de renovarse espontáneamente y donde el drama del cambio no venga acompañado del trauma desgarrador de una recuperación. Sueño con empresas en las cuales una corriente eléctrica de innovación pulse a través de todas las actividades y donde los renegados se impongan siempre sobre los reaccionarios. Sueño con empresas realmente merecedoras de la pasión y la creatividad de las personas que trabajan en ellas y que saquen lo mejor de cada quien. Claro que, más que sueños, éstos son imperativos. Son desafíos de acción o muerte para cualquier compañía que aspire a prosperar en las épocas turbulentas que le esperan, desafíos que sólo podrán superarse mediante la inspiración para innovar la administración.”
Gary Hamel (2008).

3.1. Dirección Estratégica Escolar: relevancia de un accionar necesario

En la actualidad, el reto de las instituciones escolares está relacionado a desarrollar servicios educativos de calidad atendiendo a las necesidades y requerimientos del entorno y de la comunidad educativa. Esto implica transitar del modelo de la administración escolar al de la dirección estratégica escolar.

El modelo de la administración escolar concentra las acciones de administración general en los directores de las escuelas racionalizando el trabajo bajo los supuestos de subordinación funcional y previsibilidad de resultados, separándolos de las acciones pedagógicas que se llevan adelante dentro de la unidad educativa. Como consecuencia de la previsibilidad a la que se hace referencia, la realización de tareas jerárquicamente dependientes se torna rutinaria. A su vez, cada integrante trabaja en forma aislada recibiendo comunicaciones en forma vertical promoviendo, en cierta manera, la falta de autonomía y creatividad para innovar en las prácticas educativas⁹⁵.

En este modelo, la autoridad se concentra en la cumbre de la organización y se realizan controles formales y generales restringiendo la supervisión a la observación del cumplimiento de las normas y reglas. Por otro lado, la forma de trabajar de los integrantes de las instituciones educativas que siguen el modelo de la administración escolar, se encuentra débilmente articulado, registrándose una escasa comunicación entre ellos. De esta forma, hay un desacople estructural y se obstaculiza la enunciación de una visión compartida y concertada⁹⁶.

Asimismo, este enfoque tradicional supone que cada unidad educativa debe cumplir e implementar las políticas educativas que emanan de la macro-administración de la educación no pudiendo decidir las ni diseñarlas.

Todos estos efectos del modelo de la administración escolar resultan en una disgregación entre lo pedagógico y lo administrativo lo cual trae aparejado una disminución en la calidad y en la equidad de los procesos educativos, desconociéndose la especificidad de cada unidad educativa y sus características particulares⁹⁷.

Frente a lo expuesto y con la intención de proveer de servicios educativos de calidad, la gestión escolar estratégica cobra relevancia. Es menester, por lo tanto, crear las condiciones necesarias para la implementación de la dirección estratégica como herramienta o metodología, de modo de lograr una organización escolar alineada en un propósito común y con una visión clara y compartida que pueda responder a las demandas de la comunidad.

La gestión en el plano de la educación es una práctica que se ocupa de relacionar esta última con los principios predominantes de la teoría de la administración. Su objeto es estudiar la institución educativa como una organización⁹⁸. Asimismo, es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas de la educación; controlar y dirigir la acción educativa teniendo en cuenta el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el binomio o el proceso de la enseñanza – aprendizaje⁹⁹.

Según lo manifiesta Pozner de Weinberg (2008), la dirección estratégica escolar puede ser llevada adelante si se ponen en práctica dentro de las instituciones educativas dos acciones.

La primera acción que debe ponerse en práctica es el desarrollo de equipos de trabajo de modo tal de que toda la comunidad educativa se involucre y participe en la toma de decisiones de manera propositiva

95. Instituto Internacional de Planeamiento Estratégico IIPE – UNESCO, sede regional Buenos Aires (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa – Módulo 2: Gestión educativa estratégica. Argentina. [En línea]. Consultado: [01, septiembre, 2011]. Disponible en: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf pp. 8-9.

96. *Ibidem*, pp. 9-10.

97. *Ibidem*, p.12.

98. Botero Chica, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación N° 49/2, 10 de abril de 2009, edita: Organización de Estudios Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Madrid. [En línea]. Consultado: [03, octubre, 2011]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/2811.htm> pp. 2 - 3

99. Lemus, L. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina. pp. 25 - 39

y reflexiva. La segunda, por otro lado, está relacionada con la elaboración y construcción de un proyecto institucional en el que se determine y se defina, en forma explícita y clara, lo que la unidad educativa pretende hacer en virtud de sus valores, intenciones, objetivos y medios y en función del contexto social en que el que se desempeña. A su vez, la existencia de un proyecto institucional debe entre otras cosas, promover las acciones colectivas en pos de mejorar la calidad de vida escolar y de la enseñanza; revelar las necesidades institucionales y las intenciones colectivas; delimitar las prioridades; evaluar el desempeño y los resultados en forma continua y propiciar una gestión escolar participativa, integral, consciente y transformadora. Asimismo, este proyecto reúne las cuatro dimensiones que se dan en una institución educativa definiendo o redefiniendo la forma de hacer escuela¹⁰⁰.

Este proyecto institucional al que se hace referencia sirve entonces como instrumento de gestión definiendo y precisando la identidad de la unidad educativa y delineando y guiando, la vida institucional. En pocas palabras, este proyecto es el sello propio y único que caracteriza e identifica a la institución educativa. Por tal razón, debe ser estar a disposición y al alcance de todo aquel que lo requiera para su consideración. Asimismo, éste debe ser integral, considerándose todos los aspectos y dimensiones de la institución; participativo y consensuado y flexible y abierto a generar cambios en su esencia e introducir o eliminar ciertos componentes que resulten o no necesarios.

El enfoque estratégico de la gestión escolar hace referencia al conjunto de acciones y actividades que lleva adelante una institución para direccionar el desarrollo y crecimiento de la misma, en virtud de una misión y visión enfocada y compartida por todos los miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, se considera que la dirección estratégica escolar hace referencia a un conjunto de procesos, tanto teóricos como prácticos integrados en forma horizontal y vertical, para cumplir los mandatos sociales. A su vez, se la entiende como un saber de síntesis que puede unir el conocimiento con la acción, la ética con la eficacia y, la política con la administración en los procesos que se lleven a cabo buscando la mejora continua en las prácticas educativas y la innovación permanente como proceso sistemático¹⁰¹.

El propósito de llevar adelante una gestión estratégica escolar consiste en conocer, potenciar y desarrollar aquellas condiciones que elevan los resultados de la institución educativa a través del compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa en pos de mejorar constantemente la calidad de la misma. Asimismo se debe destacar que la naturaleza flexible y abierta al aprendizaje del modelo de gestión escolar estratégica permite su continua transformación y adaptación.

El enfoque de la gestión estratégica escolar, a su vez, se encuentra conformado por tres componentes que se encuentran interrelacionados entre sí. Estos son: pensamiento y reflexión estratégica, aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico. El primero, ya desarrollado en la sección que lleva el mismo nombre, hace referencia sintéticamente a la comprensión de la complejidad de la realidad del entorno de modo de actuar en consecuencia. Un pensamiento estratégico y sistémico supone, entonces, la identificación de estrategias a seguir de modo de implementarlas para lograr alcanzar aquellos objetivos que la organización se ha fijado en virtud de la misión y visión de la misma. Por otro lado, el aprendizaje organizacional, apunta a los procesos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de lograr que todos los integrantes de la misma puedan adquirir, compartir y desarrollar nuevas habilidades y competencias. El aprendizaje organizacional presume un buen y fluido manejo de comunicación interna, una retroalimentación y evaluación permanente y la acumulación de conocimientos para generar innovaciones en los procesos educativos. El liderazgo pedagógico, por otra parte, alude a la utilización de prácticas de liderazgo de modo tal de acompañar, motivar y participar en la transformación educativa¹⁰². En este punto, es menester aclarar qué se entiende por liderazgo.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir sobre el otro logrando que éste lleve adelante acciones para cumplir, en forma voluntaria, con los objetivos del líder obteniendo buenos resultados. Asimismo, puede considerarse el liderazgo como la capacidad de un directivo para guiar, orientar y dirigir contribuyendo con su participación a mejorar la efectividad del equipo¹⁰³.

El modelo de gestión escolar estratégica se basa en determinados componentes que se vinculan e interrelacionan. Estos son: centralidad de lo pedagógico; habilidades para trabajar con la complejidad; trabajo en equipo; apertura a la innovación y al aprendizaje; asesoramiento y orientación profesionalizados; culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro; y, por último, intervenciones sistémicas y estratégicas¹⁰⁴.

100. Pozner de Weinberg, P. op.cit., pp. 76-82.

101. Instituto Internacional de Planeamiento Estratégico IIPE – UNESCO. op.cit., p. 15.

102. Ibidem, pp. 27-29.

103. Sarasqueta, V. et al (2010). Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz de contextos competitivos. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. p. 8 y 19.

104. Instituto Internacional de Planeamiento Estratégico IIPE – UNESCO, op.cit. p.15.

La dirección estratégica escolar es una nueva forma de entender, organizar y conducir tanto el sistema educativo como la organización escolar¹⁰⁵. Ésta requiere que dentro de la institución escolar se elaboren, determinen y fijen estrategias, objetivos y metas en virtud de la misión y visión de la misma. De esta forma, la unidad educativa podrá adaptarse a un contexto turbulento e incierto. Debe recordarse también, que este modelo de gestión involucra a toda la comunidad escolar para la toma de decisiones ya que ésta no debe ser restringida a un único sector.

La dirección estratégica, enfoque innovador y proactivo, implica directores con visión de futuro y cultura de cambio para la adaptación y la mejora continua. Es a través de ésta que se puede mejorar la gestión de las instituciones escolares actuales ya que la dirección estratégica promueve una organización abierta al aprendizaje.

El redimensionamiento y la reconstrucción de las instituciones escolares son tareas que deben ser llevadas adelante con seriedad y compromiso. Más aún, se debe asumir la imperiosa necesidad de gestionar el cambio hacia escuelas de futuro y con futuro, preservándose su premisa fundamental: la educación.

105. Etkin, Jorge op. cit.. pp. 257 a 260

Capítulo 4. Diagnóstico Estratégico Saint George's Bilingual School

*"El hombre sólo puede ser hombre mediante la educación."
Immanuel Kant (1724 – 1804)*

4.1. Situación Actual de la Organización.

La institución educativa en estudio se denomina: Saint George's Bilingual School y su acrónimo, SGS. Ésta encomienda su labor educativa a San Jorge.

Saint George's Bilingual School fue fundado en Belén de Escobar el 19 de noviembre del año 1989 con el fin de atender a las necesidades de las familias del lugar que requerían, para sus hijos, una educación bilingüe.

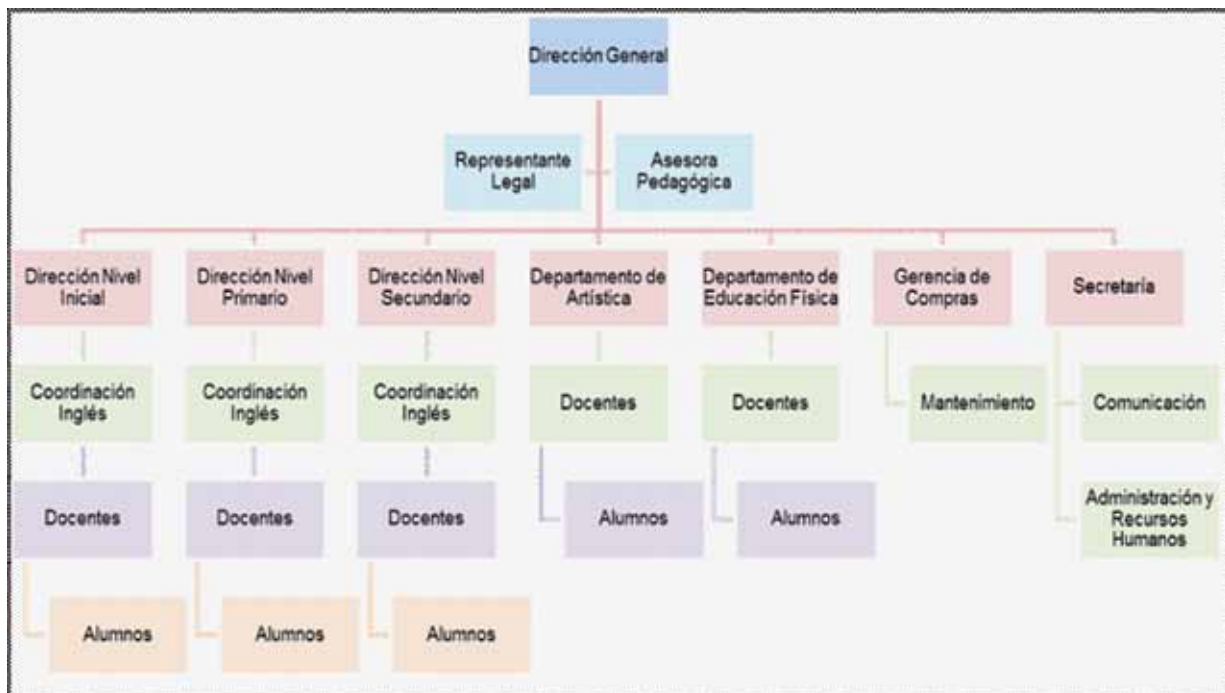
Saint George's Bilingual School se encuentra ubicada en la ruta Panamericana kilómetro 56, Colectora Oeste, ramal Escobar, Loma Verde, Belén de Escobar, Provincia de Buenos Aires. El barrio donde se emplaza la institución se encuentra integrado por casas quintas, barrios cerrados y country clubs.

La institución es bilingüe, mixta y de gestión privada con un número aproximado de cuatrocientos alumnos, no superando los veinticinco por curso. A su vez, la unidad educativa cuenta con los siguientes niveles de enseñanza: Inicial, Educación General Básica (EGB) y Polimodal. Éstos se llevan a cabo en jornada completa distribuyéndose de la siguiente manera: las áreas curriculares se dictan en el turno mañana mientras que en el turno tarde, se dictan las áreas que corresponden a la enseñanza del idioma inglés.

4.2. Estructura y Funciones Generales de la Institución

4.2.1. Organigrama.

Figura 15. Organigrama Saint George's Bilingual School.



Fuente: elaboración propia

4.2.2. Funciones Generales

Las funciones generales con las que cumple la unidad educativa, Saint George's School, son las siguientes:

- Proveer una educación mixta, bilingüe, de alto nivel académico y de calidad en la comunidad de Belén de Escobar y sus alrededores.
- Favorecer el desarrollo de las potencias y competencias de todo el alumnado estimulando la formación de valores.
- Involucrar a la comunidad escolar en el proceso de enseñanza y aprendizaje alentando la participación activa de la misma.
- Realizar proyectos sociales de modo de colaborar con distintas entidades que lo necesitan con el

fin de generar una actitud solidaria en la comunidad educativa.

- Respetar la institución y velar por el prestigio de la misma.

4.3. Metodología de la Dirección Estratégica.

4.3.1. Misión

La misión de la unidad educativa Saint George's Bilingual School consiste en brindar una sólida formación integral, basada en valores, atendiendo tanto lo académico–intelectual como lo afectivo-emocional, con el fin de poder aportarles a los alumnos de la institución una mayor calidad para su futuro.

La labor educativa, dentro de la Institución, se orienta a proveer una educación integral, en libertad y diversidad, de modo que los educandos puedan interactuar en forma creativa con otros desarrollando al máximo su potencial y competencias individuales.

4.3.2. Visión

Ser reconocidos como una de las mejores instituciones escolares bilingües de la provincia de Buenos Aires, al ofrecer un servicio educativo de calidad que satisfaga plenamente los requerimientos de la comunidad, formando integralmente personas con sólidos valores y asegurando que los educandos desarrollen habilidades que les posibiliten desenvolverse con eficacia y eficiencia en el contexto que los rodea.

4.3.3. Objetivos Institucionales

- Contribuir a la formación de buenas personas con sólido nivel académico favoreciendo su proceso de socialización en forma activa, responsable y comprometida.
- Promover la reflexión, el espíritu crítico y la valoración de todos los detalles positivos.
- Buscar inculcar valores en todos los niveles de la institución impulsando el compromiso de todos los miembros de la organización.
- Ser y ofrecer soporte, acompañamiento y guía de y a los alumnos, docentes y directivos.
- Inspirar una armonía institucional a través de un ameno y cordial clima de trabajo.
- Generar un sentimiento de identificación con la institución.
- Establecer pautas de convivencia y orden basadas en el respeto mutuo y en el reconocimiento y aceptación de los límites.

4.3.4. Políticas

- Brindar un servicio educativo personalizado y de calidad donde, en forma esmerada, se satisfagan las necesidades de la comunidad educativa.
- Propiciar un ambiente de trabajo cálido y cordial.
- Valorizar la capacitación constante y continua de los integrantes de la institución.
- Seleccionar el personal de acuerdo al nivel de desarrollo profesional, experiencia, conocimientos y capacidades que figure en su curriculum vitae.
- Mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el trabajo en equipo para la reflexión cotidiana y continua.
- Los miembros de la institución deben utilizar el uniforme del colegio mientras se encuentren dentro del mismo.

4.3.5. Cultura e Imaginario Institucional

La institución educativa Saint George's Bilingual School presenta una cultura de concertación, siguiendo a Frigerio y Poggi (1992) y, una cultura democrática, según Manés (2008) teniendo como dimensión central, la pedagógico-didáctica.

En Saint George's Bilingual School, se fomenta y se busca la participación de los miembros de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Asimismo, se promueve el trabajo en equipo creando espacios para la reflexión, el aprendizaje y la cooperación mutua.

La unidad educativa en estudio a su vez, impulsa las comunicaciones formales e informales utilizando para las primeras, el correo electrónico, notificaciones en cuadernos sitios en las salas de profesores y anuncios en la cartelera de la institución.

La cultura institucional de Saint George's Bilingual School contiene como elementos ideológicos un conjunto de valores y creencias que hacen referencia a la libertad, la solidaridad, la responsabilidad, la sobriedad, la cooperación, la coherencia, la humildad, la honestidad, la empatía y el respeto hacia uno mismo y hacia los demás.

Asimismo, existen rituales y rutinas dentro de la organización como ser el saludo a los niños cuando ingresan o egresan de la institución, la formación del alumnado, las reuniones semanales entre los di-

rectivos y las ceremonias patrias. Por otro lado, los símbolos presentes en la unidad escolar son también manifestaciones de la cultura institucional. Entre ellos se pueden mencionar: banderas, logotipos, banners, uniformes tanto para el alumnado como para los distintos miembros de la organización.

Saint George's Bilingual School busca que todos los miembros de la institución asuman, colaborando con las familias, el compromiso de la formación integral de seres humanos para lograr una inserción constructiva en el contexto que los rodea a través de vínculos respetuosos y deferentes.

4.4. Análisis Estratégico.

4.4.1. Análisis de los Factores Macroambientales

El presente análisis identifica aquellos factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la unidad educativa Saint George's Bilingual School

En cuanto a los factores políticos y legales que ejercen influencia sobre la institución, debe mencionarse que existen normativas y reglamentaciones que deben cumplirse.

Por un lado, se puede mencionar la Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires, ley 13.688. Ésta contempla la educación de gestión privada en el capítulo VII del título V mencionando que aquellas que posean esta característica integrarán el Sistema Educativo Provincial siempre que hayan sido habilitadas y supervisadas por medio de autoridades educativas provinciales. Una vez reconocidas como establecimientos educativos, deberán cumplir con lo dispuesto en la ley anteriormente mencionada.

Por otro lado, las unidades educativas sitas en la provincia de Buenos Aires deben garantizar las instalaciones que se requieren para su habilitación; deben demostrar la idoneidad de los empleados y la formulación de un proyecto educativo institucional que pueda ser contextualizado en el marco del Sistema Educativo Provincial. Éstos deberán ser acreditados frente a la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada la cual depende de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Asimismo, la unidad educativa deberá cumplir con la normativa establecida, con los regímenes de convivencia, de regulación de tarea docente y directiva y con los de promoción de alumnos. Deberá, a su vez, obedecer a un Calendario Escolar Único el cual es aprobado por el Consejo General de Educación.

En lo que respecta a los factores económicos, se debe mencionar que el PBI (Producto Bruto Interno) de la República Argentina alcanzó en el año 2010 los \$422.130 millones con una variación porcentual anual del 9,2%.

Los sectores productores de servicios alcanzaron los \$263.235 millones con una variación porcentual anual del 7,6%. Dentro de estos, se encuentra especificado el sector de enseñanza, servicios sociales y de salud. Éste evidenció \$30.778 millones.

Asimismo, se registró un nivel de inversión de \$96.409 millones. La oferta y demanda globales trepó a \$481.154 millones. En cuanto al consumo, es menester hacer una distinción entre el consumo privado y el consumo público. El primero, se ubicó en \$274.396 millones y el segundo, \$53.097 millones.

Cabe destacar que los valores antes mencionados se encuentran a valores de 1993 y son todos datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC¹⁰⁶.

La Tabla 3 aporta datos acerca del empleo, desempleo y población económicamente activa desglosada en Ciudad de Buenos Aires y partidos del Gran Buenos Aires según datos aportados por el INDEC del tercer trimestre de 2011.

Tabla 3. Empleo, desempleo y PEA (Población económicamente activa) – 3er Trimestre 2011

Area	Población				
	Total	Económicamente Activa	Ocupada	Desocupada	Subocupada
Gran Buenos Aires	13.099	6.260	5.765	495	570
Ciudad de Buenos Aires	2.994	1.643	1.538	105	100
Partidos del GBA	10.106	4.617	4.227	390	470

Fuente: Elaboración Propia en base a Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011). Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de Trabajo, principales indicadores. [En línea]. Consultado: [10, diciembre, 2011]. Disponible en: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/EPH_cont_3trim11.pdf p.3

Por otro lado, la Tabla 4 hace referencia al gasto de consumo en función al lugar de residencia de

106. Instituto Nacional de Estadística y Censos. [En línea]. Consultado: [02, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar/>

los hogares y finalidad de gasto durante los años 2004/2005. Esta tabla aporta datos relevantes para la unidad educativa en estudio ya que hace referencia a los gastos de consumo efectuados en enseñanza.

Tabla 4. Gasto de consumo hogares por lugar de residencia y finalidad del gasto. Años 2004/2005

Finalidad del Gasto	Lugar de Residencia
	Partidos del Gran Buenos Aires
Total Gasto Consumo	100
Alimentos y Bebidas	34,3
Indumentaria y Calzado	7,3
Propiedades, combustibles, agua y electricidad	8,5
Equipamiento y mantenimiento del hogar	7
Salud	7,4
Transporte y comunicaciones	17,1
Esparcimiento	8,2
Enseñanza	3,9
Bienes y servicios varios	6,4

Fuente: Elaboración Propia en base a Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2006). Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares. [En línea]. Consultado: [10, diciembre, 2011]. Disponible en: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/engh_12_06.pdf p.6

Con respecto a los factores sociales y demográficos, es importante mencionar que según los resultados del censo 2010 la República Argentina cuenta con un total de 40.117.096 habitantes de los cuales 15.625.084 viven en la provincia de Buenos Aires. De esta última cantidad, 213.619 personas habitan en Escobar¹⁰⁷.

Dentro de Escobar, existen 72.883 niños en edad escolar, entre 2 y 18 años¹⁰⁸. No obstante la educación es obligatoria a partir de los 4 años, hay establecimientos educativos que extienden su propuesta académica y la ofrecen a partir de los 2 años.

Según datos aportados por el Ministerio de Salud, Dirección de Estadísticas e Información de Salud, de 2009, la tasa bruta de natalidad ascendió a 18,6. En el mismo año, se detectaron 4.419 nacimientos en Escobar¹⁰⁹.

Para el estudio de la presente institución educativa resulta significativo también analizar los indicadores macroeconómicos que se encuentran relacionados con la educación. Antes, es importante realizar algunas aclaraciones.

Existen distintos tipos de educación en la República Argentina, definidas a partir de la edad de los alumnos, de sus necesidades educativas o de sus inquietudes y motivaciones. Estos tipos de educación son: Común, Especial, de Adultos y Artística. De igual manera, existen ofertas educativas formales y no formales. Debido a la incumbencia de Saint George, el estudio se enfocará en el tipo de educación común.

La educación común en la provincia de Buenos Aires se divide en distintos niveles: EPB (Educación Primaria Básica), ESB (Educación Secundaria Básica) y ESO (Educación Secundaria Orientada). El primero abarca desde primer a sexto grado; el segundo, abarca los tres primeros años del secundario y el último nivel comprende cuarto, quinto y sexto año, ofreciendo distintas orientaciones.

La tabla 5 indica la cantidad de unidades educativas del sector de gestión privada diferenciado por nivel y ciclo de enseñanza en la provincia de Buenos Aires.

107. Ministerio de Economía. Provincia de Buenos Aires (2011). [En línea]. Consultado: [08, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://www.ec.gba.gov.ar/Estadística/censo2010/censoresultdefinitivo.htm>

108. Íbidem

109. Ministerio de Salud de la Nación, Dirección de Estadísticas e Información de Salud (2011). Natalidad, Mortalidad General, Infantil y Maternal por Lugar de Residencia. Argentina – año 2009. [En línea]. Consultado: [08, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://www.deis.gov.ar/publicaciones/archivos/Boletin129.pdf>

Tabla 5. Unidades Educativas del sector de gestión privado por nivel / ciclo de enseñanza. Buenos Aires. 2011

Área	Nivel / Ciclo de enseñanza						
	Inicial			Primaria	Secundaria		
	Sólo Jardín maternal	Sólo Jardín de infantes	Ambos ciclos	6 años	Sólo Ciclo básico	Sólo Ciclo orientado	C. básico y C. orientado
Total País	130	3.070	1.108	2.644	893	693	2.864
Buenos Aires	63	1.365	590	1.594	784	672	809
Conurbano	26	889	396	1.029	525	430	497
Buenos Aires Resto	37	476	194	565	259	242	312

Fuente: Elaboración Propia en base a Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa. Anuario Estadístico 2010. [En línea]. Consultado: [10, diciembre, 2011]. Disponible en: http://diniece.me.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=1

Asimismo, dentro de los factores sociales que afectan e influyen en Saint George se pueden mencionar los cambios en los estilos de vida y las exigencias de mayor calidad del servicio educativo. Cada vez más, las familias están interesadas en brindarles a sus hijos todas las opciones y herramientas que hasta el presente existen en materia de educación, para desarrollar mentes preparadas para las demandas del nuevo siglo. Dentro de este marco, la propuesta que ofrece la institución escolar Saint George resulta de interés para las familias. El establecimiento brinda una educación integral bilingüe, con la posibilidad del aprendizaje de una segunda lengua extranjera. Asimismo, fomenta las inteligencias múltiples de los niños a través del desarrollo de distintas actividades extraprogramáticas ampliando, de esa forma, sus potencias.

La tasa de alfabetización es un indicador de relevancia ya que da una idea sobre el nivel socio-cultural de la población. Probablemente aquellas familias que hayan tenido acceso a la educación estarán más interesadas en la propuesta académica de Saint George's Bilingual School. Según datos que aporta el Banco Mundial, la tasa de alfabetización del total de adultos de quince años o más en la República Argentina, alcanzó el 97,7% en el año 2009¹¹⁰.

Dentro de los factores tecnológicos, es importante tener en cuenta aquellos adelantos que en este plano se realizan a diario. La incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito escolar trae aparejado la creación de nuevos entornos didácticos. Consciente de esta realidad, la institución Saint George ofrece un servicio educativo que se adapta al mundo de hoy a través del aprendizaje de informática. A su vez, los alumnos y las familias pueden acceder a la libreta digital y a distintas informaciones, al registrarse con nombre y usuario a la intranet del colegio. Docentes y directivos también se valen de las herramientas informáticas para comunicarse entre ellos, presentar planificaciones y cargar datos acerca de las calificaciones de los alumnos. Por otro lado, las aulas se encuentran equipadas y preparadas para proyecciones audiovisuales.

4.4.2 Análisis del Entorno Competitivo

El entorno competitivo de la unidad educativa Saint George se encuentra conformada por aquellas instituciones situadas en el partido de Escobar, que ofrecen un servicio de tipo mixto y bilingüe brindando también en forma opcional, una orientación religiosa.

Dentro de los competidores directos se pueden mencionar:

- Colegio Northfield
- Colegio del Norte
- Colegio Carlos Maschwitz
- Colegio Dover High School
- Colegio Farmingdale
- Colegio Godspell
- Colegio Lincoln

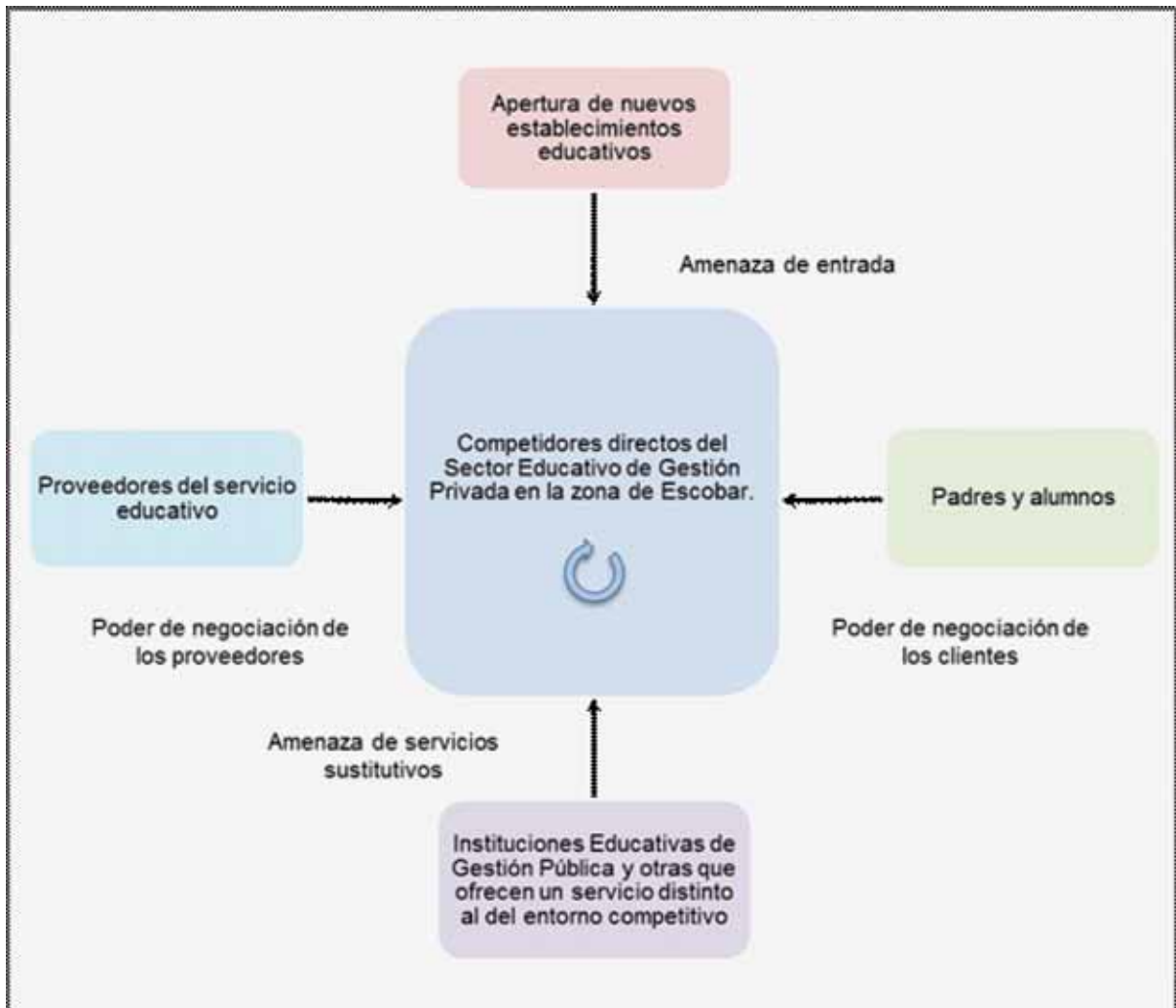
Por otro lado, dentro de las instituciones sustitutivas que brindan el servicio educativo en la zona de Escobar pueden nombrarse las de gestión pública, oficiales y aquellas de gestión privada que ofrecen un tipo de educación distinto al del entorno competitivo.

110. Banco Mundial. [En línea]. Consultado: [09, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS/countries/AR?display=graph>

En cuanto a los proveedores del servicio, éstos hacen referencia a docentes, directivos y empresas que abastecen a la unidad educativa con distintos materiales. Asimismo el poder de negociación de éstos debe tender al diálogo respetuoso de modo de lograr el consenso de las partes involucradas en la negociación.

En lo que respecta a los clientes de la unidad escolar en estudio, se pueden mencionar a los padres y alumnos que concurren a la misma. El poder de negociación de éstos y su participación en el establecimiento se encuentra dado a través de la conformación de un grupo de madres embajadoras. Éste actúa como intermediario entre las posiciones del grupo de padres y la institución haciéndole llegar a ésta, sus requerimientos, sugerencias, ideas etc. para que sean tenidas en consideración y se evalúe la posibilidad o factibilidad de llevarlas a cabo.

Figura 16. Análisis de las Cinco Fuerzas en Saint George's Bilingual School.



Fuente: Elaboración Propia en base a Porter, M. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada). 27ª. ed. México: Compañía Editorial Continental. p. 19-20.

4.4.3. Grupos Estratégicos y Segmento de Mercado

Saint George's Bilingual School integra el grupo estratégico de colegios bilingües, mixtos y con opción a formación religiosa que se encuentran en el partido de Escobar ofreciendo un proyecto educativo que abarca el nivel inicial, primario y secundario.

El establecimiento educativo apunta a atender las necesidades y requerimientos de educación de un segmento de mercado localizado en el partido de Escobar y de nivel socioeconómico medio alto; los padres de los alumnos que concurren a la institución son profesionales en actividad que priorizan una sólida formación académica jerarquizando los valores estéticos-culturales que inculca Saint George.

4.4.4. Cadena de Valor y Núcleo de Competencias

La cadena de valor de la unidad educativa Saint George's Bilingual School encuentra conformada de la siguiente manera:

Actividades Primarias

Logística interna	• Recepción de alumnos y familia
	• Recolección de datos provenientes de docentes, directivos, alumnos y familias.
	• Pagos a proveedores de materiales didácticos.
	• Inscripciones y matriculaciones.
	• Solicitud y entrega de documentación administrativa.
	• Pedidos de entrevistas con las distintas áreas del establecimiento: administración, admisión, dirección general, representación legal, coordinación pedagógica.
Operaciones	• Dictado de clases de lunes a viernes durante los turnos mañana y tarde.
	• Enseñanza de tres idiomas: español (lengua materna), inglés (segunda lengua, bilingüe) y alemán (tercera lengua)
	• Clases de educación física, equitación, informática, ciencias, literatura, música, arte.
	• Clases abiertas.
	• Realización de distintos proyectos.
	• Actividades extraprogramáticas.
	• Acciones sociales: ayuda solidaria al Hogar de Ancianas Eva Perón, apadrinamiento del Hogarcito Franciscano del El Bolsón y el Santuario Nuestra Señora de Schoenstatt en Belén de Escobar.
	• Participación en Olimpíadas de Filosofía, Historia y Matemáticas.
	• Producción y conducción del programa radial institucional que se emite a través de Radio Escobar 105.1.
	• Participación en el Modelo de Naciones Unidas y en el Festival de Rock organizados ambos por la Universidad de Belgrano.
	• Articulación Universitaria.
	• Exámenes Internacionales.
	• Formación religiosa optativa.
	• Intercambios estudiantiles con "Gesamtschule Reichshof", Eckenhausen, Alemania.
	• Taller de danzas clásicas, de violín, de estimulación temprana, de iniciación al deporte.
	• Campamentos educativos.
	• Intercolegiales.
	• Participación en la banda de música institucional: SGS Rock.
• Muestras y exposiciones artísticas.	
Logística externa	• Abono de cuotas.

Marketing y ventas	• Actividades de impulsión, publicidad y promoción que realiza la unidad educativa para captar el segmento de mercado al que apunta.
	• Presencia en distintos portales educativos zonales y no zonales.
	• Edición del Anuario Escolar.
	• Publicidad en revistas de Escobar.
	• Descuentos para padres con más de dos hijos matriculados en el establecimiento.
	• Utilización en forma obligatoria de un uniforme escolar que representa a la institución, el cual puede ser adquirido en la misma.
Servicios posventa	• Actividades con alumnos egresados de la institución.
	• Talleres para padres y abuelos.
	• Proyectos conjuntos alumnos y padres.
	• Conferencias.
	• Orientación para padres.
	• Acciones escuela – comunidad.

Actividades de Apoyo

Infraestructura	• Elaboración de libros contables, estados de cuenta y reportes para ser entregados al estudio contable sito en la ciudad de La Plata.
	• Mantenimiento de las instalaciones y mobiliario escolar.
	• Actividades relacionadas con el planeamiento de las acciones a seguir.
	• Predio y estructura edilicia que favorece el aprendizaje.
	• Aulas equipadas para proyecciones audiovisuales.
	• Laboratorio de Informática y de Ciencias.
	• Pileta semiolímpica.
	• Campo de deportes y club hípico propios.
Gestión de recursos humanos	• Reclutamiento y contratación de docentes, directivos y distintos miembros de la organización.
	• Registro de personal directivo, docentes y otros en planilla de asistencias.
	• Remuneración mensual a los distintos integrantes del establecimiento.
	• Capacitación y asesoramiento a docentes.
Desarrollo de tecnología	• Tecnología de comunicaciones para los comunicados entre todos los miembros de Saint George.
	• Desarrollo de la plataforma de libreta digital para padres y alumnos.
	• Diseño y desarrollo de sitio web donde se encuentra toda la información institucional de Saint George y las últimas novedades.
Compras	• Materiales e insumos didácticos.
	• Uniformes para luego ser revendidos a padres y alumnos.
	• Maquinarias y actualizaciones para laboratorio de informática y ciencias.
	• Alimentos para abastecer comedor y kiosco.
	• Productos de limpieza e higiene para conservar las instalaciones.

El núcleo de competencias de la unidad educativa en estudio se encuentra conformado por las operaciones que dentro de la institución se llevan a cabo y por la infraestructura que la misma ofrece,

conformando éstas, su ventaja competitiva frente a los demás establecimientos que se ubican dentro de su grupo estratégico.

4.4.5. Análisis Estadístico de los Datos Recogidos

Los resultados obtenidos a través de las respuestas de los encuestados a las preguntas cerradas, arrojaron que la totalidad de la muestra conoce la misión de la institución y el 96% la visión de la misma.

Con respecto a la formulación de los valores estratégicos de la institución, el 96% de los encuestados cree que ésta existe. Asimismo, el total de los entrevistados considera que se elaboran estrategias para alcanzar los objetivos deseados por la unidad educativa.

Por último, el 96% de la muestra siente que la institución inspira, motiva e integra a toda la comunidad educativa de modo de lograr cumplir con su razón de ser.

Los gráficos que se exponen a continuación dan cuenta de los valores obtenidos.

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: elaboración propia

En relación a los datos obtenidos a través de las preguntas de evaluación, a continuación se exponen los resultados valorados de acuerdo a la puntuación previamente mencionada en el marco metodológico. Éstos se enuncian con su respectiva interpretación estadística.

Tabla 6. Puntuaciones obtenidas en las preguntas de evaluación

Encuestados	Pregunta												
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	1	4	2
2	4	4	4	4	2	4	2	4	3	2	4	4	4
3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
16	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
18	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
19	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
20	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

1 = Muy en Desacuerdo

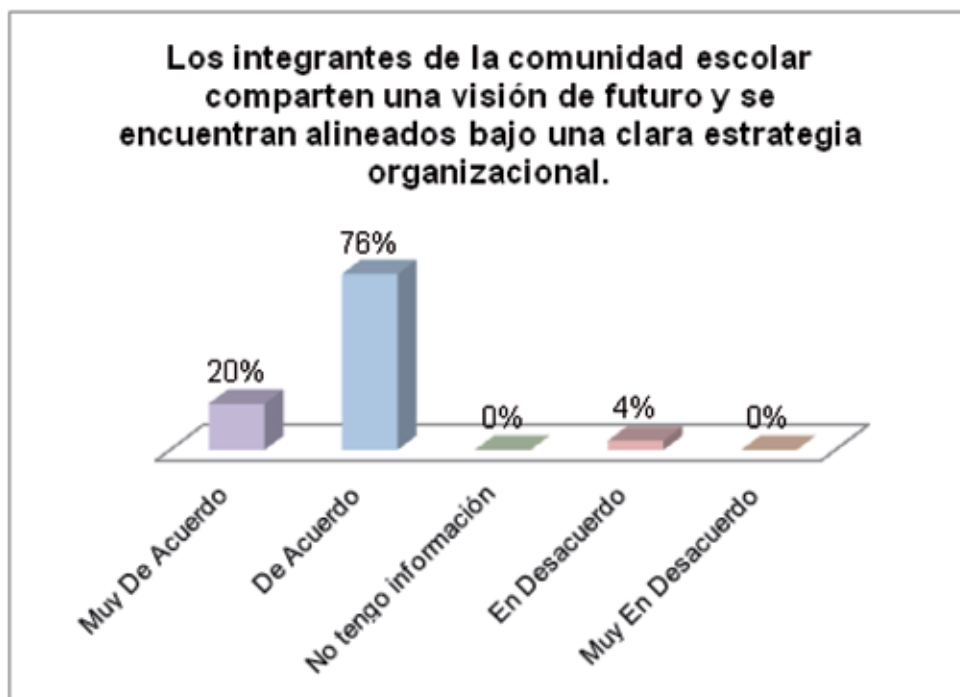
2 = En Desacuerdo

3 = No tengo información

4 = De acuerdo

5 = Muy de Acuerdo

Gráfico 7



Fuente: elaboración propia

Referencias

- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,12
Desviación Estándar	0,60
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

Con respecto a los resultados que muestra el gráfico precedente, se observa que el 76% de los encuestados están de acuerdo en que los miembros de la unidad escolar comparten una visión de futuro alineándose bajo una determinada estrategia organizacional. La categoría que más veces se repitió fue 4 (de acuerdo).

Cincuenta por ciento de la muestra se encuentra por encima del valor 4,00 y el restante cincuenta por ciento, se ubica por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los encuestados se ubican en 4,12 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,60 unidades de la escala.

En el total de la muestra, no se observaron valores en las categorías “no tengo información” y “muy en desacuerdo”.

Gráfico 8



Fuente: elaboración propia

Referencias

- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

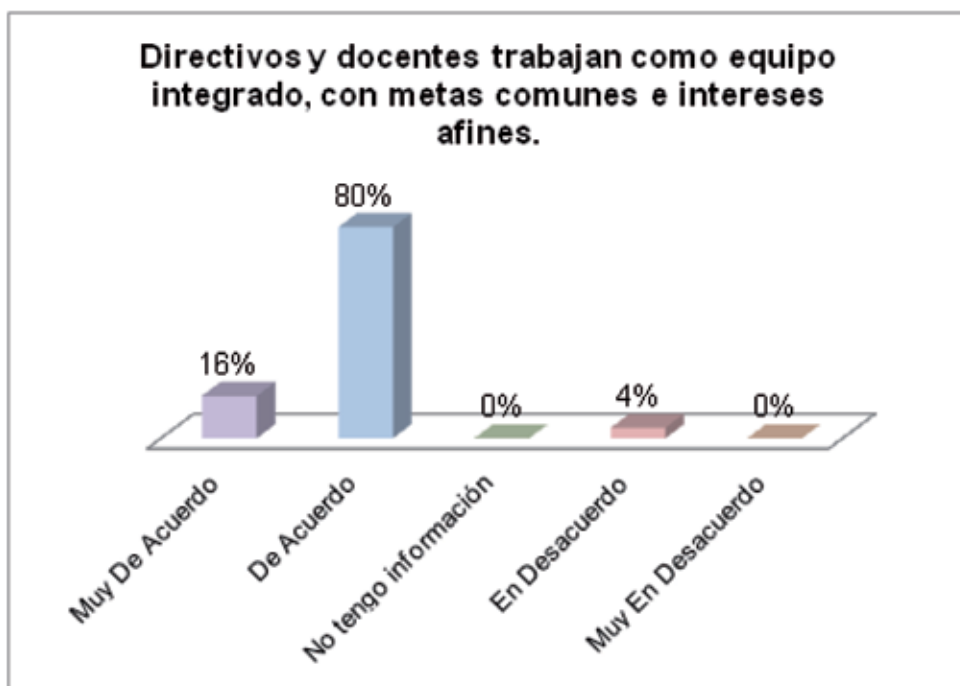
Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,20
Desviación Estándar	0,65
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

En relación a los resultados que muestra el gráfico anterior, se observa que el 68% de los encuestados concuerda en que la misión de la institución está vinculada con los procesos académicos y administrativos. La categoría que más veces se repitió fue 4 (de acuerdo).

Cincuenta por ciento de la muestra se encuentra por encima del valor 4,00 y el restante cincuenta por ciento, se ubica por debajo de ese valor (mediana). En promedio, los encuestados se ubican en 4,20 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,65 unidades de la escala.

No se observaron valores en las categorías “no tengo información” y “muy en desacuerdo” en el total de los encuestados.

Gráfico 9



Fuente: elaboración propia

Referencias

1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda 4,00

Mediana	4,00
Media Aritmética	4,08
Desviación Estándar	0,57
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

El 80% de la muestra admite que los directivos y docentes de la institución trabajan en equipo, con metas comunes e intereses afines. Sólo el 4% está en desacuerdo.

Como se puede notar, el promedio de los encuestados se ubica en el valor 4,08 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,57 unidades de la escala.

Al igual que en las dos preguntas anteriores, no se observaron valores en las categorías “no tengo información” y “muy en desacuerdo” en el total de los encuestados.

Gráfico 10



Fuente: elaboración propia

Referencias

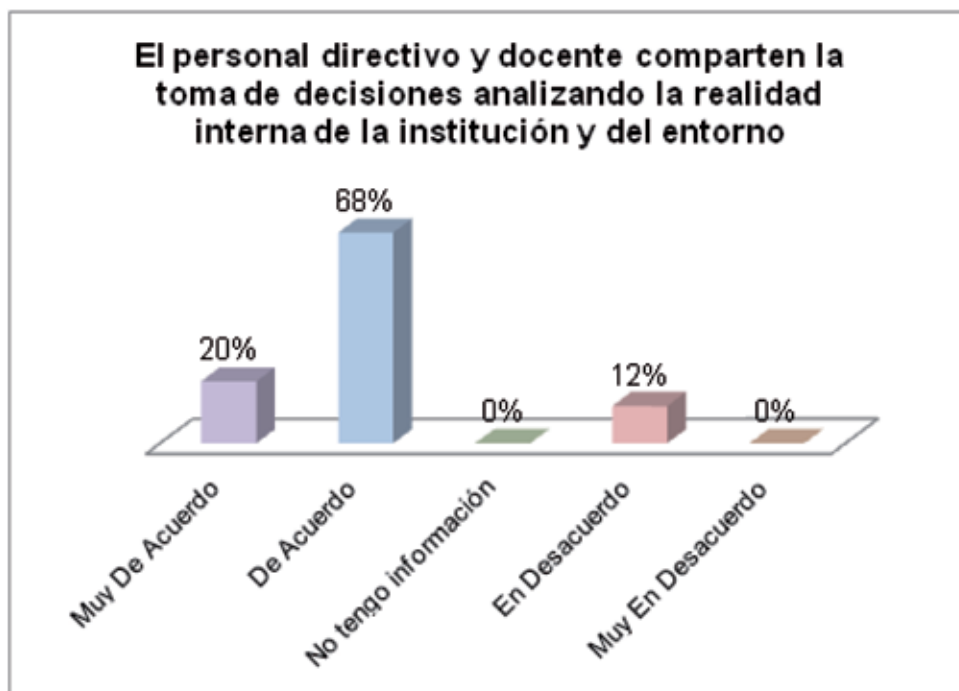
- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,20
Desviación Estándar	0,65
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

En correspondencia a los resultados expuestos en el gráfico anterior, se observa que el 68% de los encuestados cree que en la institución se determinan objetivos estratégicos satisfaciendo las necesidades de todos los integrantes de la misma. El 4% está en desacuerdo.

En promedio, los encuestados se ubican en 4,20 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,65 unidades de la escala.

Gráfico 11



Fuente: elaboración propia

Referencias

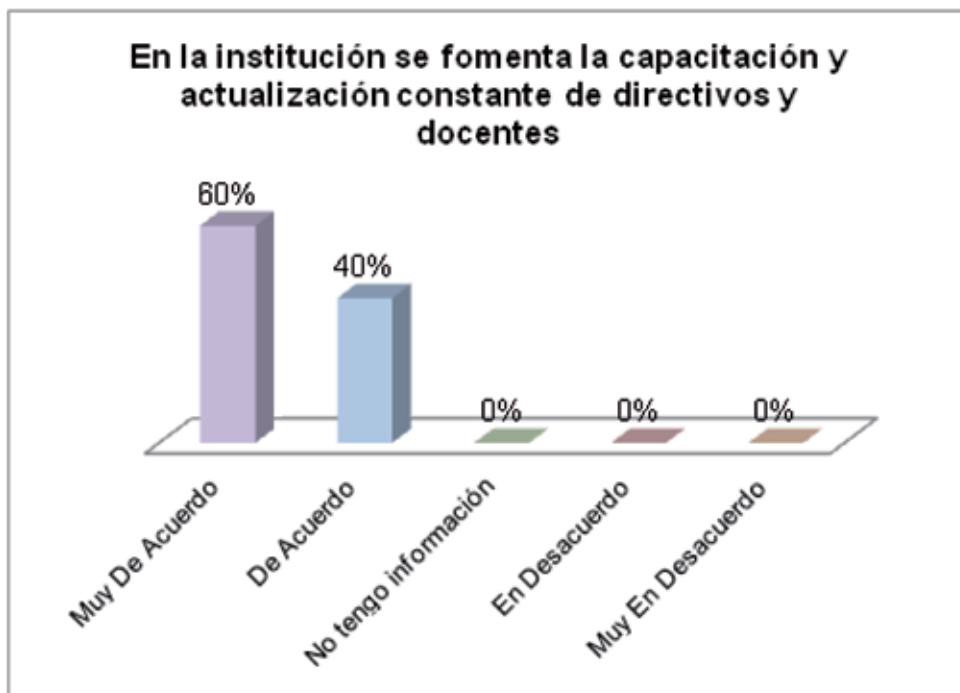
- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	3,96
Desviación Estándar	0,84
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

En relación a la pregunta 10, se observa que el 68% de los encuestados está de acuerdo en que el personal directivo y docente comparten la toma de decisiones analizando la realidad interna y externa de la institución. También se pudo destacar que el 20% está muy de acuerdo y el 12% en desacuerdo.

La media se ubica en 3,96 puntos (de acuerdo) y la desviación de la misma es de 0,84 unidades de la escala.

Gráfico 12



Fuente: elaboración propia

Referencias

- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

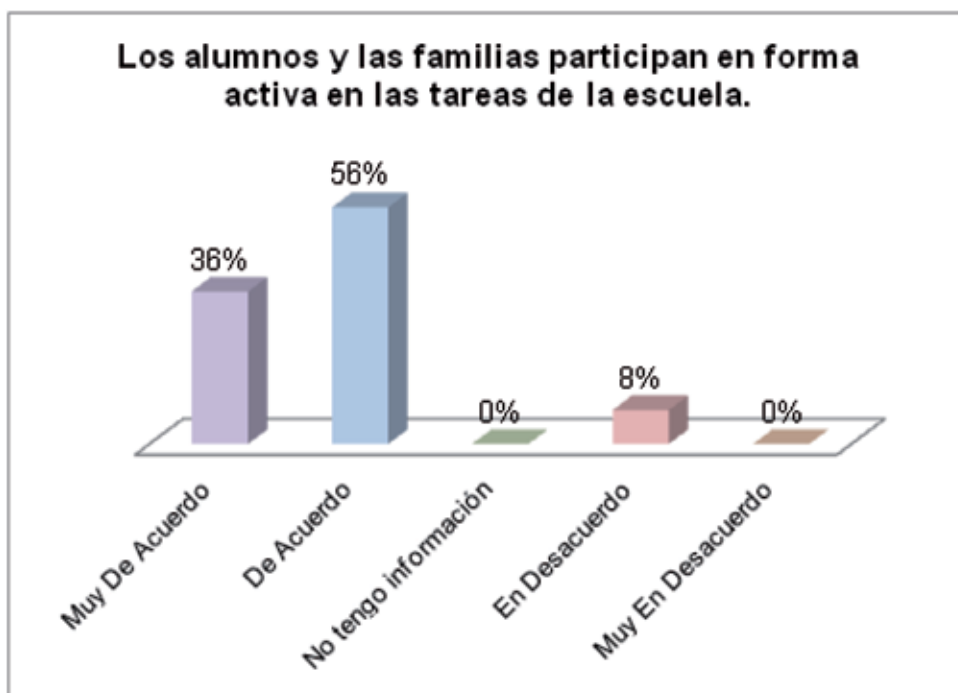
Moda	5,00
Mediana	5,00
Media Aritmética	4,60
Desviación Estándar	0,50
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	4,00
Rango	1,00

En relación a los resultados obtenidos y que se muestran en el gráfico anterior, se advierte que el 60% de la muestra está “muy de acuerdo” en que en la institución se fomenta la capacitación y actualización constante de directivos y docente. Luego, el 40% restante declara estar “de acuerdo”.

El promedio de la muestra se ubica en 4,6 puntos (muy de acuerdo) y se desvían de la media, solamente 0,65 unidades de la escala.

No se observaron valores en las categorías “no tengo información”, “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” en el total de los entrevistados.

Gráfico 13



Fuente: elaboración propia

Referencias

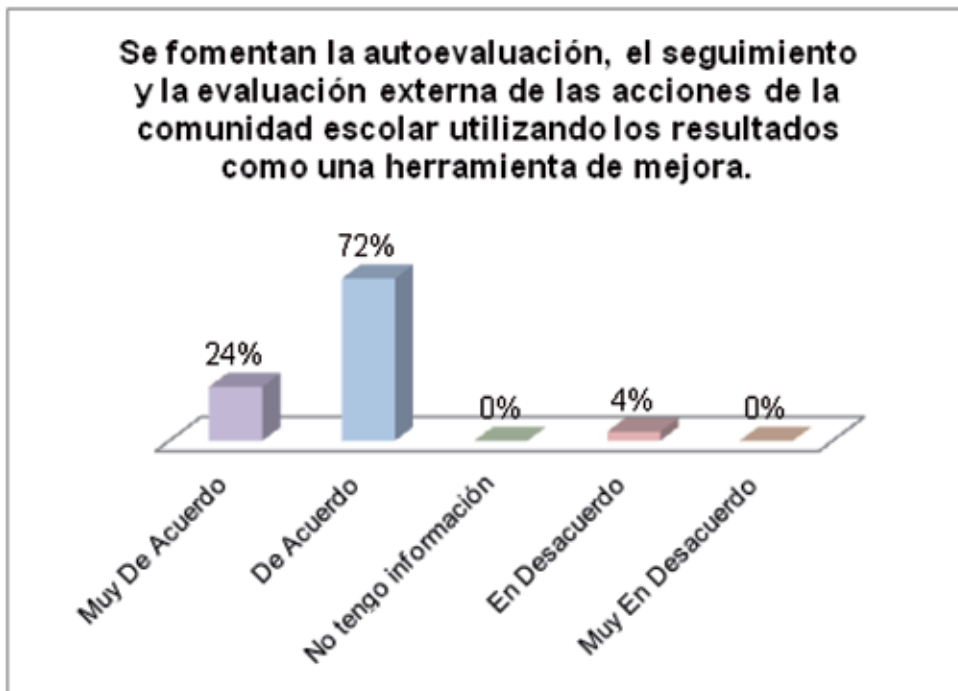
- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,16
Desviación Estándar	0,80
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

El 56% de los personas de la muestra está de acuerdo en que los alumnos y las familias participan en forma activa en las tareas de la escuela. El 36% está muy de acuerdo y sólo el 8% no está de acuerdo.

En promedio, los encuestados se ubican en 4,16 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,80 unidades de la escala.

Gráfico 14



Fuente: elaboración propia

Referencias

- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

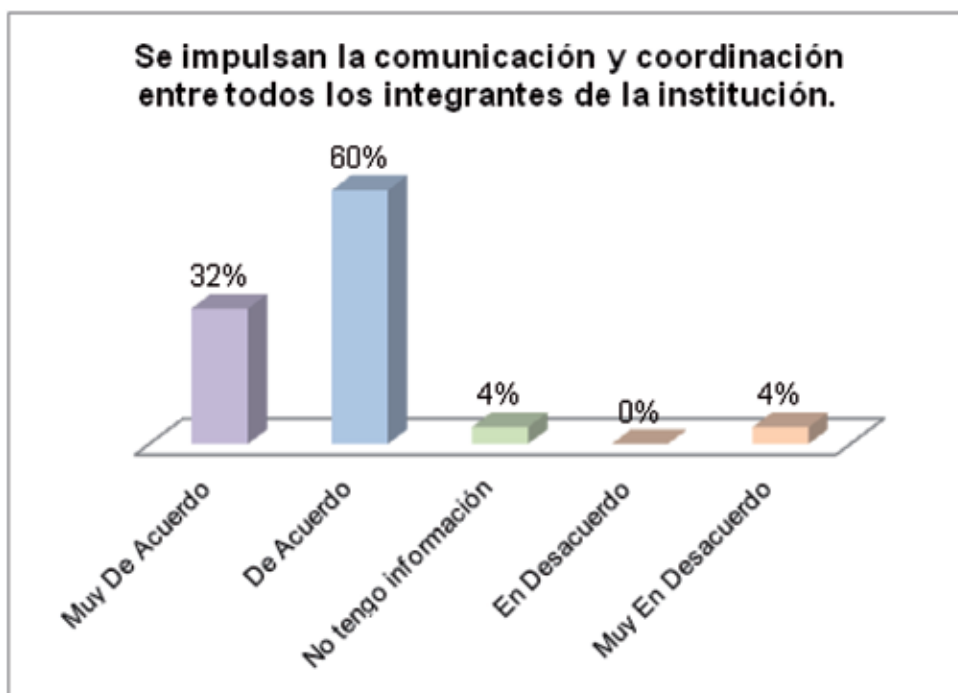
Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,16
Desviación Estándar	0,62
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

Con respecto a los resultados obtenidos y expuestos en el gráfico anterior, se nota que el 72% de los entrevistados manifiestan estar de acuerdo en relación al fomento a la autoevaluación, el seguimiento y evaluación externa de las acciones de la institución utilizando como herramienta de mejora a los resultados.

El 24% está muy de acuerdo y el 4% restante declara estar en desacuerdo.

El promedio de la muestra se ubica en 4,16 puntos (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,62 unidades de la escala.

Gráfico 15



Fuente: elaboración propia

Referencias

- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,16
Desviación Estándar	0,85
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	1,00
Rango	4,00

El 60% de la muestra admite que se impulsa la comunicación y coordinación entre todos los integrantes de la institución. Luego, un 32% está muy de acuerdo y del 8% restante, un 4% está muy en desacuerdo y el otro 4% manifiesta no tener información al respecto.

Como se puede observar, el promedio de los encuestados se ubica en el valor 4,16 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,85 unidades de la escala.

Gráfico 16



Fuente: elaboración propia

Referencias

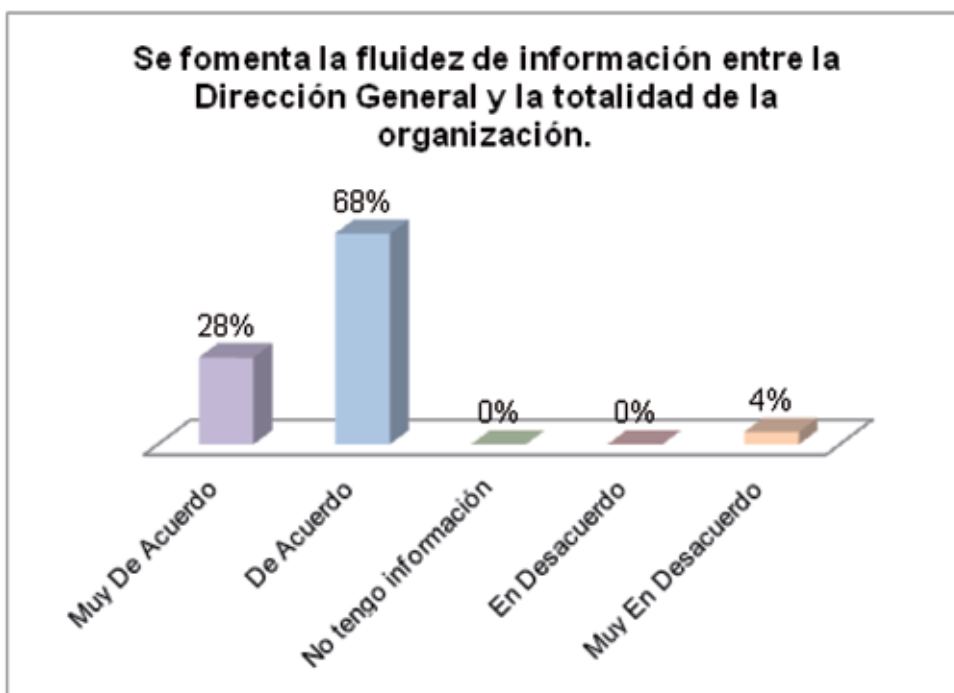
- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,08
Desviación Estándar	0,95
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	1,00
Rango	4,00

En correspondencia a los resultados expuestos en el gráfico anterior, se observa que el 56% de los encuestados opina que se promueve la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias en la institución. Asimismo el 32% está muy de acuerdo.

En promedio, los encuestados se ubican en 4,08 (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,95 unidades de la escala.

Gráfico 17



Fuente: elaboración propia

Referencias

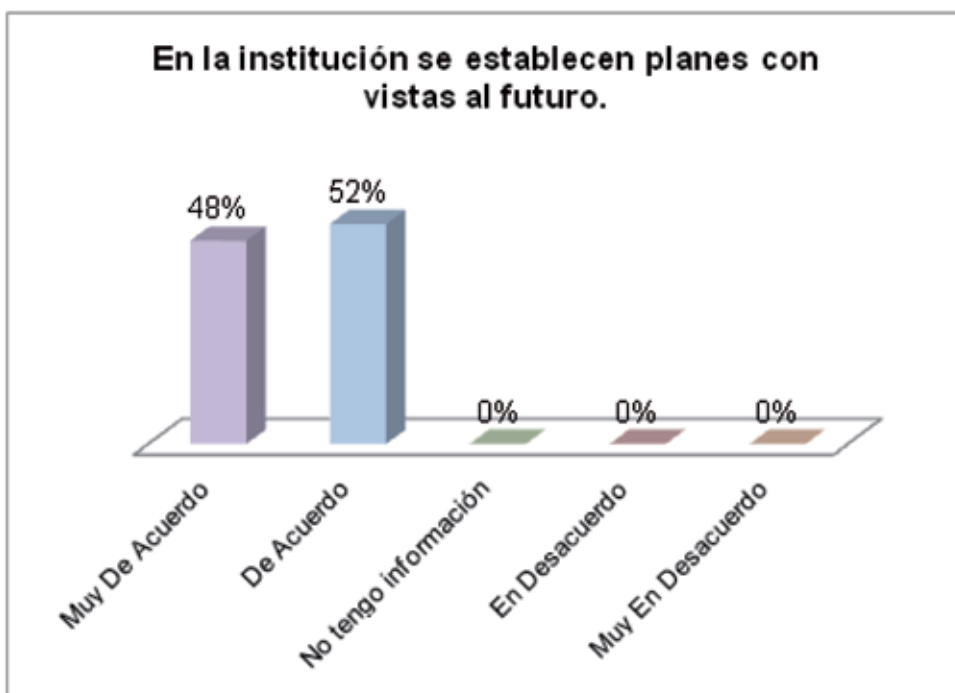
- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	3,96
Desviación Estándar	0,80
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	1,00
Rango	4,00

El gráfico precedente nos demuestra que el 68% de los entrevistados manifiestan estar de acuerdo en relación al fomento de la fluidez de la información entre la Dirección General y el resto de la organización. También, cabe destacar que el 28% está muy de acuerdo y que el 4% restante señala estar muy en desacuerdo con la misma.

La media de la muestra se ubica en 3,96 puntos (de acuerdo) y el desvío del promedio es de 0,62 unidades de la escala.

Gráfico 18



Fuente: elaboración propia

Referencias

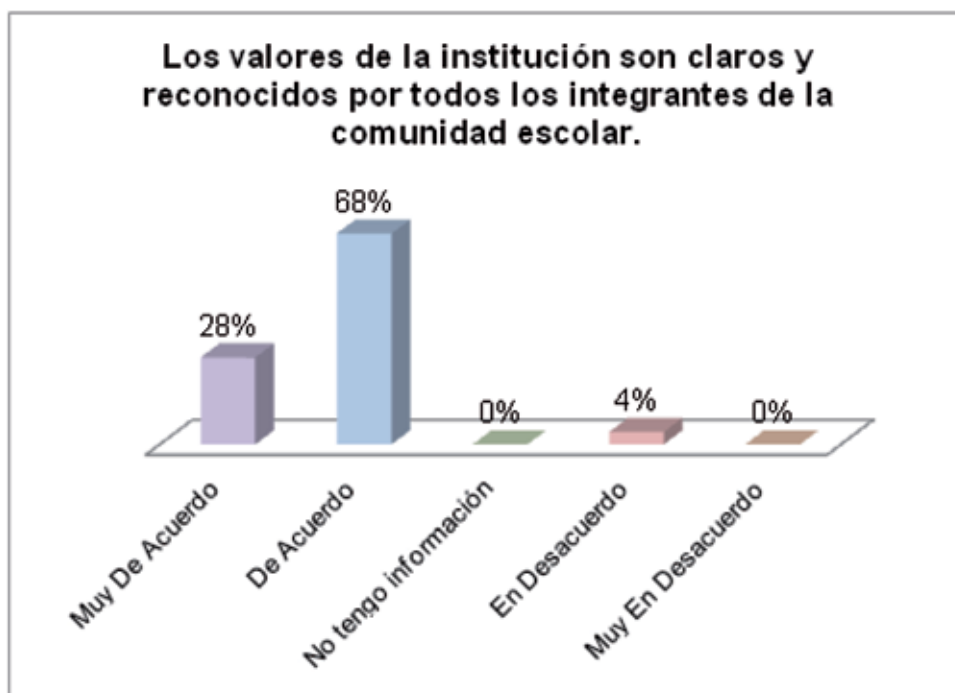
- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,48
Desviación Estándar	0,51
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	4,00
Rango	1,00

La mayoría de los encuestados (52%) declara estar de acuerdo con los planes que establece la institución con miras al futuro; el 48% restante admite estar muy de acuerdo con la medida.

El promedio de la muestra se encuentra en 4,48 puntos (de acuerdo) y el desvío de la media de 0,51 unidades de la escala.

Gráfico 19



Fuente: elaboración propia

Referencias

- 1 = Muy en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = No tengo información
 4 = De acuerdo 5 = Muy de Acuerdo

Moda	4,00
Mediana	4,00
Media Aritmética	4,20
Desviación Estándar	0,65
Puntuación más alta observada	5,00
Puntuación más baja observada	2,00
Rango	3,00

En relación a los resultados obtenidos y que se muestran en el gráfico anterior, se advierte que el 68% de la muestra está de acuerdo en que los valores de la institución son claros y reconocidos por todos los integrantes de la misma. Cabe destacar, que el 28% declara estar muy de acuerdo y el 4% restante advierte estar en desacuerdo.

El promedio de la muestra se ubica en 4,2 puntos (de acuerdo) y se desvían de la media, 0,65 unidades de la escala.

No se observaron valores en las categorías “no tengo información” y “muy en desacuerdo” del total de los encuestados.

4.4.6. Identificación de Factores Claves

A continuación, la figura 17 expone las fortalezas y debilidades del medio interno y las oportunidades y amenazas provenientes del medio externo. Éstas han sido recolectadas a través de las respuestas obtenidas por medio de las preguntas abiertas formuladas tanto en las encuestas como en las entrevistas.

En el centro de la matriz se enuncian las estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia a seguir.

Figura 17. Matriz FODA - Saint George's Bilingual School.

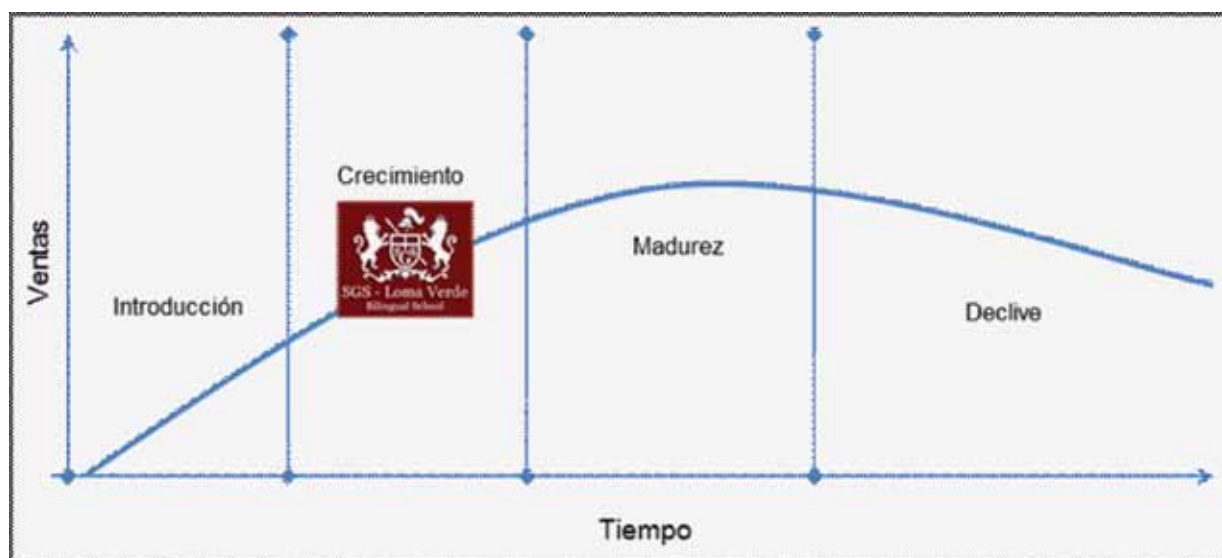
		Análisis Medio Interno	
		<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F₁: Fuerte deseo de mejora continua. F₂: Apuntalamiento y acompañamiento docente. F₃: Firme propósito de querer hacer las cosas bien. F₄: Entusiasmo por lo pedagógico. F₅: Amplia variedad en la propuesta académica. F₆: Asesores externos para realizar el seguimiento del desempeño de docentes, coordinadores y directivos. F₇: Capacitación constante. F₈: Cultura organizacional participativa que busca el consenso. F₉: Fomento de vínculos con la comunidad escolar. F₁₀: Cordial y ameno clima laboral. F₁₁: Amplio predio que resulta propicio para el aprendizaje. F₁₂: Propuesta de enseñanza personalizada.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D₁: Deficiente fluidez en los canales de comunicación. D₂: Poca articulación entre los turnos mañana y tarde. D₃: Falta de infraestructura, pocos baños, pocas aulas. D₄: Dificultad en encontrar personal idóneo en la zona. D₅: Falta de formalización de la organización interna y de los procesos que se llevan a cabo.</p>
Análisis Medio Externo	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O₁: Fuerte crecimiento poblacional de la zona. O₂: Tendencia a valorar la estimulación de las distintas inteligencias en los niños. O₃: Poca competencia en la zona que ofrezca una variada propuesta académica con tres idiomas. O₄: Participación en concursos, olimpiadas, eventos educativos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO (maxi-maxi) Estrategia Ofensiva</p> <p>FO: Impulsar acciones de mercadeo para captar y ampliar las matriculaciones en la unidad educativa. FO: Promover la continua participación en programas de capacitación para docentes, directivos y demás miembros de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO (mini-maxi) Estrategia Adaptativa</p> <p>DO: Realizar trabajos en equipo y proyectos interdisciplinarios para potenciar las capacidades de los alumnos. DO: Relevar constantemente las no conformidades de modo de trabajar sobre ella y así mejorar continuamente el servicio que se ofrece.</p>
	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A₁: Apertura de nuevas unidades educativas que ofrezcan una propuesta académica similar. A₂: Cambios en los lugares de residencia de las familias. A₃: Estrategias de mercado de los competidores directos que capten porción del segmento al que se apunta.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA (maxi-mini) Estrategia Defensiva</p> <p>FA: Realizar continuas acciones para que día a día las familias y los alumnos continúen eligiendo, para su formación, al establecimiento en estudio. FA: Adaptar constantemente la propuesta académica de modo de responder a las necesidades y requerimientos de las familias actuales.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA (mini-mini) Estrategia de Supervivencia</p> <p>DA: Formalizar y ofrecer manuales de procedimientos sobre los procesos que se llevan adelante en la organización. DA: Proponer canales formales de comunicación y reuniones pactadas con anticipación con los distintos mandos buscando enviar mensajes claros y precisos de modo de evitar ruidos en las comunicaciones.</p>

Fuente: elaboración propia

4.5. Elección Estratégica

4.5.1. Ciclo de Vida del Servicio

Figura 18. Ciclo de Vida del Servicio - Saint George's Bilingual School.



Fuente: Elaboración Propia en base a Harrison, J. y St. John, C. op.cit. p.85.

En lo que respecta al ciclo de vida del servicio ofrecido por la unidad escolar Saint George, debe mencionarse que la misma se encuentra en la fase de crecimiento.

Desde el año de su fundación, 1989, hasta el presente, la institución lleva adelante acciones para aumentar el caudal de sus inscriptos captando una porción cada vez mayor de la población que reside en el partido de Escobar. En la actualidad más de cuatrocientos niños concurren y eligen como lugar de formación al establecimiento en estudio.

Se debe destacar que en el presente y para continuar creciendo, Saint George realiza acciones de publicidad y promoción de su propuesta académica de modo de seguir aumentando la cantidad de matriculados.

4.5.2. Estrategia Competitiva Genérica

Saint George's Bilingual School lleva adelante una estrategia de enfoque centrándose en un segmento particular del mercado, satisfaciendo y atendiendo las necesidades y requerimientos de un determinado grupo de consumidores.

La institución escolar ofrece un servicio con características diferenciadoras que a través de distintas acciones de Marketing, comunica al segmento al que apunta.

La propuesta que ofrece el establecimiento en estudio incluye el bachillerato bilingüe; el aprendizaje de alemán como segunda lengua extranjera; articulación universitaria; la participación en distintos eventos educativos, torneos deportivos, olimpiadas, viajes de estudio y tutorías. Asimismo, brinda la posibilidad de realizar equitación, de pertenecer a la banda y radio institucional, de realizar talleres y proyectos solidarios.

Figura 19. Estrategia Competitiva Genérica – Saint George’s Bilingual School



Fuente: Elaboración Propia en base a Porter, M. Estrategia Competitiva...op.cit., p.56

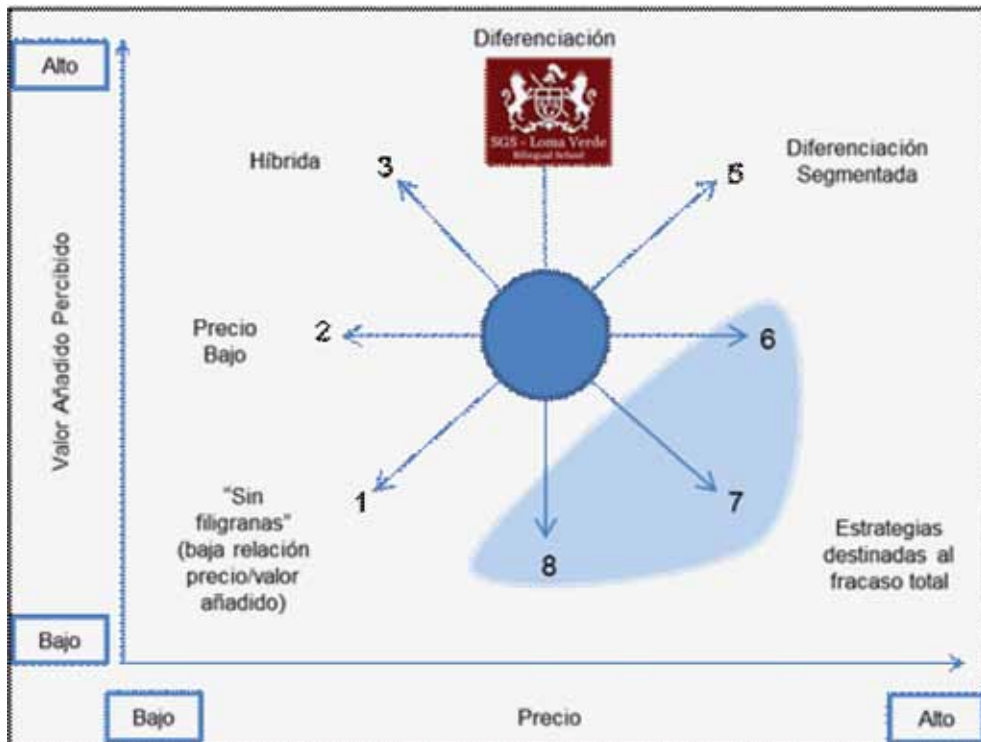
4.5.3. Reloj Estratégico de Bowman

Como anteriormente se mencionó, el establecimiento educativo Saint George’s Bilingual School brinda una variedad de servicios que se diferencian de los que ofrecen sus competidores directos en actividades que son muy valoradas por los clientes.

Atento a las exigencias de una educación de calidad, la institución escolar se plantea una estrategia de diferenciación haciendo de ésta su competencia nuclear al buscar un alto valor percibido y brindando un servicio con un precio relativamente alto.

A continuación la figura 20 evidencia la posición de la unidad escolar en la cuarta trayectoria del reloj estratégico Bowman.

Figura 20: Reloj Estratégico de Bowman – SGS Loma Verde



Fuente: Elaboración Propia en base a Johnson, G. y Scholes, K. op.cit., p.245

4.5.4. Matriz Producto / Mercado

Saint George’s Bilingual School se desenvuelve en un mercado existente ofreciendo un servicio ya existente también. Por tal motivo, debe ejecutar una estrategia de penetración de mercado aumentando sus acciones de marketing e introduciendo innovaciones al servicio que ofrece con el fin de mejorar su valor añadido. De esta forma protegerá, fortalecerá y mejorará su posición actual y podrá aumentar su participación en el mercado.

Figura 21. Matriz Producto/Mercado – SGS Loma Verde



Fuente: Elaboración Propia en base a Hermida, J., Serra R. y Kastika, E. (1999). Administración y Estrategia. 4ª.ed. Buenos Aires: Macchi. p.197.

4.6. Implementación Estratégica

Con el fin de poder alcanzar los objetivos planteados por la institución escolar Saint George's Bilingual School, resolver los problemas que la misma presenta y de esa forma alcanzar su misión y visión propuestas, se recomienda implementar las estrategias diseñadas a través del análisis de diagnóstico de la organización escolar en estudio.

A modo de síntesis de las estrategias propuestas, se las lista a continuación:

- Impulsar acciones de mercadeo para captar y ampliar las matriculaciones en la unidad educativa.
- Promover la continua participación en programas de capacitación para docentes, directivos y demás miembros de la organización.
- Realizar trabajos en equipo y proyectos interdisciplinarios para potenciar las capacidades de los alumnos y las relaciones entre los distintos niveles de la organización.
- Relevar constantemente las no conformidades de modo de trabajar sobre ellas y así mejorar continuamente el servicio que se ofrece.
- Efectuar acciones continuas para que día a día las familias y los alumnos continúen eligiendo, para su formación, al establecimiento en estudio.
- Adaptar en forma constante la propuesta académica de modo de responder a las necesidades y requerimientos de las familias actuales.
- Formalizar y ofrecer manuales de procedimientos sobre los procesos que se llevan adelante en la organización.
- Proponer canales formales de comunicación y reuniones pactadas con anticipación con los distintos mandos, buscando enviar mensajes claros y precisos de modo de evitar ruidos en las comunicaciones.
- Ejecutar una estrategia de penetración de mercado con el fin de ampliar la porción de mercado a la que se apunta, a través de una estrategia de diferenciación enfocada en un segmento. De ese modo se podrá aprovechar la oportunidad que brinda el hecho de que la institución se encuentre en la fase de crecimiento.

Conclusiones

*"Nuestros actos crean la realidad...y pueden cambiarla."
Peter Senge (1990)*

El turbulento, cambiante e incierto entorno actual obliga a mejorar la competitividad de las organizaciones en él inmersas, a través de su continua adaptación y aprendizaje. En este marco, es preciso que se creen las condiciones necesarias para implementar la metodología de la dirección estratégica. Ésta permite alinear a toda la organización en un propósito común y en una única visión enfocada y compartida, alentando el compromiso y la participación de toda la organización en la reflexión y el pensamiento estratégico.

Las nuevas y más exigentes demandas y requerimientos, propios de un siglo donde las transformaciones y los cambios dinamizan todos los ámbitos, suponen enfrentar nuevos desafíos competitivos que exigen a las organizaciones ejercer acciones para mejorar sus capacidades de gestión y dirección. En este contexto, las instituciones escolares, organizaciones complejas y multidimensionales, deben centrar sus esfuerzos tanto en lo pedagógico como en el mejoramiento de la eficiencia de su gestión. Por este motivo, la introducción de un enfoque estratégico puede asistir a los directivos en la solución de algunas problemáticas propias de la gestión de estas unidades escolares.

Mediante la aplicación del proceso de dirección estratégica, las instituciones escolares realizan un análisis estratégico, en el cual el establecimiento puede diseñar las bases de la organización (misión, visión, objetivos y políticas); conocer el entorno externo e interno de la misma; e, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución. En función de este análisis, se efectúa una elección estratégica para luego poder implementarla en el establecimiento buscando la retroalimentación sistémica y la revisión permanente.

Debe destacarse que es necesario, para la aplicación de esta metodología, que las instituciones se conviertan en organizaciones adaptativas y abiertas al cambio, debiendo, por lo tanto, adoptar una actitud reactiva y proactiva. La primera, para aceptar los cambios que se producen, y la segunda, para anticiparse a ellos. De igual forma, debe agregarse que dentro de estas organizaciones y para la implementación de la dirección estratégica, deben promoverse la crítica y la autocrítica, consensuando las necesidades de la

comunidad educativa en virtud de lograr cumplir con la premisa fundamental que las unidades educativas manifiestan: enseñar.

El empleo de la ya citada metodología para gestionar el cambio hacia organizaciones escolares flexibles y abiertas al aprendizaje, impulsa la mejora continua de la calidad del servicio que ofrece, favoreciendo el desarrollo de ventajas competitivas. De esta manera, la dirección estratégica promueve el desarrollo de una cultura participativa e innovadora aportando un valor añadido a la comunidad escolar.

El enfoque estratégico en la gestión de instituciones escolares requiere del trabajo institucional en equipo y de un liderazgo efectivo que acompañe la iniciativa de resolver en forma sistemática los problemas que se suscitan dentro de ellas, aprendiendo de su propia experiencia y de la de otros en pos de alcanzar la misión y visión declaradas.

Llevar adelante una gestión de este tipo supone, a través del diagnóstico de la situación actual de la organización escolar, y de la determinación de un futuro deseado, la definición de estrategias y planes de acción concretos y adaptados al contexto en el que cada unidad escolar se desenvuelve.

La gestión actual de los establecimientos escolares debe orientarse en la implementación del proceso de la dirección estratégica y su continuo monitoreo. De esta forma se podrá redimensionar la organización escolar y conducirla a su transformación y mejoramiento, de modo de poder lograr un servicio educativo de calidad y equidad donde cada unidad educativa pueda elaborar y gestionar su propio proyecto institucional con autonomía.

Mejorar la gestión escolar a través de la dirección estratégica resulta significativo en un presente donde las escuelas deben ser repensadas y rediseñadas para atender las demandas que impone una sociedad signada por el conocimiento.

En esta realidad, fomentar y propender al aprendizaje organizacional es fundamental para mantener viva la esperanza de escuelas de futuro y con futuro.

Este trabajo ha pretendido introducirnos en el apasionante vínculo de la administración y de la educación. Vínculo que, en los albores del siglo XXI, representa mucho más que una mera interfaz entre dos áreas de conocimiento tan antiguas como la civilización misma. El pensar en su interacción implica compartir saberes y experiencias de ambas disciplinas y articularlas de modo de optimizar la relación en pos del fin último de la educación.

El estudio de aplicación realizado, pensado como un ejemplo de validación empírica de la propuesta teórica desarrollada en el trabajo, ha comprobado, según consta en las respuestas recibidas, que la implementación del proceso de la dirección estratégica puede mejorar la gestión de las instituciones educativas actuales. Éstas deben focalizar en lo pedagógico sin dejar de lado de propender a una innovadora y flexible organización que aumente su eficiencia y mejore su eficacia.

El presente trabajo es una invitación a la acción concreta e innovadora para construir instituciones escolares respetuosas de las demandas de la nueva sociedad del conocimiento. Asimismo, se lo ofrece como primer estadio para que los estudiosos de esta sinergia necesaria entre educación y administración, ahonden en los diagnósticos, analicen las diferentes relaciones en nuevos niveles de educación y generen las propuestas y los planes de acción necesarios para una implementación efectiva y concreta en las organizaciones educativas, quedando abierto a futuras investigaciones.

Propuesta para afianzar el binomio Dirección Estratégica – Gestión Escolar

La investigación realizada quedaría inconclusa si no ofreciese una propuesta personal de la posible implementación de la dirección estratégica en las actuales instituciones escolares.

La propuesta puede dividirse en acciones de mediano y largo plazo.

Si se analiza en primer lugar el largo plazo, y por lo tanto la solución definitiva al tema que nos aboca, la modificación de las currículas de las carreras docentes, incorporando contenidos de administración, como así también el estudio más profundo, ya sea en grado o posgrado de las competencias que los administradores deberían poseer para ejercer su profesión en el ámbito educativo, surge como un desafío que involucra en sí mismo un plan estratégico, alcanzable a través de la conjunción de voluntades del estado, de los actores y de la misma sociedad.

En el corto y mediano plazo, la propuesta es menos abarcativa pero más decisiva para las instituciones que hoy se encuentran en pleno funcionamiento. Nuestra realidad indicaría que un posible camino será el de desarrollar trayectorias de capacitación para aquéllos que hoy ejercen la dirección escolar.

Si se asume que la dirección estratégica implica pasos como los del análisis, elección e implementación estratégica, es mi propuesta que dichos directivos se capaciten en poder realizarlos para su propia institución.

Si el lector me preguntara ¿cuáles serían los contenidos mínimos que un director debe aprender?, la respuesta en forma implícita se halla en el índice de este trabajo. El mismo muestra los conceptos

de administración que posibilitan el pensamiento estratégico, pensamiento que, conjuntamente con su capacidad de gestión, adquirida en el ámbito educativo, posibilitará establecer el vínculo entre las dos áreas de conocimiento

Si la coyuntura impide la sinergia del educador y del administrador, será fundamental lograr que un director de escuela sepa formular un análisis f.o.d.a. de su organización y en función de los resultados, diseñar planes de acción que conduzcan al éxito de su organización, profesionalizando la gestión.

*“Pero el padre fue sabio
Al mostrarles, antes de morir,
Que la educación encierra un tesoro.”
Jacques Delors (1998)*

Referencias Bibliográficas

Obras

- Aguerrondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. Buenos Aires: Troquel.
- Blanchard, O. y Pérez Enri, D. (2000). Macroeconomía. Teoría y Política Económica con aplicaciones a América Latina. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall
- Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas. En: Podestá, M.E. (2009) “La Gestión: una oportunidad en la mejora escolar”. En: Gvirtz, S. (Comp.) (2009). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica.
- Boas, F. (1964). Cuestiones fundamentales de antropología cultural. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Solar. p. 166.
- Carroll, L. (2010). Alicia en el país de las maravillas. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Losada.
- Delors, J. (1998). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Paris, Francia.
- De Ianni y De Basanta (1995). Organización y Administración Escolar. Argentina: Editorial Braga.
- Drucker, P. (1998). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Buenos Aires: Sudamericana
- Etkin, J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Frigerio, G. (1995). “Cara a cara”. En Frigerio, Graciela (Compiladora) De Aquí y de Allá Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección. Buenos Aires: Kapelusz Editora
- Frigerio, G. & Poggi, M. (2004). Las instituciones educativas Cara y Ceca: elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Fulao, J.C. (coord.) (2010). Las claves de una organización eficiente. Diseño y comportamiento. Buenos Aires: Biblos.
- Ghemawat, P. y colaboradores (2000). La estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos. México: Pearson educación.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de organización. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hax, A. & Majluf, N. (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Harrison, J. y St. John, C. (2009). Fundamentos de la dirección estratégica. 2a. edición. 2ª. Reimpresión. España: Paraninfo.
- Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992). Administración & Estrategia. Teoría y práctica. 4ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Macchi
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. Quinta edición, Madrid, España: Pearson educación
- Lemus, L. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.
- Manés, J. M. (2008). Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional., Buenos Aires, Argentina: Granica
- Mintzberg, H., Quinn, B., Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall

- Porter, M. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada). 27ª. ed. México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. (1999). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 18ª. ed. México: Compañía Editorial Continental.
- Pozner de Weinberg, P. (2008). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. 5a.ed. 5ª. reimp. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración. México: Prentice Hall
- Sarasqueta, V. et al (2010). Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz de contextos competitivos. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, España: Ediciones Granica
- Serra, R. (2000). El nuevo juego de los negocios. Los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego. Buenos Aires, Argentina: Grupo editorial Norma.
- Serra, R. y Kastika, E. (1994). Re-estructurando empresas. Buenos Aires: Macchi
- Schein, E. (1985). Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, p.6. En Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. 5ª. ed. Madrid, España: Pearson educación.
- Tylor, E. (1871). Primitive Culture. Londres: J. Murray. En: Harris, M. (1998). Antropología cultural. Madrid: Editorial Alianza.

Enciclopedias y Diccionarios

- R. R. Donnelly & Sons, Inc. (1991). Lexipedia, Encyclopaedia Britannica. Williard, Ohio, USA.
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organización
- Papers / Ensayos Breves
- Bueno Campos, et.al. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia, España: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. [En línea]. Consultado: [03, octubre, 2011]. Disponible en: http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf
- Bunge, M. (1999). "Tecnología administrativa". En su: Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana. pp. En Scarano, E., (1999). El status de la administración en Actas de las V Jornadas de epistemología de las Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica (2008). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Secretaría de Educación Pública. México. [En línea]. Consultado: [03, octubre, 2011]. Disponible en: <http://portalsej.jalisco.gob.mx/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/files/pdf/mgee.pdf>
- IESE Business School, University of Navarra (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. Newsletter N° 5 – Otro punto de vista. Noviembre 2009, Navarra, España. [En línea]. Consultado: [20, noviembre, 2011]. Disponible en: <http://www.iese.edu/en/home.asp>.
- Instituto Internacional de Planeamiento Estratégico IIPE – UNESCO, sede regional Buenos Aires (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa – Módulo 2: Gestión educativa estratégica. Argentina. [En línea]. Consultado: [01, septiembre, 2011]. Disponible en: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf
- Malpica, Carlos (1980). "La administración de la educación y sus relaciones con la planificación y con la investigación" en Los principios del planeamiento de la educación: referencias y discusiones. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO, París, Francia. [En línea]. Consultado: [14, noviembre, 2011]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000701/070174so.pdf>
- Maturana Santos, C. y Ramos Urzúa, C. (2002). Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. Universidad Americana U.A.M. Instituto Americano de Desarrollo Empresarial I.A.D.E. Managua, Nicaragua. [En línea]. Consultado: [27, noviembre, 2011]. Disponible en: http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADE.pdf
- Ministerio de Salud de la Nación, Dirección de Estadísticas e Información de Salud (2011). Natalidad, Mortalidad General, Infantil y Maternal por Lugar de Residencia. Argentina – año 2009. [En línea]. Consultado: [08, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://www.deis.gov.ar/publicaciones/archivos/Boletin129.pdf>

- Pozner, Pilar (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa – Módulo 2: Gestión educativa estratégica. Instituto Internacional de Planeamiento de Educación IIPE – UNESCO, sede regional Buenos Aires, Argentina.
- Sanchis Palacio, J. y Campos Climent, V. (2007). “La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas”. Ciriec–España N°59/2007. Universitat de València. [En línea]. Consultado: [05, octubre, 2011]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17405910.pdf>

Revistas Especializadas

- Botero Chica, Carlos Alberto (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación N° 49/2, 10 de abril de 2009, edita: Organización de Estudios Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Madrid.
- Iturralde, Graciela (2004). La calidad de la educación en la sociedad del conocimiento. Revista Panamericana de Pedagogía, nueva época, N°5.

Páginas Web

- Banco Mundial. [En línea]. Consultado: [09, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS/countries/AR?display=graph>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. [En línea]. Consultado: [02, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar/>
- Ministerio de Economía. Provincia de Buenos Aires (2011). [En línea]. Consultado: [08, diciembre, 2011]. Disponible en: <http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/censo2010/censoresultdefinitivo.htm>

Anexos

Señora
Directora General
Saint George's School
Loma Verde – Belén de Escobar

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 09 de noviembre de 2011.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, Señora Directora General, con el objeto de solicitarle tenga a bien autorizarme a realizar un diagnóstico estratégico en vuestra institución. El mismo formará parte de la tesina de grado obligatoria de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad de Belgrano y aborda el tema de la dirección estratégica en las instituciones educativas actuales.

El estudio se desarrollará mediante observaciones, entrevistas y encuestas. Éstas últimas estarán dirigidas a Usted, Señora Directora; a los directivos de los distintos niveles; docentes; representante legal; administrativas; encargado de admisión, comunicación y promoción; personal de limpieza que Usted indique.

El diagnóstico a llevar a cabo será una parte muy importante dentro del desarrollo de mi tesina la cual sin lugar a dudas, se encontrará a su disposición como material de referencia y de estudio.

Agradecida desde ya por la atención que pueda brindarle a este pedido, la saludo muy atentamente.

Natalia Soledad Farías.
D.N.I.: 29.062444

Cronograma Tentativo de Actividades

Fecha	Hora	Tareas
09/11/2011	10:00 a.m.	Introducción y Reunión Preliminar con Directora General
09/11/2011	12:00 a.m.	Recolección información: datos institucionales (año fundación, historia, niveles, ciclos, misión, visión) y entorno externo (oportunidades y amenazas). Variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas del macroentorno.
10/11/2011	09:00 a.m.	Entrevistas Cuadro Directivo turno mañana y tarde.
10/11/2011	11:00 a.m.	Entrevistas a 4 (cuatro) docentes del nivel inicial, a 4 (cuatro) docentes del nivel primario, y a 4(cuatro) docentes nivel secundario. Estos docentes serán de ambos turnos.
10/11/2011	12:00 a.m.	Encuestas de 15 (quince) minutos a todo el personal directivo y docente.
10/11/2011	14:00 p.m.	Recolección de Información: Proyecto Educativo Institucional (características generales); Imaginario Institucional; Objetivos Institucionales; Políticas; Valores; Metas; Organigrama, Estructura Orgánica (jerarquías, cargos, delegación de funciones).
11/11/2011	09:00 a.m.	Recolección de Información: Delegación y Distribución de Tareas; Reglamentos Internos; Manuales de Funciones y Procedimientos; Manejo de Recursos Económicos, Materiales, Humanos; Evaluación y Seguimiento de Procesos y Resultados; Toma de Decisiones; Estilos de Negociación; Canales de Comunicación; Resolución de Conflictos.
11/11/2011	11:00 a.m.	Entrevista Recepcionista y Administrativas
14/11/2011	09:00 a.m.	Entrevista Representante Legal y encargados de admisión, comunicación y promoción.
14/11/2011	11:00 a.m.	Encuestas personal administrativo y personal de limpieza.
14/11/2011	12:00 a.m.	Análisis observacional del entorno interno de la institución turno mañana: fortalezas, debilidades, características de la población escolar, cultura institucional y clima escolar (estrategias motivacionales, formas de participación), estructura edilicia y materiales.
15/11/2011	10:00 a.m.	Recolección de información: vínculos escuela – comunidad.

Nombre:	
Edad:	Cargo:

ENTREVISTA

1. ¿Cuándo y cómo empezó a trabajar en el colegio? ¿Por qué considera que fue elegida/o?
2. ¿Conoce la misión y la visión de la institución? ¿Podría describirlas?
3. ¿Cuál es la estrategia que lleva adelante la institución para alcanzar la misión y la visión enunciadas?
4. ¿Cuáles son las políticas y los objetivos de la institución?
5. ¿Qué valores inculca y fomenta la institución?
6. ¿Cuál es la cultura de la institución?
7. ¿Se incentiva la comunicación? ¿Cómo?
8. ¿Se estimula la capacitación docente?
9. ¿Quién toma las decisiones en la institución?
10. ¿Delega tareas? ¿cómo y en quién?
11. ¿Se promueve la relación de la institución con la comunidad? ¿Cómo?
12. ¿Se realiza un seguimiento del desempeño del docente, del alumnado y de los coordinadores, directivos?
13. ¿Cuál es su reacción frente al cambio?
14. ¿Se tienen en consideración las propuestas de docentes, alumnos y familias?
15. ¿Cuáles son las fortalezas de la institución?

16. ¿En qué aspectos considera que la institución debe mejorar?
17. ¿Cómo se resuelven los conflictos que se suscitan dentro de la institución?
18. ¿Considera que aparte de propender a la excelencia académica, una institución debe atender especialmente las necesidades que plantea el entorno?
19. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de la institución?
20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución? ¿Se siente integrado a la escuela?

Buenos días:

En la actualidad me encuentro desarrollando la tesina de grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad de Belgrano.

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le demandarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Las personas que fueron seleccionadas para este estudio fueron elegidas al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesina profesional, pero nunca se reportarán datos individuales. Le pido que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración.

Nombre:	
Edad:	Cargo:

ENCUESTA

Responda según su criterio

- 1) ¿Conoce la misión de la institución?
a) Si b) No
- 2) ¿Conoce la visión de la institución?
a) Si b) No
- 3) ¿Existe una formulación explícita de los valores estratégicos de la institución?
a) Si b) No
- 4) ¿Se elaboran estrategias para alcanzar el futuro deseado por la institución?
a) Si b) No
- 5) ¿Se inspira, motiva e integra a toda la comunidad educativa para cumplir con la razón de ser de la institución?
a) Si b) No

En relación a cada afirmación, marque la opción que corresponda a su opinión.

- 6) Los integrantes de la comunidad escolar comparten una visión de futuro y se encuentran alineados bajo una clara estrategia organizacional.
a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 7) La misión institucional es coherente con los procesos académicos y administrativos.
a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 8) Directivos y docentes trabajan como un equipo integrado, con metas comunes e intereses afines.
a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 9) En la institución se determinan objetivos estratégicos generales y específicos atendiendo las necesidades de todos los integrantes de la comunidad educativa.
a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
d) Muy de Acuerdo e) No tengo información

- 10) El personal directivo y docente comparten la toma de decisiones analizando la realidad interna de la institución y del entorno.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 11) En la institución se fomenta la capacitación y actualización constante de directivos y docente.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 12) Los alumnos y sus familias participan en forma activa en las tareas de la escuela.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 13) Se fomentan la autoevaluación, el seguimiento y la evaluación externa de las acciones de la comunidad escolar utilizando los resultados como una herramienta de mejora.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 14) Se impulsa la comunicación y coordinación entre todos los integrantes de la institución.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 15) Se promueve la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para lograr que la institución se convierta en una organización que aprende.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 16) Se fomenta la fluidez de información entre la Dirección General y la totalidad de la organización.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 17) En la institución se establecen planes con vistas al futuro.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 18) Los valores de la institución son claros y reconocidos por todos los integrantes de la comunidad escolar.
 a) Muy en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo
 d) Muy de Acuerdo e) No tengo información
- 19) Enuncie tres fortalezas que, a su criterio, presenta la institución.
 i. _____
 ii. _____
 iii. _____
- 20) Enuncie tres debilidades que, a su criterio, presenta la institución.
 i. _____
 ii. _____
 iii. _____

Notas aclaratorias

En el segundo capítulo, se trató el tema de la estrategia competitiva genérica (2.4.2.2.) haciendo hincapié en el análisis efectuado por Michael Porter.

Hermida, Serra y Kastika (1992) explican que una vez que se ha definido y determinado la estrategia competitiva, se debe elegir una estrategia genérica. Ellos, siguiendo con lo formulado por Michael Porter, exponen que existen cuatro estrategias genéricas. A saber: liderazgo total en costos, liderazgo enfocado en costos, liderazgo en diferenciación y liderazgo enfocado en diferenciación¹¹¹.

La primera estrategia hace referencia a apuntar a todo el mercado ofreciendo costos bajos con productos estandarizados y masivos. La segunda, es similar a la anterior pero se aplica a segmentos o nichos específicos. En cuanto a la estrategia de liderazgo en diferenciación, ésta hace alusión a tomar todo un mercado ofreciendo un producto o servicio con características que sean percibidas como únicas por los consumidores. Por último, la estrategia de liderazgo enfocada en diferenciación se basa en dirigir los

111. Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992). Administración & Estrategia. Teoría y práctica. 4ª. ed. Buenos Aires, Argentina: Macchi pp.283-285

esfuerzos para captar un determinado segmento o nicho del mercado brindando productos o servicios con características propias, originales, especiales, insuperables e inmejorables.

Figura 12

		Ventaja Estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de Bajos Costos
Objetivo Estratégico	Todo el mercado	Liderazgo total en diferenciación	Liderazgo total en costos
	Sólo un segmento	Liderazgo enfocado en diferenciación	Liderazgo enfocado en costos

Fuente: Elaboración Propia en base a Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. op.cit., p.283

Siguiendo lo expuesto por estos autores, se debe también analizar a la institución escolar Saint George’s Bilingual School – Loma Verde, en función de la figura 12 bis.

En el cuarto capítulo, en el que se realiza el diagnóstico estratégico de Saint George’s Bilingual School – Loma Verde, se analiza la estrategia competitiva genérica que lleva adelante la institución en cuestión (4.5.2.) Sin embargo, ésta se encontraría incompleta si no se incluyese lo explicado anteriormente. Por tal motivo, a continuación se expone la figura 19 bis que, justamente, hace alusión a la estrategia competitiva genérica de SGS teniendo en consideración lo expuesto por Hermida, Serra y Kastika (1992).

Figura 19. Estrategia Competitiva Genérica – Saint George’s Bilingual School – Loma Verde

		Ventaja Estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de Bajos Costos
Objetivo Estratégico	Todo el mercado	Liderazgo total en diferenciación	Liderazgo total en costos
	Sólo un segmento	Liderazgo enfocado en diferenciación	Liderazgo enfocado en costos



Fuente: Elaboración Propia en base a Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. op.cit., p.283

Como anteriormente se explicó y detalló a lo largo del cuarto capítulo, la institución escolar Saint George's Bilingual School – Loma Verde, ofrece un servicio con una variedad de características diferenciadoras apuntando a un segmento particular.

Paralelamente, la figura 20, Reloj Estratégico de Bowman – Saint George's Bilingual School, muestra la posición de la unidad escolar en el segmento al que apunta ubicándola en la cuarta posición: diferenciación. SGS – Loma Verde, busca un alto valor añadido percibido ofreciendo un servicio a un precio intermedio. Debe destacarse que en el segmento se encuentran otras instituciones escolares que ofrecen un servicio con un precio más alto, por eso no puede ubicarse a SGS – Loma Verde en la quinta trayectoria: diferenciación segmentada.

Siete son los colegios que son competidores directos de Saint George's Bilingual School – Loma Verde. Cada uno de estos posee 400 alumnos aproximadamente haciendo un total de 2800 niños en edad escolar que buscan una educación bilingüe, de gestión privada y con doble jornada en Escobar y alrededores. Es importante mencionar que este número indicado, tiene altas probabilidades de aumentar. Este posible incremento se encuentra relacionado al crecimiento que la zona de Escobar y alrededores vive debido al aumento de las personas que emigran desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hacia la zona norte de la provincia. Por lo tanto, es factible que el mercado al que apunta SGS – Loma Verde, 2800 niños aproximadamente, crezca por cambios en los estilos de vida y no sólo desde el punto de vista vegetativo.

En la actualidad, SGS – Loma Verde cuenta con un alumnado que asciende a 400 niños y uno de sus objetivos propuestos es aumentar la cantidad de matriculaciones. Por tal motivo, se propone llevar adelante una estrategia de penetración de mercado (4.5.4.) para poder captar el mercado que ha sido obtenido por la competencia. De esta manera, conseguirá incrementar su cuota de mercado.

Resumiendo lo expuesto en este apartado, se propone, conjuntamente con lo enunciado en el punto 4.6. referido a la implementación estratégica, lo siguiente:

- Ejecutar una estrategia de penetración de mercado con el fin de captar el mercado obtenido por la competencia y así, ampliar su cuota de mercado.
- Llevar adelante una estrategia de liderazgo enfocado en diferenciación con el propósito de ofrecerle al segmento al que apunta, un servicio con características únicas y muy valoradas por el consumidor a un precio intermedio (similar o un poco más alto que la competencia).
- Estas estrategias posibilitarán aprovechar la oportunidad que brinda el hecho de que la institución se encuentre en la fase de crecimiento.