



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "INSTITUTO SAN PATRICIO S.R.L

Autores: Gómez Serrano, Cecilia Alejandra  
Pérez, Viviana Elizabeth  
Zambrano, Romina Elizabeth

Director: Abbas, Virginia

**2017**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

Una de las mejores fuentes de aprendizaje para los futuros egresados de cualquier tipo de carrera, es la experiencia y los casos de éxito de aquellas personas que han vivido la aventura que a ellos les espera.

Nuestro propósito con el presente trabajo es dar el paso a nuestra propia aventura, valiéndonos de los conocimientos adquiridos en la carrera a lo largo de estos años. Exponemos los problemas, principalmente de gestión, de una empresa dedicada a brindar como servicio la educación. Intentamos, con el análisis realizado, ofrecer a la Gerente General de la institución, herramientas para la mejora continua. Entendiendo que la mejora continua permitirá que la posición actual en la que se encuentra la institución sea más favorable frente a la sociedad.

A lo largo de los cinco capítulos estudiaremos la empresa “INSTITUTO SAN PATRICIO S.R.L” en base al análisis estratégico de dicha institución, detectando que la empresa tiene problemas en su ambiente interno, que impide que la institución pueda crecer como lo desea. Se abordara de una forma equilibrada los cinco capítulos, mostrando los conocimientos y herramientas para realizar el análisis.

## **PROLOGO**

Esta monografía se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El Análisis Organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la visión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. Este modelo analiza los elementos de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, yendo de lo general a lo particular.

Con este trabajo se pretende introducir al lector en el desarrollo del análisis organizacional de una institución de educación pública de gestión privada como ser el Instituto San Patricio. Se desea con este análisis aportar propuestas útiles que sean consideradas y aplicadas por la dirección estratégica de dicha institución.

Agradecemos de manera especial a la profesora Virginia Abbas y al profesor Julio Soria, profesores de la Cátedra Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I, por compartir sus conocimientos y experiencias durante el cursado de la materia. Esto nos sirvió de motivación para abordar el desarrollo del presente trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

**Sumario:** 1. Pensamiento Estratégico; 2. Proceso de dirección Estratégica; 3. Evolución del Concepto de Negocio; 4. Definición del Negocio del Instituto San Patricio

### **1- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Tiene como finalidad el adquirir una cierta disciplina mental, que permite enfrentar exitosamente los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, antes que suministrar una receta para un probable mañana único. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información);<sup>1</sup>

- **Visión:** La visión, es adonde quiere llegar la organización, en donde se ve la organización a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades

---

<sup>1</sup> Martínez Ferrer, Guillermo, Colección Master en Negocios, Materiabiz, Libro IV Estrategia, ED IECO,(Buenos Aires, 2009), pág. 39

compartidas en el seno de la organización. Puede decirse que la visión es el sueño de lo que se quiere lograr, alude al futuro<sup>2</sup>

- **Misión:** La Misión, es la formulación del propósito por el cual existe la organización; establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión y alude tanto al presente como al futuro. La misión de una organización depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.<sup>3</sup>
- **Valores:** Los valores constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Dichas prioridades plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Su finalidad es ayudar a impulsar el comportamiento dentro de la organización.<sup>4</sup>
- **Estrategia:** La estrategia es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”. Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Introducción a la Administración: Visión, en Internet: <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz4fpgWITrU>

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Martínez, Ferrer, Guillermo, Op Cit, pág. 40

<sup>5</sup> Administración Estratégica, en Internet:

<https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores/>; (Abril del 2017)

De esta forma el pensamiento estratégico es la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar el futuro, independientemente de si es alcanzable o no.

El pensamiento estratégico no es un concepto que solo se aplique a empresas dedicadas solamente a la producción y comercialización de bienes de cambio o empresas grandes y pequeñas. Es un concepto que se aplica a todo tipo de empresa.

## 2- PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Se llama Proceso de Dirección Estratégica al conjunto de actividades que realiza el directivo al dirigir a una empresa. Dentro de él se definirán los objetivos a conseguir, las políticas a llevar a cabo (diseño estratégico) y luego la implementación de éstos<sup>6</sup>



**FUGURA 1:** Alineando el Proceso Estratégico

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

<sup>6</sup> SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización 1° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT,( San Miguel de Tucumán, 2016), pág. 10

La dirección estratégica lo que intenta es mejorar el conjunto de competencias y capacidades que hay que poner en juego, para lograr en una organización determinada hacer cuatro cosas:

- Diagnóstico de la situación actual.
- Elegir una situación futura.
- Determinar qué es lo que hay que hacer para pasar de la situación actual a la futura.
- Hacerlo

Dirigir consiste en conducir una empresa de una situación presente a una situación futura mejor en términos relativos. La dirección se ocupa de la empresa como un todo, se ocupa de todo el camino a recorrer por la empresa y se mueve fundamentalmente en el terreno del hacer. El saber interesa a la dirección en cuanto ayuda a ver más claro lo que se desea y ayuda a conseguirlo. Entonces se trata de conseguir el objetivo, incluso si no estuviese previamente bien perfilado o no se hubiese sabido expresar con claridad convincente

Para dirigir se necesita un conocimiento preciso de las actividades a desarrollar, de las personas que intervienen en el proceso, y de las circunstancias concretas que configuran la realidad sobre la que hay que actuar. No es lo mismo dirigir una misma empresa en dos momentos distintos de su historia, mucho menos que sea lo mismo dirigir empresas distintas. En definitiva no es suficiente para dirigir el disponer de un modelo general de dirección. Expresado lo anterior en función de los directivos es llegar a decir que el paquete de pensamiento y acción que constituye la actividad directiva es algo que hay que aplicar cada vez, en cada situación; y que los éxitos ya alcanzados en el pasado no aseguran el éxito futuro.

El proceso de dirección tiene dos elementos, el Sistema de Objetivos y Políticas y por otro lado la Implementación. El SOP es el concepto que intenta recoger la realidad constituida por lo que hay que hacer en la empresa para que ésta pase de la situación presente a una situación futura mejor. En definitiva, lo que realmente importa es que la empresa tenga un SOP (aunque este muchas veces no

este formalizado), y que éste se lleve a cabo. Sin embargo existen, por supuesto, empresas que funcionan sin SOP, es decir, empresas sin dirección, cuyos directivos no saben, en último término, hacia donde marcha la empresa.

El proceso de dirección no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinará llevando a cabo lo que se denomina análisis estratégico, es decir recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados. Sin embargo antes de realizar el análisis estratégico de debe definir cuál es el negocio de la empresa.<sup>7</sup>



**Figura 2:** Proceso Estratégico

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/ Investigación Estratégica I

---

<sup>7</sup> Ibidem

### 3- EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

Se puede decir que la concepción de negocio es algo subjetivo según como lo internalice cada organización, pero de una manera más formal y relacionado al ámbito de la administración y el mundo organizacional, consiste en una actividad o en un método de obtener dinero a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas, como ser productos o servicios.

La definición de negocio ha ido evolucionando conforme pasa el tiempo, partiendo de una concepción más operacional a otra más consolidada y estratégica, esto es:<sup>8</sup>

- Operacional: Centrado en la producción, en el “hacer” (ropa niños, señoras, caballeros)
- Sistema de Información: (margen contribución)
- Centro de Beneficios: Centrado más en las ganancias y/o beneficios que se obtiene en el negocio (beneficio neto).
- Unidad de negocio: Centrado más en los recursos organizacionales y en cómo aprovechar estos en la/s actividad/es que se llevan a cabo (agrupación de negocios que comparten una estrategia horizontal común sinergia).

Así mismo cabe resaltar que ante los avances tecnológicos, un mundo globalizado y en constante cambio, la definición de Negocio seguirá evolucionando, pero lo que, si no cambiará, si se quiere seguir en carrera, es que debe conducirse a la organización haciendo un uso eficiente de sus recursos, enfocándose en el saber hacer de la organización para adecuarse así a los cambios que se suceden y manteniendo una vigilancia activa del entorno para no quedar obsoletos y fuera de competencia.

Para poder definir el negocio en principio se debe dejar en claro que el concepto de Actividad es distinto del concepto de Oficio. Ambos elementos son importantes para la definición del negocio:

---

<sup>8</sup> Administración Estratégica, en Internet:  
<https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores> ; (Abril del 2017)

- **Actividad:** La actividad lo único que refleja es el resultado del aprovechamiento de sus recursos, habilidades idiosincrásicas y no se enfrenta a identificar y evaluar los mismos.<sup>9</sup>
- **Oficio:** El oficio traduce lo que es y quiere ser la organización, o dicho de otra forma es lo que sabe hacer especialmente bien una organización.

A continuación se muestra ejemplos de actividades y oficios de algunas empresas;

<b>Empresas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Oficio</b>
Bic	Producción de bolígrafos, cuchillas de afeitar, encendedores, etc.	Fabricar y comercializar productos de usar y tirar.
Flex	Producción de colchones, somieres.	Fabricar productos de descanso.
PSA	Producción y venta de automóviles.	Fabricar coches generalistas creando familias de modelos.
Probisa	Construcción de carreteras y edificios.	Desarrollar soluciones técnicas para construcciones amigables con el medioambiente.
Caprasia	Reparación de fachadas. Organización de actividades lúdico-deportivas.	Realizar trabajos en altura.
3M	Producción de artículos y material para oficinas, soportes ofimáticos, cerámica dental, etc.	Gestionar la innovación.
Alza	Transporte de pasajeros por carretera.	Ser proveedor de movilidad
Michelin	Producción de neumáticos.	Buscar soluciones para el transporte rodado.
Gamesa	Aeronáutica y molinos eólicos.	Negocios del viento.

**Figura 3:** Actividad vs Oficio

**Fuente:** Cátedra Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

---

<sup>9</sup> SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización 1° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (San Miguel de Tucumán, 2016), pág. 143

#### **4- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DEL INSTITUTO SAN PATRICIO**

##### **A. Historia<sup>10</sup>**

La institución bajo estudio, es una institución de enseñanza pública de gestión privada, es decir subvencionada por el Estado.

El 17 de octubre de 1957, los profesores Oscar Emilio López, Miguel Ángel Gonzales y Manuel Alfaro, firman el acta de creación del Instituto San Patricio, incorporado a la enseñanza oficial. El Instituto San Patricio nació del anhelo de estas tres figuras sobresalientes en el quehacer educativo de nuestra provincia, con el fin de brindar formación a una amplia franja de la población que no podía ser absorbida por las escuelas del Estado y tampoco podía costearse sus estudios en los colegios privados ya existentes por sus elevadas cuotas.

Alfaro, además de ser uno de los fundadores del Instituto San Patricio fue su primer rector. Profesor en Pedagogía, fue titular de las cátedras de Filosofía y Pedagogía en el Nivel Terciario.

Por su parte, el profesor Miguel Ángel González, egreso en 1950 como profesor de Historia y Geografía en la U.N.T., donde fue titular de la Cátedra de Arqueología y Prehistoria y director del Museo Arqueológico.

En tanto, el profesor Oscar Emilio López, obtuvo sucesivamente los títulos de maestro y profesor normal nacional y el de licenciado en Filosofía en la Universidad Nacional de Córdoba. Fue vicerrector del Colegio Nacional Bartolomé Mitre.

A partir del 2007 a la actualidad Graciela González, hermana de Miguel Ángel González, es la dueña y gerente directiva del Instituto, esto sucede luego del fallecimiento de su hermano Miguel Ángel. Graciela Gonzales se recibió de profesora de Historia en la Universidad Nacional de Tucumán. Se desempeñó en el Instituto San Patricio como docente y secretaria de la dirección administrativa. Al instante de asumir su cargo Graciela contrata una Consultora para que la ayude a entender el negocio y a dirigirlo. Desde el 2009 ella cuenta con el asesoramiento permanente del

---

<sup>10</sup> Consultas a bases de información, en Internet: [www.sanpatricio.com.ar](http://www.sanpatricio.com.ar), (Abril del 2017)

Contador Público Nacional Roberto Ross, quien se desempeña como docente de Planeamiento Estratégico en la Universidad Santo Tomas de Aquino, además de asesorar a empresas comerciales

### **B. Pensamiento Estratégico**

Anteriormente se mencionó que los elementos que componen el pensamiento estratégico son la visión, misión, valores y estrategias. Es fundamental entender y comprender estos conceptos a la hora de plantearlos de tal modo que se alineen para dirigirse a un mismo objetivo, de no hacerlo puede traer dificultades en la organización de la empresa.

En la organización del Instituto San Patricio no todos estos elementos están claramente definidos por lo que esto ha impedido que la empresa crezca a un más. Toda empresa puede crecer sin estrategia pero la pregunta es ¿hasta qué punto puede crecer una empresa sin el planteo de una estrategia?. Claramente la respuesta es que crecerá hasta el punto que quienes la dirigen tendrán dificultades para manejar su organización debido a la falta de lineamiento.

Graciela González a la par del contador Roberto Ross lo primero que plantearon fue la visión, misión y valores del Instituto;<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Consultas a bases de información, en Internet: [www.sanpatricio.com.ar](http://www.sanpatricio.com.ar), (Abril del 2017)

### Visión

Ser una institución educativa de excelencia reconocida por:

- Suscitar en los alumnos el conocimiento de sí mismos, el descubrimiento de los propios sueños y brindarles las herramientas necesarias para alcanzarlos.
- Desarrollar estrategias de investigación-acción promoviendo hábitos de estudio aplicados al saber hacer en los diferentes espacios curriculares.
- Ser una institución sólida y articulada en sus diferentes niveles, orientada a la formación de buenos ciudadanos a través de valores universales.
- Desarrollar una tarea formativa que permita establecer nuestro nombre, "Instituto San Patricio", como sinónimo de excelencia educativa y de institución de avanzada.

**Figura 4:** Visión Instituto San Patricio

**Fuente:** Pagina Web Instituto San Patricio

### Misión

Aportar valor a la sociedad garantizando una formación educativa de excelencia que promueva alumnos activos, hacedores de transformaciones positivas, portadores de valores y saberes, respetuosos de la diversidad, fortaleciendo el espíritu emprendedor y solidario en un ámbito integrador, moderno, responsable y ético.

**Figura 5:** Misión Instituto San Patricio

**Fuente:** Pagina Web Instituto San Patricio

<p><b><u>Valores</u></b></p> <p>Se compromete a multiplicar en la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto, responsabilidad y bien común.</li><li>• Creatividad, libertad y solidaridad.</li><li>• Honestidad y compromiso.</li><li>• Conocimiento y espíritu de superación</li></ul> <p>A nivel institución se compromete a</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aspira a la formación de la persona en todas sus dimensiones.</li><li>• Prioriza los valores.</li><li>• Proyecta su accionar a la comunidad circundante, abierta a la realidad y a sus problemas y exigencias.</li><li>• Asume una educación liberadora y personalista, para procurar una sociedad más justa y solidaria, respetuosa de nuestra cultura, tradiciones y valores.</li><li>• Capacita al niño para que asuma consciente sus posibilidades y limitaciones en la autogestión del conocimiento.</li><li>• Promueve el diálogo y la participación personal y comunitaria en una constante actitud de servicio para cumplir con Dios y con la Patria.</li></ul>
--

**Figura 6:** Valores del Instituto San Patricio

**Fuente:** Pagina Web Instituto San Patricio

Sin embargo no se planteó claramente la estrategia y esto se observa ya que se encuentran soluciones a los problemas que suceden en la medida que estos aparecen, en vez de prevenirlos. Esta situación genera pérdida de tiempo y muchas veces la primera solución a los problemas especialmente económicos es despedir personal o evitar contratar.

### C. Proceso de Dirección Estratégica

En el caso del Instituto San Patricio, la dirección sabe dónde quiere estar en el futuro pero no sabe claramente cómo llegar. Se habla de un futuro que se desconoce si es a tres, cinco, etc. años. Simplemente se vive día a día, dando soluciones rápidas a problemas muchas veces complejos. No tener un parámetro a alcanzar ese futuro deseado hace que el camino a recorrer se haga más lento de lo que debería.

Se observa que en dicha institución es necesario identificar el SOP real para luego formalizarlo, de modo tal que sirva para marcar el camino a recorrer por la empresa.

### D. Definición del Negocio

La definición del oficio aquí formulada es en base al planteo de la visión y misión de la institución. Cabe aclarar que la Dirección General no supo definir con claridad este concepto.

Empresa	Actividad	Oficio
Instituto San Patricio	Dictar clases a 3 Niveles Educativos.	Forma a niños, adolescentes y adultos para la vida en sociedad.

**Figura 7:** Actividad vs Oficio del Instituto San Patricio

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa claramente la distinción entre actividad y oficio. Todas las instituciones educativas dictan clase pero no todas tienen el mismo oficio, el oficio hará la distinción entre una institución y otra.

Entonces el Negocio del Instituto San Patricio es:

“Formar al niño, al adolescente y al adulto para la vida en sociedad. Brindando enseñanza de calidad por medio del dictado de clases presenciales con el objetivo de procurar una sociedad más justa y solidaria, respetuosa de nuestra cultura, tradiciones y valores”

**Figura 8:** Definición del Negocio del Instituto San Patricio

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

**Sumario:** 1. Concepto de análisis estratégico; 2. Ambiente interno y externo del Instituto San Patricio 3. Herramientas para realizar el análisis estratégico; 4. Análisis Estratégico del Instituto San Patricio

#### **1- CONCEPTO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de la organización;<sup>12</sup>

- **Entorno general:** el análisis del entorno general recoge las variables a nivel político, económico, social y tecnológico que van a tener un impacto sobre las estrategias de la organización y van a permitir valorarlo.
- **Entorno particular:** Porter diseña un esquema que permite el análisis de la estructura de la industria o sector al que pertenece la organización. Este esquema es conocido como el modelo de las cinco fuerzas. El micro entorno sectorial queda formado por las siguientes cinco fuerzas: competencia actual, competencia

---

<sup>12</sup> ABBAS, Virginia, Curso: Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Clases (San Miguel de Tucumán, 2016), Passim

potencial, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

## **2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL INSTITUTO SAN PATRICIO**

Para realizar el Análisis Estratégico de la empresa es importante saber cuál es el Negocio, punto que se mencionó en el capítulo anterior. Igual de importante es conocer la empresa, saber su entorno interno como externo.

### **A. Ambiente Interno**

El Instituto San Patricio está ubicado en la zona céntrica de la ciudad de San Miguel de Tucumán, cuenta con tres niveles educativos, Nivel Primero que comprende tanto el Nivel Inicial como el Nivel Primario propiamente dicho, Nivel Secundario y Nivel Terciario. El Instituto es de dos plantas, veintidós aulas con capacidad para cuarenta personas, sala de informática, laboratorio, salón de actos, sala de profesores, ocho baños, biblioteca, un gabinete, dos salones de preceptora, radio, librería, kiosco, sala de reuniones, cuatro oficinas destinadas a los directivos de los niveles y secretarios, tres oficinas destinadas al personal de las áreas de soporte y una granja ubicada en el Timbó. El plantel es 300 empleados en los que se encuentran los rectores, vicerrectores, secretarios, preceptores, psicólogos, pedagogos, docentes, los empleados de maestranza y los empleados administrativos. Cabe aclarar que el Nivel Terciario es dictado tanto en el establecimiento de la ciudad de San Miguel de Tucumán y en un establecimiento, que no es propiedad de Graciela González, ubicado en la ciudad de la Banda del Río Salí.

Existe una Gerencia General constituida por Graciela González. Dicha Gerencia cuenta con el Asesoramiento Gerencial, realizado por Roberto Ross y el asesoramiento Jurídico/Contable realizado por un Estudio.

Cada Nivel Educativo está formado por un rector, un vicerrector, un secretario, personal auxiliar (preceptores), gabinete psicopedagógico constituido por un pedagogo y un psicólogo, tesorería y recursos humanos (selección de personal). El Nivel Terciario ubicado en la ciudad de Banda del Río Salí comparte con el Nivel

Terciario ubicado en la ciudad de San Miguel de Tucumán, el rector y vicerrector, gabinete y recursos humanos, no así el secretario, quien además cumple la función de preceptor y también como tesorero.

Existe el sector de Sueldos y Jornales, Abastecimiento de Insumos y un Asesor Financiero.

Es una institución que carece de procesos, de manuales de funciones. El control interno es deficiente, existe mucha confianza hacia los empleados administrativos.

La comunicación es deficiente por lo que los empleados desconocen la visión, misión y valores de la institución. Si bien estos conceptos están publicados en la página web, no han sido comunicados formalmente a los empleados ni tampoco son recordados.

Tiene acceso a tecnologías básicas como ser reloj de control de asistencia, el sistema GNUBE, utilizado por los docentes para cargar las notas y otras novedades y para ser utilizados por los padres. Cuenta con proyectores para realizar presentaciones y el laboratorio de computación.

La contratación del personal docente lo realiza cada director y en cuanto al personal no docente lo realiza la Gerencia General.

## **B. Ambiente externo**

Los principales competidores son dos colegios ubicados a dos cuadras de la institución, que cuentan con una infraestructura que le permite brindar las clases de educación física, situación que no se da en el Instituto San Patricio. Las cuotas y matrícula de estos institutos son un 25% más caras.

La situación del país es un factor importante ya que debido a la inflación, a las constantes pérdidas de empleo, muchos padres se han visto en la obligación de sacar a los niños de la institución o en otros casos no pagar en tiempo y forma. Sin embargo la institución dependiendo el caso realiza algunas concesiones, por ejemplo otorgando becas.

La Normativa Educativa y las Ordenanzas municipales son factores muy importantes ya que la institución debe alinearse a la Normativa Educativa otorgada por el Estado de la Nación para el dictado de las clases. En cuanto a las Ordenanzas municipales le impiden poder realizar cambios de infraestructura.

### **3. HERRAMIENTAS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **A. Análisis Estructural De La Industria**

Pone en manifiesto las Oportunidades y Amenazas que la industria ofrece a la organización y que determinan su capacidad para obtener beneficios y aprovecha en mayor grado los factores externos favorables y/o combatir los desfavorables. Los elementos en su análisis son:<sup>13</sup>

- a) Competencial Actual: algunos factores estructurales que influyen en su intensidad son: el número de competidores y equilibrio entre los mismos, ritmo de crecimiento de la industria; existencia de barreras de movilidad. También existen barreras de salida como factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de la organización, como la existencia de activos especializados, costos fijos de salida, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales, diversidad de competidores e intereses estratégicos.
- b) Competencia Potencial: se refiere a la posibilidad de entrada de nuevos competidores. Se analiza mediante la determinación de las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos hacia el nuevo ingreso.
- c) Productos Sustitutos: limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial que se identifican buscando productos que puedan desempeñar la misma función que el producto actual.

---

<sup>13</sup> Consultas en páginas web, Análisis Estructural de la Industria, en Internet, [www.google.com](http://www.google.com), (Abril del 2017)

- d) Poder Negociador De Proveedores/Clientes: los factores que más afectan son el grado de concentración en relación con los costos del cliente, el grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción; la amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás, la importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador, y el nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.



**Figura 9:** Análisis Estructural de la Industria

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

## B. Modelo De Las Diez Fuerza

Bueno (1996) propone el modelo de las diez fuerzas ante la inexistencia de otros agentes distintos de los clientes y proveedores, incluidos dentro de los denominados agentes fronteras, con los que también se relacionan las organizaciones

y las diferentes estructuras económicas en sectores y mercados emergentes, regulados y de países en vías de desarrollo y de economía social de mercado<sup>14</sup>



**Figura 9:** Modelo de las 10 Fuerzas de Porter

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

### C. Análisis VRIO

Según Barney, todas las capacidades, conocimientos, habilidades... son recursos para la organización, pero todos los recursos no se pueden considerar competencias. Así, tras esta declaración de principios, expone un esquema analítico, expresado como VRIO. Dicho análisis se aplica al estudio de los recursos de la organización, a partir de las siguientes preguntas<sup>15</sup>:

- a) **Valor:** ¿Habilitan los recursos de una organización para responder a las amenazas y oportunidades del entorno?

<sup>14</sup> Consulta en base de información, en Internet: <http://www.um.es/eempresa/rss/DE-PE.pdf>, (Mayo del 2017)

<sup>15</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; PAZ SALMADOR SÁNCHEZ, María, Dirección Estratégica, *Nuevas Perspectivas Teóricas*, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006), pág. 141

- b) Rareza: ¿Cuántos poseen ya ciertos recursos especialmente valiosos?
- c) Inimitable: ¿Las organización que carecen de determinados recursos afrontan una desventaja de coste con relación a las organización que, por el contrario, ya los poseen?
- d) Organización: ¿Está organizada la organización de modo que pueda explotar el pleno potencial de sus recursos?

Factores	Valor	Raro	Inimitable	Organizativo
Localización	X	X		X
Accesibilidad	X	X	X	X
Tamaño		X	X	
Expertise	X	X	X	X
Talento empresarial	X			X
Capital relacional	X		X	
Posicionamiento	X			
Costos de Producción	X	X	X	X

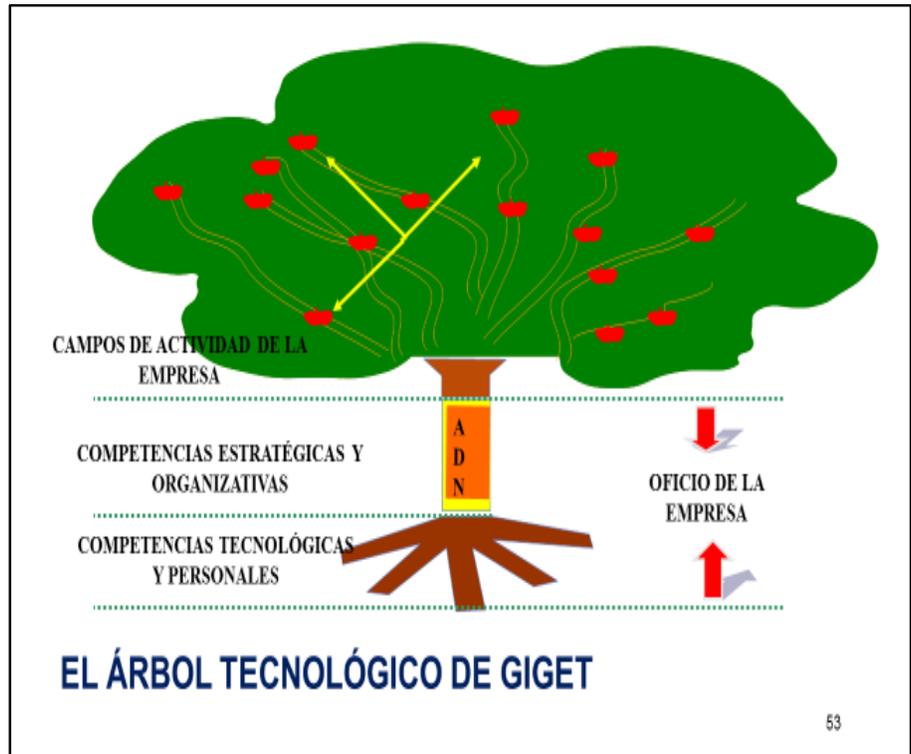
**Figura 10:** Análisis VRIO

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

#### **D. Árbol Tecnológico De Giget**

El árbol de competencia pretende representar la organización en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la organización a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Las raíces junto al tronco del árbol agrupan todos aquellos aspectos que componen las competencias controladas por una organización, delimitando las fronteras del oficio de la Organización. La delimitación de las fronteras del oficio, determinan el comportamiento estratégico de la organización (Campos de actividad)<sup>16</sup>



**Figura 11:** Árbol Tecnológico de Giget

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

### E. Análisis FODA

Es una herramienta para el análisis externo e interno, que ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> ABBAS, Virginia, Loc Cit, (San Miguel de Tucumán, 2016)

<sup>17</sup> Ibidem

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F – O</b> <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D – O 2</b> <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F – A</b> <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D – A 4</b> <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

**Figura 12:** Análisis Estructural de la Industria

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

## F. El Octógono

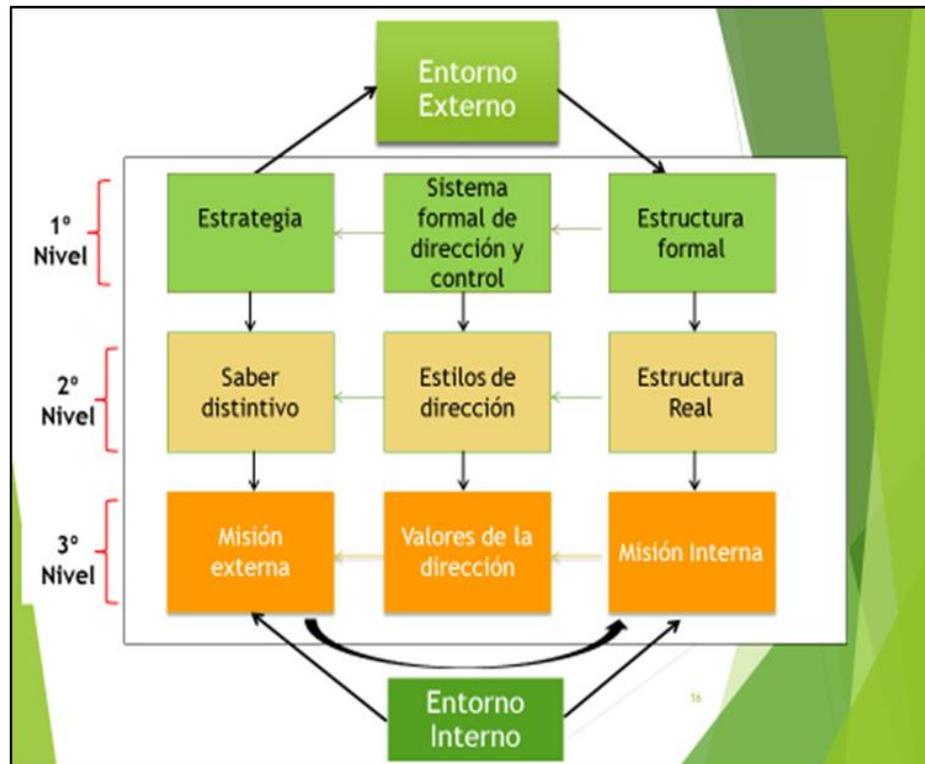
Ayuda a entender qué quieren lograr las personas a través de su colaboración con la organización. Para ello considera sus motivos, motivaciones y aprendizajes. Esta herramienta de algún modo incluye a otras herramientas como por ejemplo el FODA en su análisis, ya que se instala en un plano más amplio y profundo. El octógono cuenta con tres niveles:<sup>18</sup>

- a) Primer Nivel: Corresponde al nivel mecaniza y en él se analizan los datos que el caso contiene sobre su accionar frente al entorno externo, datos de la estructura formal, la estrategia definida y los sistemas de control.
- b) Segundo Nivel: En este nivel se recoge otro tipo de datos, se incluye un aparatado al que se denomina Competencia diferencial o Saber Distintivo. También se define el Estilo Dirección, donde se

<sup>18</sup> SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización, 2° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (San Miguel de Tucumán, 2016), pág. 61

recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los directivos. Por último, la Estructura Real, donde se ubican los datos referentes a las capacidades que se dan entre los participantes de la organización.

- c) Tercer Nivel: Este nivel incluye a los anteriores. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los participantes de la organización. Aquí encontramos la misión externa, valores de la dirección y misión interna. Por último, hay un apartado que se denomina Entorno interno, que recoge aquellos aspectos comunes que tienen las personas del caso y la organización no maneja directamente.



**Figura 13:** El Octógono

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estratégica I

#### **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO SAN PATRICIO**

##### **A. Análisis FODA**

El FODA es una de las herramientas utilizadas para realizar el análisis del Instituto San Patricio. Para desarrollar esta herramienta se obtuvo información de, por un lado una entrevista tanto a la Directora Graciela González como a su asesor el Contador Roberto Ross, encuestas realizadas al personal tanto docentes como no docentes y encuestas realizadas a alumnos egresados y a alumnos que asisten actualmente a la institución.

##### **a) Paso 1: Identificar las fortalezas y debilidades de la institución**

- **Fortalezas** : son las capacidades especiales que tiene una Institución Educativa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a otras Instituciones Educativas, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (¿qué es lo que somos capaces de hacer?, ¿con qué contamos en la Institución Educativa?). Algunos la definen como puntos a favor en cuatro amplias categorías: Potencial Humano, Capacidad de Proceso (equipos, edificios y sistemas), Productos y servicios y Recursos financieros.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. No es más que tan sólo la falta de fortalezas y se pueden tomar acciones rápidas de modo que se impida su avance. (¿qué elementos en nuestra Institución Educativa pueden ser inadecuados para lograr los cambios que deseamos?)

La planilla que se muestra a continuación contempla las debilidades y fortalezas. Aquellos que tengan -1, 0, ó 1 se

consideran normal o sin efectos. Aquellos que tengan ponderación extrema 5 ó -5 se consideran como buenas fortalezas o graves debilidades

Factores y variables/ Ponderación	Debilidad				Normal			Fortaleza			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>Capacidad Directiva</b>											
1. Imagen Institucional											X
2. Uso de planes Estratégicos		X									
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional				X							
4. Comunicación y Control	X										
5. Toma de decisiones y solución de problemas			X								
6. Evaluación de la gestión		X									
<b>Capacidad Tecnológica</b>											
7. Nivel de tecnología											X
8. Diversificación del servicio											X
<b>Capacidad del grupo Humano</b>											
9. Nivel Académico											X
10. Experiencia pedagógica											X
11. Estabilidad Laboral											X
12. Motivación			X								
13. Nivel de Remuneración									X		
14. Clima Organizacional				X							
<b>Capacidad Competitiva</b>											
15. Calidad Educativa									X		
16. Satisfacción del Alumno										X	
<b>Capacidad Financiera</b>											
17. Capacidad de Endeudamiento											X
18. Liquidez de Fondos										X	
19. Estabilidad de Costos				X							

**Figura 14:** Planilla de Debilidades y Fortalezas

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se observa las fortalezas más importantes de la institución son la Imagen Institucional, el Nivel de Tecnología, la Diversificación del Servicio, el Nivel Académico, Experiencia Pedagógica, la Estabilidad Laboral y la Capacidad de Endeudamiento. Estas fortalezas se fueron gestando a lo largo de los años, ya la institución está en el mercado hace 60 años. Las fortalezas que podrían convertirse en ventaja competitiva son: Estabilidad Laboral y la Capacidad de Endeudamiento. Respecto a la Estabilidad Laboral la empresa

ofrece a los docentes las condiciones de empleo acorde a las tareas que realizan, pagándole en tiempo y forma el sueldo íntegro, situación que no se da del todo en la competencia. En cuanto a la Capacidad de Endeudamiento, la empresa no cuenta con pasivos, es decir que es solvente lo cual genera que pueda acceder a créditos en caso de necesitarlo.

Las debilidades más notorias son la falta de Usos de Planes Estratégicos y de la Comunicación y Control. La falta de los Usos de Planes Estratégicos ha impedido que la empresa tenga un camino fijado generando así muchas otras debilidades como por ejemplo tomar Decisiones apresuradas sobre problemas complejos, Clima Organizacional hostil, etc. La Comunicación no es eficiente ni oportuna, muchos empleados desconocen la visión, misión y valores de la empresa, en algunos casos no se sienten parte de institución. Los controles que se observan son sobre el ausentismo, principalmente del docente. Pero no hay un control en sí de las tareas operativas, una vez que sucede el problema se percatan de que existía.

**b) Paso 2: Identificar las oportunidades y amenazas de la institución**

- **Oportunidades:** Son aquellos factores, eventos o circunstancias que resultan positivos, favorables o explotables, que se espera que ocurran, que podrían inducirse o que deben descubrirse en el entorno en el que actúa la Institución Educativa porque podría tener un impacto positivo ya que permite obtener y desarrollar ventajas competitivas si se aprovecha en forma oportuna y adecuada: Mercados, Clientes, Empresa, Gobierno, Competencia y Tecnología.(¿Cuáles son las demandas que nos plantea el entorno?).

- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo e incluso puede atentar contra la permanencia de la Institución Educativa en el mercado. Suelen aparecer en los mismos aspectos que en las oportunidades: Mercados, Clientes, Empresa, Gobierno, Competencia y Tecnología. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa. (¿Qué dificultades y obstáculos pueden entorpecer el servicio que brindamos?)

La siguiente planilla contempla las amenazas y oportunidades. Aquellos que tengan -1, 0, ó 1 se consideran normal o sin efectos. Aquellos que tengan ponderación extrema 5 ó -5 se consideran buenas oportunidades o malas amenazas.

Factores y variables/ Ponderación	Amenazas				Normal			Oportunidades			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>Económicos</b>											
1. Situación actual del País	X										
2. Accesos a Créditos										X	
3. Impuestos		X									
<b>Políticos</b>											
4. Normativa Educativa		X									
5. Inversión en Educación		X									
<b>Sociales</b>											
6. Demanda Educativa									X		
7. Deserción Escolar					X						
8. Medios de Comunicación									X		
9. Globalización Cultural									X		
10. Crisis de valores					X						
11. Apoyo de otras instituciones										X	
<b>Tecnológicos</b>											
12. Acceso a tecnología										X	
13. Automatización									X		
<b>Competitivos</b>											
14. Nuevos Competidores				X							
15. Innovación Educativa			X								
<b>Geográficos</b>											
16. Ubicación Estratégica de la Institución									X		
17. Sector Urbano											X

**Figura 15:** Planilla de Amenazas y Oportunidades

**Fuente:** Elaboración Propia

Las oportunidades a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia son: Acceso a Créditos, Apoyo de otras Instituciones, Acceso a la Tecnología y el Sector Urbano. La empresa se favorece por una buena Imagen Institucional y por ser solvente, esto le permite poder Acceder a Créditos por ende puede abastecerse de los recursos necesarios para su crecimiento. En la actualidad no existen tantas restricciones para las importaciones por lo que la empresa puede Acceder a la Tecnología como herramienta didáctica. Recibe el Apoyo de otras Instituciones, como ser de la Universidad Tecnológica Nacional, para dictar cursos de computación y robótica, destinados exclusivamente a los alumnos de la institución. Este apoyo es un plus que ayuda a mejorar la calidad. La empresa está ubicada en el centro de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Es un punto estratégico ya que pasan varias líneas de colectivos, por lo que los alumnos no solo son de la zona céntrica sino también de otras localidades de la Provincia de Tucumán. La ubicación también es beneficiosa para los padres ya que algunos que viven en zonas fuera de la ciudad y tienen su trabajo en el centro pueden traer a sus niños de camino.

Las Amenazas más importantes son: la Situación Actual del País, la Normativa Educativa y la Innovación en Educación. El Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), reportó que en el período 2003-2015, la matrícula escolar primaria estatal se redujo un 12% mientras que los cargos docentes aumentaron un 19 por ciento. Lo que deriva en una relación alumno-docente con

los valores más altos del mundo, con apenas doce alumnos por cargo<sup>19</sup>. Esta información es importante ya que el Instituto brinda educación pública de gestión privada, es decir que está subvencionado por el Estado por ende el aumento de docente repercute positivamente ya que pueden contar con un abanico de opciones y la disminución de los alumnos de los establecimientos públicos de gestión pública implica un aumento en la demanda de la educación en establecimientos de educación pública de gestión privada. Desde este punto de vista se puede decir que es algo positivo, sin embargo también es importante resaltar la inflación que presenta el país, por lo que la institución debe pagar sueldos acordes para que tanto sus empleados docentes como no docentes puedan sobrellevar la situación. Por otro lado, aumentar los sueldos implica aumentar las cuotas y he aquí el verdadero problema, ya que la inflación no solo afecta a los empleados de la educación sino a empleados de otros rubros, donde se incluyen los padres y porque no los alumnos de las carreras terciarias, quienes se ven impedidos de pagar la cuota. Es aquí entonces donde la organización debe analizar correctamente la situación para poder atender la demanda de manera eficaz y eficiente.

La Normativa Educativa y la Innovación en Educación van de la mano. La Normativa Educativa es establecida por el Estado, que sea o no una Innovación depende de si es aceptada por el mercado. Un caso particular es el que se presenta en el Plan de Estudios de la Primaria, el cual

---

<sup>19</sup> Radiografía del mapa educativo argentino, en Internet:  
<http://www.infobae.com/tendencias/2017/02/09/radiografia-del-mapa-educativo-argentino-mas-docentes-y-menos-alumnos>, (Febrero del 2017)

cuenta con la materia Computación, pero esta materia no se encuentra en los dos primeros años del Plan de Estudios de la Secundaria. La situación mencionada provoca que los alumnos pierdan la continuidad del conocimiento otorgado por esta materia, siendo en la actualidad una herramienta importante. La pregunta es ¿Hasta qué punto la Normativa Educativa puede ser una Innovación en Educación?

c) **Paso 3: Elaboración de la matriz FODA**

Al tener ya determinadas cuales son las FODA, se determina los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Institución Educativa, cómo afecta cada uno de los elementos del FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

Para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables, originando cuatro cuadrantes: potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones. Las potencialidades señalan las más prometedoras líneas de acción para la Institución Educativa, por el contrario, las limitaciones colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos exigirán consideración a la hora de marcar el rumbo que la Institución Educativa deberá asumir para un futuro deseable.

Se va a relacionar los factores internos y externos cruzando las filas con las columnas y ponderando el impacto o influencia en la casilla resultante del cruce de los datos correspondientes, se utiliza la siguiente escala; ALTO = 3, MEDIO = 2, BAJO = 1, NULO = 0

Para dar el peso correspondiente (ponderación) emplea estas preguntas:

Para el cuadrante FO (Potencialidades) ¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener la máxima ventaja de esta oportunidad? Si es una ventaja máxima se coloca tres (3) si no tiene efecto o ninguna relación se coloca cero (0) en la práctica se deja en blanco.

Para el cuadrante DO (Desafíos) ¿En qué medida esta debilidad me impide obtener o aprovechar la máxima ventaja de esta oportunidad? El impedimento máximo es tres (3) y ningún efecto es cero (0) (se deja en blanco).

Para el cuadrante FA (Riesgos) ¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza? Se pondrá tres (3) donde una F tenga mayor impacto para contrarrestar una A, un cero (0) equivale a ningún impacto.

Para el cuadrante DA (Limitaciones) ¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza? Un tres (3) equivale a la inhabilidad máxima para contrarrestar una A, cero (0) equivale a ningún impacto.

Luego en cada cuadrante, se efectúa la suma de todos los valores y se divide entre el número de celdas ocupadas que no tengan valor cero (a este resultado le llamaremos promedio), seguidamente se resalta las celdas de la matriz que tengan un valor significativamente mayor que el promedio del cuadrante más alto. De igual manera se sumará los totales de las filas que aparecen en la última columna de la matriz y se resaltan las celdas que tengan un valor significativamente mayor o quizás igual que el promedio general.

	O1: Acceso a créditos	O2: Apoyo de otras instituciones	O3: Acceso a la tecnología	O4: Automatización	A1: Inversión en educación	A2: Innovación educativa	A3: Normativa educativa	A4: Situación actual del país	T O T A L
F1: Buna imagen institucional	2	2							4
F2: Nivel academico							1		1
F3: Capacidad de endeudamiento	3	2	2	1	1			2	11
F4: Nivel de tecnología		3	3	3	3	3	3	1	16
D1: Falta de uso de planes estratégicos	3	3	2	3	2	2	3	3	21
D2: Comunicación y control				3			3		6
D3: Toma de decisiones y solución de problemas			2	3			3	2	10
D4: Evaluación de la gestión				3			3		6
									75

**Figura 16:** FODA Instituto San Patricio

**Fuente:** Elaboración Propia

	SUMA	Celdas	Promedio
Cuadrante FO	17	7	2.42857143
Cuadrante FA	15	8	1.875
Cuadrante DO	22	8	2.75
Cuadrante DA	21	8	2.625
TOTAL	75	8	9.375

**Figura 17:** Resultados del FODA

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se observa el cuadrante DO tiene el mayor promedio 2.75, entonces se resalta el valor 3 en todos los cuadrantes, ya que este valor es próximo a 2,75. El valor del promedio general es 9,375 por lo tanto se resaltan en la columna de totales los valores iguales o mayores a 9,375.

Las celdas resaltadas dan una visión de los puntos claves y de mayor valor para el diseño de las estrategias.

d) **Paso 4: Análisis de los cuadrantes**

Si el cuadrante FO (Potencialidades) tuviera el promedio más alto, indicaría que la Institución educativa está preparada (fuerte y con oportunidades de desarrollo).

Por el contrario si el cuadrante DA (Limitaciones) tiene el promedio más alto, ello indica que la Institución Educativa está indefensa (débil y amenazada).

Si el cuadrante FA (Riesgos) tuviera el promedio más alto, sería un indicador que la Institución Educativa es vulnerable (fuerte pero amenazado)

Finalmente, si el cuadrante DO (Desafíos) fuera el más alto, la Institución Educativa está en peligro (débil pero con oportunidades).

A partir de este análisis se podrá plantear estrategias, este planteo se desarrollara en el **CAPITULO IV: Formulación de la Estrategia.**

**B. El Octógono**

El OCTOGONO es la otra herramienta utilizada para analizar la empresa. Al igual que en el FODA, la información se obtuvo de las entrevistas y encuestas realizadas, tanto a la Dirección, personal, y alumnos.

a) **Primer Nivel**

- Entorno Externo: los sueldos de los profesores son regulados por el ministerio de educación.
- Estrategia: el servicio que se ofrece es Educación, y se tiene como Objetivo la Mejora Continua en la Oferta Educativa.
- Sistemas formales: Reuniones formales una vez por semana entre los directivos. Se implementa Sistemas De Control a los profesores en cuanto al porcentaje de licencias otorgadas y faltas que tienen con el fin que se recuperen las mismas.

Controles para subir las notas a tiempo. Se cuenta también con un gabinete psicopedagógico.

- Estructura Formal: La Estructura Actual debe ser actualizada. También se considera que debe conocerse el manual de funciones.

**b) Segundo Nivel**

- Saber Distintivo: Es requisito para el Nivel Secundario y Terciario que los docentes sean Egresados Universitarios. Se cuenta con:

- ✓ Proyector en las salas
- ✓ Sistema GNube (aplicación)

Se realizan:

- ✓ Actividades de recreación en la Granja Modelo
- ✓ Proyectos de Salas de Conferencia

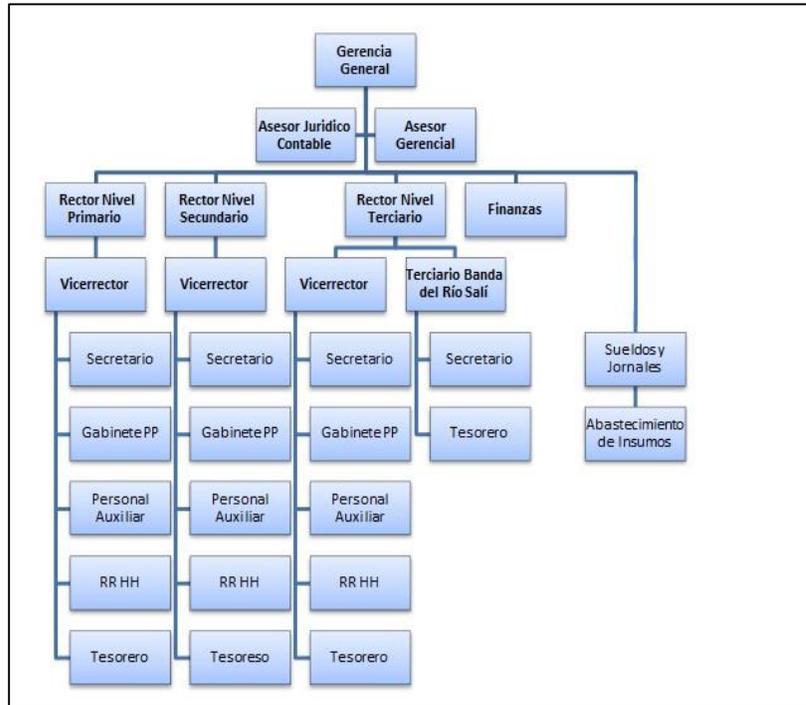
- Estilo de Dirección: La toma de decisiones puede ser participativa y consultiva si son referentes al Área de Educación (se consulta a los directivos y profesores de cada nivel). Las decisiones de carácter Administrativo/ Financiero son Centralizadas.

- Estructura Real:

**Tipo de Empresa:** Servicios

**Tipo Societario:** Sociedad Anónima (SA)

**Actividad:** Establecimiento Educativo



**Figura 18:** Organigrama Real Instituto San Patricio

**Fuente:** Elaboración Propia

### c) Tercer Nivel

- Misión Externa: Aportar valor a la sociedades garantizando una formación educativa de excelencia que promueva alumnos activos, hacedores de transformaciones positivas, portadores de valores y saberes respetuosos de la diversidad, fortaleciendo el espíritu emprendedor y solidarios en un ámbito integrador, moderno, responsable y ético.
- Valores de la Dirección
  - ✓ Respeto, responsabilidad y bien común.
  - ✓ Creatividad, libertad y solidaridad.
  - ✓ Honestidad y compromiso.
  - ✓ Conocimiento y espíritu de superación.

- Misión Interna: Motivación intrínseca: se cuenta con todos los elementos necesarios para realizar las tareas, tanto educativas como administrativas.
- Entorno Interno: La alta dirección no tiene conocimiento de cuáles son las motivaciones y aspiraciones de sus empleados. No pone énfasis en este aspecto, lo cual consideramos como una debilidad.

## **CAPITULO III**

### **RUEDA ORGANIZACIONAL**

**Sumario:** 1. Elementos de la Rueda Organizacional; 2. Elementos de la Rueda Organizacional del Instituto San Patricio

#### **1. ELEMENTOS DE LA RUEDA ORGANIZACIONAL**

Valero y Lucas (2002) definen a la organización por un conjunto formado por cinco elementos: estructura, desarrollo de los recursos humanos, sistemas de dirección, estilos de liderazgo y la cultura organizacional vigente. La rueda es el vehículo que permite el traslado de la situación actual a la situación futura elegida, en términos estratégicos.<sup>20</sup>

##### **A. Estructura**

La estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Se deben considerar seis elementos cuando se diseña la estructura de una organización:<sup>21</sup>

- a) Especialización En El Trabajo: Grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados. Los trabajadores se especializan en hacer

---

<sup>20</sup> SORIA, Julio, Innovando la Organización, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2013), pág. 32

<sup>21</sup> Estructura Organizacional, en Internet: [www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas](http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas), (Abril del 2017)

parte de una actividad en vez de realizarla por completo. Se fomenta el aumento de la eficiencia y la productividad al motivar la creación de invenciones y maquinarias especiales.

- b) Departamentalización:** Base según la cual se agrupan los puestos de trabajo en una organización.
- c) Cadena De Mando:** Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quien debe reportarse con quien.
- d) Extensión De Control:** Número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia.
- e) Centralización y Descentralización:** La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. En las organizaciones descentralizadas, la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral.
- f) Formalización:** Es el nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Modo de agrupar y relacionar los puestos de trabajo (por ej. Especialidades, productos, mercados, zonas geográficas, etc.), jerarquía, grado de centralización-descentralización, grado de claridad- ambigüedad de los límites de autoridad, clases de autoridad, mecanismos integradores, etc.

Existen distintos tipos de estructura a tener en cuenta<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> SORIA, Julio, Op Cit., (San Miguel de Tucumán, 2016), pág. 31

- a) Estructura Lineal: Sencilla, poco sofisticada, típica de pequeñas organizaciones. Aquí impera la jerarquía y la unidad de mando y la mayor parte de la energía que emplean procede del entorno en el que actúan.
- b) Estructura Funcional: Supone mayor complejidad que la primera en tanto que busca una mayor especialización de sus integrantes para obtener una mayor productividad. Esta especialización va a exigir a sus empleados unos conocimientos más concretos y específicos que les permitan desarrollar sus tareas de la manera más eficiente posible.
- c) Estructura Lineo Funcional: Se aplica a organizaciones grandes, más viejas, más complejas y que emplean tecnologías más sofisticadas.
- d) Estructura Burocrática: Se pretende racionalizar los procesos que se deben generar en las mismas permitiendo escasa libertad de acción a sus integrantes.
- e) Estructura Divisional: Surge de la necesidad que tienen algunas organizaciones de gestionar adecuadamente y con una cierta descentralización una serie de unidades, denominadas divisiones, creadas sobre la base de los distintos tipos de productos que oferta, de las distintas zonas o áreas geográficas en las que actúa, de los distintos tipos de clientes a los que se dirige o de los distintos tipos de funciones administrativas que desarrolla. Por lo tanto, esta macro estructura cobija a otras, más pequeñas, que son las divisiones y que se van a ajustar, en la medida de sus posibilidades a los mercados en los que actúan.
- f) Estructura Matricial: Surge cuando es necesario interconectar, a través de una red, distintos proyectos, mercados, funciones o

departamentos para lograr una mayor coordinación entre las distintas partes de la organización.

- g) Estructura Adhocrática: como forma flexible, se diseña para permitir a la organización ajustarse a las necesidades del cliente o a sus propias necesidades. Esta capacidad de adaptación a situaciones concretas la va a hacer muy ligera y apenas va a tener que soportar rigideces ni superestructuras.
- h) Estructura Trébol: También flexible, se diseña para conservar una serie de actividades, tareas y puestos de trabajo básicos, e irse desprendiendo de algunas que pueden ser realizadas por otras organizaciones, empleando a las personas sólo cuando se las necesite y permitiendo y propiciando que los clientes realicen, en régimen de autoservicio, algunas tareas.
- i) Estructura Hipertexto: Se diseñan para flexibilizar la adaptación de las organizaciones a las necesidades de los clientes y para mantener en su seno todos los conocimientos que se han logrado a través de estas relaciones. Estas organizaciones incorporan el proceso de aprendizaje a su estructura organizativa y descansan sobre la base de tres capas o niveles profundamente interrelacionados, el nivel de sistemas de negocios, el nivel de equipo de proyecto y el nivel de base de conocimientos.
- j) Estructura Hipertrébol: Combina la forma de la estructura hipertexto y la filosofía de la estructura en trébol. Se parte de la existencia, como el hipertexto, de una triple capa formada por un sistema de negocios, un equipo de proyectos y una base de conocimientos, sin embargo, el sistema de negocios va a configurarse no como una estructura burocrática y rígida, sino como una estructura mucho más flexible como es la estructura trébol. En lo que respecta a la estructura hipertexto, el equipo de

proyecto no tiene por qué estar constituido, exclusivamente por un conjunto de personas dedicadas a trabajar en equipo para un proyecto. No solo es posible, sino que es recomendable que, en aquellos casos en los que sea difícil la constitución de estos equipos, las personas, de forma individual o en pequeños equipos constituidos de forma espontaneas, a la vez que atienden a los clientes, intenten conocer mejor sus necesidades y, de esta manera, potenciar el proceso de aprendizaje.

En cuanto a la filosofía de la estructura en trébol, se introduce en la capa de Sistema de negocios intentando flexibilizar y agilizar, sin perder sus competencias personales, la estructura organizativa básica de la organización a través del empleo de las cuatro hojas y el tallo que definen la estructura en trébol. En este sentido, la organización va a mantener en su plantilla fija un conjunto de personas esenciales e imprescindibles para el desarrollo de las actividades que generan valor y que definen, en esencia, su negocio. Por otro lado, van a contar con otra hoja, constituida por todas aquellas actividades que van a poder ser subcontratadas y que interesa que lo sean. La tercera hoja va a estar integrada por todas aquellas personas que van a ser contratadas de forma temporal y que no van a constituir el núcleo profesional de la organización, pero que van a ser necesarias en momentos o en proyectos puntuales.

La cuarta hoja está formada por el autoservicio que los propios clientes deseen efectuar. Por último, todas estas hojas, es decir, personas, actividades y sistemas van a estar dirigidas por un tallo corto pero fuerte, denominado alta dirección que, además de las funciones básicas de todo proceso de dirección, va a tener que

realizar un esfuerzo especial por intentar retener a las personas, organizaciones y clientes que han constituido las hojas del trébol.

## **B. Sistemas y Tecnologías de Dirección**

- a) La Dirección Por Objetivos<sup>23</sup>: consiste en definir aquello que se quiere conseguir con el trabajo, precisándolo en la medida de lo posible, y desplegar en el tiempo el programa de actividades y los recursos a emplear.

Definir objetivos significa encontrar encargos concretos que han de realizar personas concretas. Estos pueden ser funciones, acciones o resultados.

La dirección por objetivos no es una filosofía universal; su piedra de toque es que sirva para hacer. En las organizaciones se piensa y se formaliza para hacer mejor el negocio; la dirección por objetivos sobra si no ayuda a abordar mejor los negocios, lo que hay que perseguir, pues, es la concreción del negocio y la manera de realizarlo. La forma más normal de llevar a la practica la dirección por objetivos es la de escribir de manera sucinta los resultados y medios a utilizar.

El contenido mínimo de un formato para la dirección por objetivos tiene que contemplar los siguientes aspectos:

- Dimensionamiento de la unidad.
- Conexión con las líneas de negocio globales.
- Objetivos y prioridades.
- Resultados a conseguir.
- Recursos a utilizar
- Actividades a realizar por cada objetivo

---

<sup>23</sup> Formulación de la Estrategia, en Internet <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html#.WW6lz4iGPIU>, (Abril del 2017):

b) Los Procedimientos<sup>24</sup> De Avance: son métodos formales para la actuación que garanticen que las acciones sean las adecuadas para ir hacia el futuro que se ha elegido, con la estructura designada. La variedad de procedimientos se puede agrupar en cinco mecanismos de impulso:

- Precisar: descripción detallada de las situaciones de futuro a conseguir. La organización se mueve más pronto, con más seguridad hacia situaciones de futuro muy claramente descritas que hacia propósitos de considerable grado de ambigüedad.
- Medir: medimos la evolución de la transformación cultural realizada por los individuos, el grado creativo o innovador que se aplica en las tareas diarias y capacidad de crear efectivas y eficientes formas de resolver distintas situaciones.
- Enseñar: se debe enseñar con el objetivo de que pronto ellos hagan y no se les tenga que suplir.
- Premiar y Castigar: es posible tener un reglamento escrito de premios y otro de castigos; tener un sistema escrito que haga equitativas las valoraciones de aquello que se debe premiar o castigar.

### **C. Liderazgo (Estilo De Mando):**<sup>25</sup>

En el liderazgo se manifiestan los aspectos más variados y profundos de la personalidad: el sentimiento de confianza en uno mismo y en los demás, la propia estima; la capacidad de escuchar, de decidir, de comunicar, de persuadir, de ceder, necesidades de poder, de afiliación, de logro; conflictos personales, dudas, manías,

---

<sup>24</sup> SORIA, Julio, Op Cit, pág. 92

<sup>25</sup> SORIA, Julio, Op Cit, pág. 96

etc. Podemos decir entonces que se manda como se es. Ciertos aspectos del modo de mandar son más relevantes que otros.

Según Blake y Mouton, los factores psicológicos que afectan mayormente al estilo de mando son dos: el interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, esto es, por los resultados; y el interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas, por el buen ambiente de trabajo.

El modelo formulado por Hersey y Blanchard, denominado liderazgo de situación, distingue dos dimensiones en la actuación del líder:

- a) Conducta Directiva: son aquellas actividades que tienen por objeto orientar, definir y organizar el trabajo de los subordinados, lo cual implica dar instrucciones, vigilar el cumplimiento de los estándares, cuidar de que se cumplan los programas, etc.
- b) Conducta De Apoyo: son aquellas actividades a través de las cuales el superior aprecia un trabajo bien hecho, refuerza la propia estima de los subordinados tratándolos como iguales, procura que se sientan cómodos, es fácilmente accesible, se relaciona con ellos, se interesa por su bienestar, etc.

#### **D. Gestión Por Competencias Personales<sup>26</sup>**

Se refiere a lo que saben hacer especialmente bien las organizaciones, en definitiva, la expresión de un oficio bien aprendido y del que se pueden extraer nuevos conocimientos y experiencias portadoras de futuro. Se debe tener en cuenta:

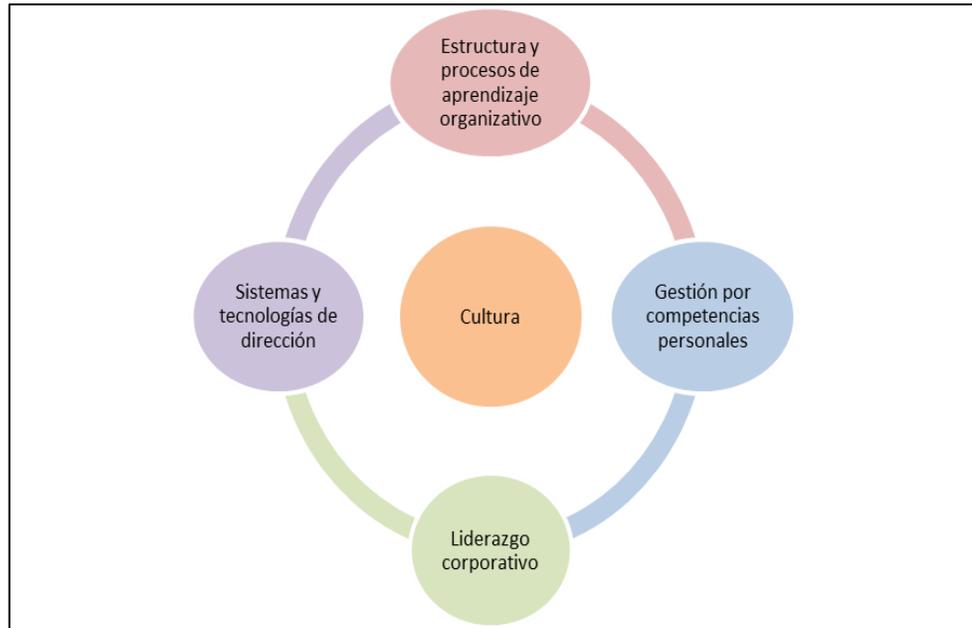
Conseguir equilibrio entre objetivos organizacionales y objetivos personales:

- Entrenar y capacitar al personal.
- Tener claridad de las competencias personales presentes en los miembros de la organización.
- Potenciar las actitudes proactivas.
- Enriquecer el capital humano de la empresa.

---

<sup>26</sup> SORIA, Julio, Op Cit, pág. 99

- Explotar las experiencias, destrezas y habilidades de las personas.
- Fomentar la creatividad.
- Compartir conocimiento



**Figura 19:** Rueda Organizacional

**Fuente:** Cátedra de Teoría de la Organización/Investigación Estrategia I

## **2. ELEMENTOS DE LA RUEDA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO SAN PATRICIO**

Los Elementos de la Rueda Organizacional nos permite mostrar en resumen la Situación Actual del Instituto San Patricio, información que obtenemos una vez utilizadas las herramientas como ser el FODA y el OCTOGONO. A continuación se muestra como quedaron planteados los elementos.

### **A. Estructura y Procesos de Aprendizaje Organizativo**

- a) Tipo De Estructura: La Estructura de esta empresa es del tipo Divisional, pues dicha institución ofrece a la sociedad un servicio de oferta académica que se subdivide en tres niveles bien marcados (Nivel Inicial y Primario, Nivel Secundario y Nivel Superior), los

cuales van destinados a distintos clientes , como ser niños, adolescentes y adultos respectivamente. En los distintos Niveles se brinda el mismo servicio pero con distinta complejidad.

- b) Especialización En El Trabajo: El personal con el que cuenta la institución es un personal con calificación alta, en la mayoría de los casos con título Universitario, especialmente los docentes del Nivel Terciario. Cada trabajador tiene definida la tarea que debe realizar.
- c) Departamentalización: Las tareas y puestos de trabajo están organizadas por departamentos, a nivel general y a nivel división.
- d) Cadena De Mando: La línea de mando se extiende desde la Gerencia General liderada por Graciela González, hasta las Divisiones y Áreas de Soporte. Cada División cuenta con un Rector/a y un Vicerrector/a que extiende la línea hacia su personal, quienes responden directamente al encargado de cada División. Las Áreas de Soporte no cuentan con un Gerente de Área por lo que responden directamente a la Gerencia General.
- e) Extensión De Control: La Gerencia General tiene a su control a cada Rector/a y Vicerrector/a, también al personal de las Áreas de Soporte. Cada División tiene a su cargo un secretario, preceptores y los docentes de su área. Como se mencionó la Gerencia General tiene a su control las Áreas de Soporte, sin embargo el sector de Sueldos y Jornales cuenta con una persona que los guía sin ser Jefe, tanto ella y el resto del personal tienen la misma posición jerárquica, la única diferencia es que quien los guía tiene más antigüedad y experiencia.
- f) Centralización y Descentralización: La toma de decisiones se centra en la Gerencia General por lo tanto la organización de la Institución es Centralizada. Una vez por semana los directivos de cada División se reúnen con la Gerencia General para realizar los reportes y propuestas correspondientes al área que les compete.
- g) Formalización: Los puestos de trabajo carecen de manuales de funciones, por lo que el personal solo es guiado por otra persona con mayor antigüedad y experiencia en el área. No se realizan evaluaciones de desempeño, las supervisiones sobre las tareas son realizadas una vez que el problema ya se originó. Generalmente los empleados trabajan a prueba y error, lo que por general ocasiona pérdidas de tiempo.

## **B. Sistemas y Tecnologías de Dirección**

- a) La Dirección Por Objetivos: La Alta Dirección no tiene Objetivos claramente definidos, son Deseos más que Objetivos, ya que no cumplen con las características tales como medibles, realistas, coherentes y claros. Los Directivos de cada División tienen como objetivo el de mejorar la calidad educativa, cuentan con una guía como ser el Plan de Estudios, que mide el parámetro que deben tener en cuenta para lograr cumplir con la Normativa Educativa. Ellos con su experiencia pedagógica agregan el plus para generar la calidad de excelencia en la educación. De tal modo que una vez que definen lo que desean agregar proponen a la Gerencia General.
- b) Los Procedimientos De Avance:
  - Precisar: Las tareas son descriptas con claridad pero no cuentan con una herramienta de soporte que las avalen, como ser un Manual de Funciones. Lo que se observa también es que la selección del personal docente solo está a cargo del rector y vicerrector, situación que ocasiona contratar personal por amiguismo o afinidad, no respetando así el perfil que se solicita
  - Medir: No se realizan evaluaciones de desempeño ni de satisfacción. Solo hay controles esporádicos sobre las tareas especialmente administrativas. En cuanto a la asistencia del personal se controla por lector de huella digital. Y con respecto al control sobre las notas de los alumnos se aplica el Sistema GNUBE, el cual permite que los docentes suban las notas.
  - Enseñar: Los empleados administrativos tienen como guía a una persona que trabaja en el área quien les explica las tareas a realizar. En cuanto a los Docentes, por lo general se contrata personas con experiencia, por lo que lo único que se explica es lo que se espera de ellos a la hora de contratarlos.

- Premiar y Castigar: A la hora de que alguien realice un buen trabajo la manera de premiar es entregando una nota de reconocimiento por la buena labor, pero así solo se premia en casos muy específicos por ejemplo cuando se pide realizar un trabajo de investigación. En cuanto a las demás tareas se premia con un “GRACIAS” o “EXCELENTE EL TRABAJO REALIZADO”.

En cuanto a la manera de castigar va desde reiterados llamados de atención o directamente el despido. El castigo depende de que tan grande sea la falla.

Cabe aclarar que este proceso de avance no está reglamentado, simplemente lo antedicho se da en lo cotidiano sin estar formalizado.

### **C. Liderazgo (Estilo De Mando)**

Se puede observar que el interés de quien dirige la institución, tiene mayor interés y preocupación por la realización del trabajo, es decir por los resultados. Ejerce tanto una conducta directiva como de apoyo. Predomina un Liderazgo Consultivo, por un lado para con su Asesor Gerencial y con el encargado de Finanzas, ante la toma de decisiones importantes y por el otro lado con el personal directivo de cada nivel con respecto a los asuntos académicos. En cuanto al resto del personal se le brinda libertad para la realización de las tareas, aunque en ocasiones se nota una dirección que rosa con un carácter autoritario.

### **D. Gestión por Competencias Personales**

Se habla de una institución que tiene más de 60 años en el mercado educativo, por lo que es reconocido por su prestigio. Conjuntamente con el personal docente y no docente se trabaja en la calidad y en brindar herramientas tanto en lo académico como tecnológico. Una de las herramientas destacadas es el sistema GNUBE para que los docentes suban las notas y novedades sobre los alumnos y el

GNUBE destinado a los padres para que puedan acceder a ver las notas o estar informados constantemente.

La institución también cuenta con una página oficial en la cual hacen mención a la historia, misión, visión y valores como así también de los eventos que realizan o participan.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA**

**Sumario:** 1. Concepto y elementos de la estrategia organizacional;  
2. Niveles de la estrategia organizacional; 3. Formulación de la estrategia para el Instituto San Patricio

#### **1. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

##### **A. Concepto de Estrategia<sup>27</sup>**

Para abordar el concepto de estrategia organizacional, a continuación, se muestran algunas aportaciones o definiciones más relevantes en el ámbito de las organizaciones:

- La determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una organización, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos objetivos. Chandler (1962).
- Patrón de decisiones en una organización que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y políticas principales para alcanzarlos y define el campo de negocios que la organización persigue, la

---

<sup>27</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, PAZ SALMADOR SÁNCHEZ, María, Op Cit, pág. 34

clase de organización humana y económica que es o aspira a ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes, comunidades, etc.

- Define los negocios en que una organización competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas. Andrews (1977).
- El patrón de los objetivos, propósitos o metas y principales políticas y planes para desarrollarlos, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la organización está o quiere estar y el tipo de organización que quiere ser. Learned et al. (1065).
- La declaración de las misiones de la organización, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para lograr los objetivos y asegurar su correcta implantación, de la forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados. Steiner y Miner (1977).
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una organización con su entorno y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición sólida frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la organización...la consecución de ventaja competitiva. Porter (1980).
- La búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de la industria (..) ayudando a establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia industrial. Porter (1985).

- El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos y metas de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como al tipo de negocio en el que desea centrarse y que clase de organización quiere ser. Bueno (1996).
- Determinante del éxito en la organización, que implica una definición de objetivos clara, consistente y en el largo plazo; una profunda comprensión de su entorno competitivo; una explotación adecuada de recursos, e implantación efectiva. Grant (2004).

### **B. Elementos de la Estrategia<sup>28</sup>**

En cuanto a los elementos que componen la estrategia, Ansoff (1995) destaca los siguientes:

- Campo de actividad: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la organización su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la organización.
- Vector de crecimiento: posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la organización puede basar su desarrollo futuro.
- Ventajas competitivas: características de la oportunidad única dentro del campo definido por el ámbito producto-mercados y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la organización una fuerte posición competitiva. En definitiva, características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos o posiciona favorablemente a la organización para obtener márgenes superiores.

---

<sup>28</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, PAZ SALMADOR SÁNCHEZ, María, Op Cit pág. 37

- Sinergia: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, concepto que originalmente presento con la expresión  $2+2>4$

## **2. NIVELES DE LA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**<sup>29</sup>

Hofer y Schendel (1978) señalan cuatro niveles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de concretar la definición de estrategia: institucional o de organización, corporativo, de negocio y funcional. Estos cuatro niveles suelen agruparse en tres: estrategias corporativas o de organización, estrategia de negocios o divisionales y estrategias funcionales (Bueno, 1996).

- Estrategia corporativa o de organización: este nivel está vinculado al entorno en el que la organización debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad organizacional. El planteamiento inicial recoge que actividades se van a desarrollar y como pueden combinarse éstas.
- Estrategia de negocio: este nivel hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la organización. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Trata de determinar la forma más idónea para el desarrollo de la actividad o actividades a la unidad estratégica en cuestión. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.
- Estrategia funcional: este nivel se refiere al ámbito interno de la organización. Su principal función consiste en maximizar a la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro

---

<sup>29</sup> Ibidem pág. 39

de cada área funcional. Como áreas funcionales más características destacan: producción, comercialización, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo.

Cada uno de estos niveles se vincula a la organización jerárquica de la organización, de manera que cada uno genera responsabilidad en distintas personas dentro de la organización. (Cuervo, 1995). Sin embargo, lo antedicho no se da de modo exacto ya que gracias a la comunicación cada uno de estos niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. Por tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionarán así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.



**Figura 20:** Niveles de la Estrategia y Jerarquías

**Fuente:** Sitio web Análisis para emprendedores

### **3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL INSTITUTO SAN PATRICIO**

#### **A. Concepto de formulación de la estrategia<sup>30</sup>**

La formulación de la estrategia parte del establecimiento del pensamiento estratégico, es decir de la misión, visión, objetivos y acción de la organización por parte de la alta dirección.

La formulación estratégica consiste en la identificación y evaluación de las alternativas estratégicas. Las alternativas estratégicas son posibles estrategias que permitirán a la organización alcanzar sus metas. Las diferentes alternativas se evaluarán y se procederá a la selección estratégica, eligiendo las más adecuadas para alcanzar los fines de la organización.

#### **B. Clasificación de estrategia<sup>31</sup>**

- a) Clasificación de las estrategias genéricas según la naturaleza de la ventaja competitiva (enfoque Porter)
  - Liderazgo en costes
  - Diferenciación
- b) Clasificación de las estrategias genéricas según el objetivo principal pretendido (enfoque de Ansoff y Bueno)
  - Mantenimiento de la posición competitiva
  - Crecimiento
  - Reestructuración o búsqueda de una posición competitiva, un nuevo ámbito competitivo o un nuevo vector de crecimiento.
- c) Clasificación de las estrategias de crecimiento según la forma de desarrollo organizacional (enfoque Ansoff)
  - Crecimiento interno
  - Crecimiento externo

---

<sup>30</sup> Ibidem pág. 88

<sup>31</sup> Ibidem pág. 90

- d)** Clasificación de las estrategias de crecimiento externo según la modalidad jurídica de desarrollo (enfoque de Bueno), en concreto del crecimiento externo:
  - Integración de sociedades
  - Participación en capital
  - Cooperación y alianzas
- e)** Clasificación de las estrategias de crecimiento según las modalidades económicas del campo de actividad (enfoque de Ansoff)
  - Expansión o crecimiento puro
  - Diversificación
- f)** Clasificación de las estrategias de expansión según la opción producto-mercado
  - Productos actuales
  - Mercados actuales
- g)** Clasificación de las estrategias de diversificación según la opción producto-mercado (enfoque de Ansoff)
  - Diversificación internacional
  - Diversificación simple o de reforzamiento
  - Diversificación concéntrica
  - Diversificación conglomeral
- h)** Clasificación de las estrategias competitivas según el ámbito organizativo de incidencia
  - Internas
  - De entorno o imagen
- i)** Clasificación de las estrategias internas según la función en que se concreta
  - Innovación

Para la selección estratégica se pueden emplear diferentes metodologías, desde la más simple intuición del equipo directivo, hasta complejos procesos de simulación, utilizando herramientas informáticas avanzadas. La clave para que la selección, incluso de forma intuitiva, sea la adecuada es que el análisis estratégico haya sido realizado adecuadamente.

La calidad de la estrategia dependerá de la alta dirección y las personas que diseñaron y formularon la estrategia, pero el éxito de esta dependerá aún más de su implementación.

En base al análisis que se realizó en el CAPÍTULO II, se deduce algunas estrategias destinadas a la institución dependiendo de la situación que se encuentre. El resultado que se obtuvo en el FODA implica que el Instituto San Patricio está en peligro, por lo que deberá afrontar desafíos. Esta situación se debe principalmente por la falta de definición de una estrategia a nivel empresa.

### **C. Selección de estrategias para el Instituto San Patricio**

A continuación se muestra que posibles estrategias se pueden tener en cuenta si se encuentra en esta u en otra situación.

- a) La Estrategia para desarrollar FO (Maxi-Maxi): (Fortalezas –vs.- Oportunidades). (ESTRATEGIAS OFENSIVAS, AGRESIVAS O DE CRECIMIENTO). A la institución le agradaría estar siempre en esta situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Podría echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad para sus servicios. Por ejemplo, la buena imagen institucional reconocida como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa de alumnos de las escuelas de educación pública de gestión estatal.
- b) La Estrategia para mantenerse FA (Maxi-Mini): (Fortalezas –vs.- Amenazas). (ESTRATEGIAS GLOBALES O DE LIDERAZGO

TECNOLÓGICO) se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que la institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medioambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de la institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

- c) La Estrategia para sobrevivir DA (Mini-Mini): (Debilidades –vs.- Amenazas). (ESTRATEGIAS DEFENSIVAS O DE LIQUIDACIÓN). Su objetivo es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Si la institución estuviera enfrentada sólo con amenazas y debilidades, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su extinción. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, podría reducir sus acciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.
- d) La Estrategia para crecer DO (Mini-Maxi): (Debilidades –vs.- Oportunidades).(ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS QUE AFECTAN A TODA LA INSTITUCIÓN). Aquí se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten

aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, se podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus vacantes, pero su capacidad instalada es insuficiente. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia. Para que la institución salga de la situación DO deberá realizar cambios importante, pero estos cambios deberán ser llevados a cabo paulatinamente, es decir de a poco.

# **CAPÍTULO V**

## **IMPLEMENTACIÓN**

**Sumario:** 1. Concepto de Implementación Estratégica; 2. Implementación de un proceso estratégico organizacional basado en un modelo de cultura de innovación; 3. Propuestas para implementar en el Instituto San Patricio

### **1. CONCEPTO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**<sup>32</sup>

La implantación de la estrategia consiste en convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos y evaluar los resultados obtenidos.

La etapa de implementación de la estrategia debe poner en acción la estrategia diseñada. Esta etapa presenta cuatro tareas de implementación de la estrategia, las cuales son:

- a) **Análisis de los cambios estratégicos:** En primer lugar, se deben analizar los cambios provocados por las estrategias que pueden ser amplios o parciales. Estos cambios implican transformaciones en la cultura, en la estructura, en las personas y en los procesos organizacionales.
- b) **Análisis de la cultura organizacional:** El objetivo de este análisis es reconocer si la cultura que posee la organización

---

<sup>32</sup> **Implementación y Seguimiento de la Estrategia**, en Internet:  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2014/08/21/la-implementacion-y-seguimiento-de-la-estrategia>, (Mayo del 2017)

permite implementar la estrategia diseñada eficazmente. Si resulta que dicha cultura es poco estratégica será necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización para que se convierta en un factor que favorezca y permita la implementación de la estrategia.

- c) Selección de un abordaje de implementación: En esta etapa, la tarea de los gerentes es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Requiere la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad consiste en dirigir. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para implementar la estrategia eficazmente
- d) Análisis de la estructura organizacional: El análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas.

## **2. IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN**<sup>33</sup>

El proceso de cultura innovadora se trata de un proceso de integración vertical (Cultura innovadora-Estrategia innovadora-Organización innovadora) además del ajuste entre los cuatro elementos de la rueda organizacional para alcanzar la integración horizontal, que nos facilitara el llevar a la practica la fase de implementación propiamente dicha y alcanzar resultados sostenibles.

Este modelo consta de los siguientes apartados:

- a) Aspectos ideológicos previos
- b) Cultura inculcada vs cultura emergente

---

<sup>33</sup> Soria, Julio, Op Cit pág. 114

- c) Formulación de la estrategia de innovación
- d) Implementación de la estrategia de innovación
- e) Integración cultura innovadora- Estrategia innovadora- Organización innovadora
- f) Resultados organizacionales sostenibles

En este modelo se hace hincapié en la implementación ya que:

“La cultura no se define por lo que se dice que es sino, por lo que se hace y, sobre todo, como se hace y conviene hacerlo (el arte de ejecución)” Morcillo, 2006

Dentro de la etapa de implementación es importante entender la cultura como núcleo del sistema organizacional y que su concepción, de naturaleza innovadora o no, sea la que determina en buena proporción, la forma de instrumentar los elementos prácticos u operacionales del proceso de implementación.

“Cuando un líder crea una organización, genera una organización con vida cultural. Crear una organización es emprender un camino que va desde la visión inicial hasta la meta por alcanzar la misión. Pero también, esta nueva vida que nace en forma de organización exige del líder dedicación continuada, volcando sobre la organización toda energía vital para que sobreviva a la competencia del medio” Aguirre, 2004

Entonces la cultura puede actuar como un aliado para llevar a cabo la fase de implementación o bien, como un obstáculo que la impida.

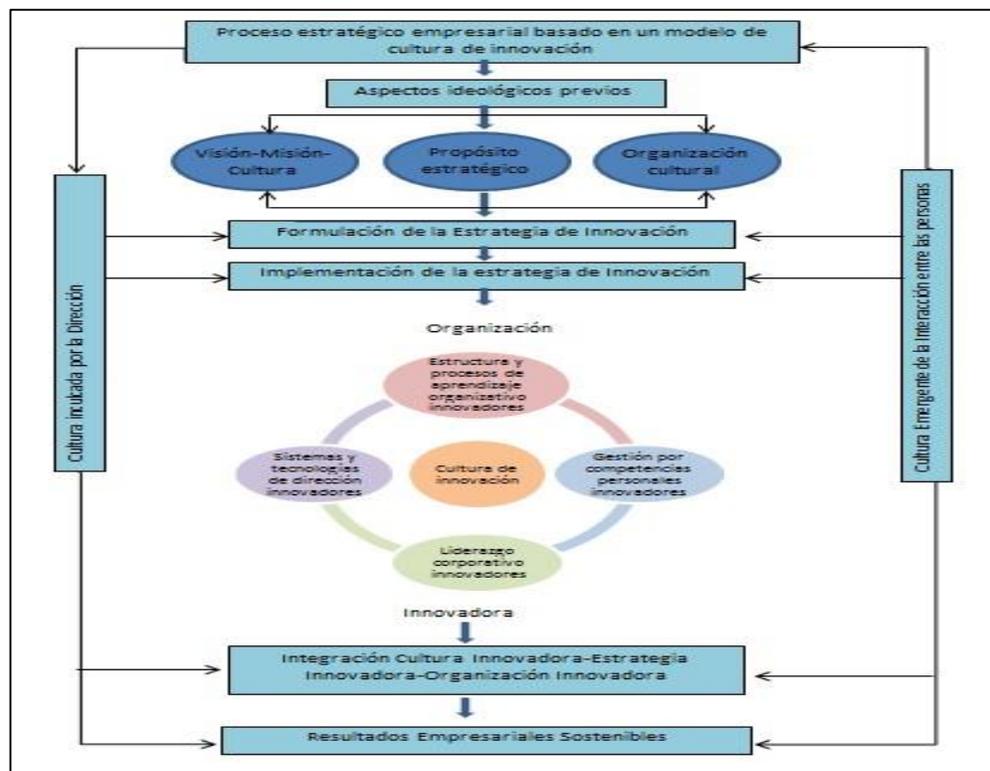
La implementación de una cultura de innovación debe fundamentar y apoyar en sistemas de información, comunicación, métodos de trabajo, recursos tecnológicos y procesos de aprendizajes colectivos y socializados, que favorezcan dos principios claves de la organización como constructo social: la cooperación y la interacción entre sus miembros.

Un segundo aspecto de gran importancia al hablar de implementación, es concebir los procesos de innovación como abiertos. Existe entonces una interdependencia mutua y dinámica entre cultura y estrategia. Esta interdependencia y condicionamiento mutuo son relevantes porque tanto la estrategia como la

organización (cultura innovadora) reciben influencia del entorno lo que imprime un carácter dinámico a todo proceso estratégico de implementación sometido a las turbulencias del entorno y con la alteración permanente de las reglas de juego de la competencia.

A la hora de implementar el modelo de cultura de innovación se debe tener en cuenta los elementos: el eje blando que consiste en el liderazgo corporativo y gestión por competencias personales y en el eje duro que consiste en La estructura y procesos de aprendizaje organizativo y, sistemas y tecnología de dirección.

Ambos ejes están fuertemente relacionados por lo que operar sobre uno de ellos implica necesariamente afectar a los restantes.



**Figura 21:** Proceso Estratégico Empresarial basado en un Modelo de Cultura de Innovación

**Fuente:** Innovando la Organización-Julio Soria

### **3. PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR EN EL INSTITUTO SAN PATRICIO**

#### **A. Estructura Y Procesos De Aprendizaje Innovadores**

##### **a) *Elaboración de los Objetivos Estratégicos***

Son las prioridades que serán perseguidas o situaciones que se pretenden alcanzar en un período de tres a cinco años. Los objetivos no pueden ser más de tres o cuatro y tienen que estar en íntima relación con el DIAGNÓSTICO y la VISIÓN del Instituto. Es importante que las planillas de análisis de factores de eficiencia utilizada en el diagnóstico, se revise para formular los objetivos. El paso a seguir es el siguiente:

1. Se identifican los desafíos que serán enfrentados por la institución; entre ellos puede estar la falta de usos de planes estratégicos, falta de control interno, el poco compromiso de los padres de familia y de la comunidad, la baja calificación técnico-gerencial de los colaboradores del centro educativo, la resistencia de los profesores al cambio, la alta tasa de repetición o de abandono, etc.
2. Se determinan los objetivos estratégicos (no más de tres o cuatro). Esos objetivos serán luego detallados en las estrategias, metas y planes de acción que dan el soporte a la visión.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son los siguientes:

- Elevar el desempeño académico de los alumnos.
- Modernizar la gestión de la escuela.
- Fortalecer la participación de los padres de familia
- Mejorar las relaciones con los alumnos, padres de familia y comunidad.
- Disminuir el índice general de abandono y repetición.

- Promover la calificación de profesores y demás colaboradores.
- Asegurar un desempeño de excelencia.
- Fortalecer la integración escuela-comunidad

**b) Formular la Estrategia**

Las estrategias se derivan de los objetivos. Su naturaleza es cualitativa y tienen una vida relativamente larga. Deben ser suficientemente amplias para englobar la manera por la cual se pretende alcanzar un objetivo dado. Cada estrategia deberá ser posteriormente convertida en metas y planes de acción.

Las estrategias responden básicamente a tres preguntas: ¿Qué podemos hacer para realizar nuestros objetivos?, ¿Qué debemos hacer para concretizar nuestros objetivos?, ¿Cómo llegaremos hacia a dónde queremos?.

Algunos ejemplos de estrategia son los siguientes:

1. Uno de los problemas posibles de la institución educativa es la alta tasa de repetición de los alumnos en diversas áreas curriculares.

**Objetivo:** Elevar el desempeño académico de los alumnos.

- Estrategia 1: Concentrar esfuerzos en las áreas curriculares y grados críticos (aquellos que presentan los índices más bajos de rendimiento).
- Estrategia 2: Desarrollar y sostener estrategias innovadoras y creativas en las áreas curriculares clave
- Estrategia 3: Capacitar a los profesores de las áreas curriculares y grados críticos.

- Estrategia 4: Crear aulas de refuerzo para los alumnos que tengan dificultades de rendimiento en las actividades escolares.

2. Otro problema de la institución educativa está en la gestión, lo que afecta el trabajo en las aulas

**Objetivo:** Modernizar la gestión de la institución.

- Estrategia 1: Desarrollar Medidas formales de eficacia escolar para cada una de las áreas curriculares del plan de estudios.
- Estrategia 2: Dinamizar la actuación de los equipos docentes.
- Estrategia 3: Establecer estrategias de comunicación de la visión de la institución educativa.

3. Otro problema de la institución educativa es la participación de los padres de familia.

**Objetivo:** Fortalecer la participación de los padres de familia en la institución educativa.

- Estrategia 1: Incrementar la comunicación entre la institución educativa y la comunidad.
- Estrategia 2: Estimular la participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

*c) Establecer las metas*

Definen los resultados que deben alcanzarse para que los objetivos estratégicos se puedan realizar. Son de naturaleza operacional y responden a la pregunta: ¿Cuáles son las actividades a corto plazo necesarias para dar soporte a cada estrategia de cada objetivo?. Cada meta debe tener un contenido cuantitativo mensurable y debe

enunciarse focalizando exactamente el resultado que se espera alcanzar. Toda meta debe tener un responsable e indicarla fechas de su inicio, término, y cuándo será evaluada. En su conjunto las metas representan un esfuerzo articulado de acciones de mejora para obtener un resultado deseado conforme a los objetivos propuestos.

#### Algunos ejemplos de metas

**Objetivo:** Elevar el desempeño académico de los alumnos.

**Estrategia 1:** Concentrar esfuerzos en las áreas curriculares y grados críticos (aquellos que presentan los índices más bajos de rendimiento).

- Metas 1: Elevar de 47% a por lo menos 80% el índice de aprobación de los alumnos de matemáticas del 1º grado, secciones A, B y C turno diurno.
- Meta 2: Aumentar de 52% a por lo menos 85% el índice de aprobación de los alumnos de 2º grado, secciones A y B, y 3º grado, secciones B y C.
- Meta 3: Reducir de 40% a un máximo de 10% la desaprobación en lengua en los cuatro primeros grados del turno de la tarde.

¿Cómo saber si la meta fue alcanzada o no? Deben establecerse uno o más indicadores para verificar la ejecución de cada meta. Por ejemplo: Capacitar a doce profesores de matemática, 10 profesores de lengua y literatura, ocho profesores de ciencias naturales y dos profesores de inglés en los contenidos y técnicas de enseñanza de acuerdo con los parámetros del plan de estudios oficial.

Plan de soporte estratégico-plan de acción								
Nombre de la institución educativa:								
Objetivo estratégico:								
Coordinador del objetivo:								
Estrategia:								
Meta:								
Indicador de la meta:								
Ejecutor de la meta:								
Inicio:			Revisión:			Término:		
N°	Acción	Período de ejecución		Responsable	Resultado esperado	Costos		Quién Financia
		Inicio	Término			Capital	Cte	

**Figura 22:** Plan de Soporte Estratégico-Plan de Acción

**Fuente:** Sitio web Análisis a Instituciones de Educación

*d) Redefinir la visión, misión, valores de la institución, es decir que sea más clara y concisa y ser comunicada al personal. Debe estar alineada con lo que quiere lograr la institución a largo plazo.*

La construcción de la visión pasa por el análisis y reflexión sobre la calidad de los servicios que la institución educativa presta a los alumnos, padres de familia, comunidad, sociedad, Ministerio de Educación, así como a los trabajadores de la institución. Implica un análisis cuidadoso de la situación actual considerando los aspectos pedagógicos, de gestión, de recursos humanos, de ambiente escolar, de participación de los padres y de concisiones materiales de funcionamiento.

La construcción de la visión requiere los pasos siguientes:

1. Identificar el conjunto de valores que permiten todas las actividades y relaciones que ocurren en la institución educativa; es decir explicitar las creencias y convicciones que se defienden.

Algunos ejemplos de valores

- Excelencia. Valorizamos nuestros clientes fortaleciendo la calidad y excelencia en todo aquello que hacemos y ofrecemos un buen servicio.
- Innovación. Buscamos incentivar formas apropiadas para la solución de problemas y soluciones innovadoras que derivan en resultados para nuestros clientes y resuelven nuestros desafíos educacionales.
- Participación. Trabajamos en equipo y cada persona contribuye en lo que puede en las actividades escolares.
- Servicio al cliente. Préstamos a nuestros clientes un servicio mejor que el de cualquier otra institución educativa del ámbito ciudadano.
- Igualdad. Proporcionamos oportunidades iguales a todos los colaboradores.

2. Definir la visión de futuro; esto es lo que se desea ser, las aspiraciones.

Algunos ejemplos de Visión redefinida

- Seremos reconocidos por la excelencia de nuestro desempeño, por el trabajo creativo e innovador de nuestro cuerpo docente, respetando a nuestros alumnos, padres de familia, comunidad y el interés público.
- Realizaremos nuestro trabajo de manera eficaz, segura y responsable. Seremos reconocidos por nuestro desempeño y por la unión y creatividad de nuestros profesores.

- Seremos una institución educativa orientada hacia la calidad en la atención de todos los que necesiten de nuestros servicios.

**3. Identificar la misión; es decir cuál es el propósito.**

Algunos ejemplos de misión redefinida

- Nuestra institución educativa tiene por misión contribuir a la constante mejora de las condiciones educacionales de nuestra comunidad, buscando asegurar una educación de calidad a nuestros alumnos en un ambiente creativo, innovador y de respeto al prójimo.
- Somos una institución educativa que tiene gran orgullo y compromiso por el trabajo que desarrolla y cuyo objetivo principal es el de ofrecer una enseñanza de calidad para que el alumno tenga una actuación crítica y participativa en la sociedad, motivado por los altos ideales de altruismo y solidaridad hacia el prójimo.
- Nuestra misión es contribuir a la mejora de las condiciones educacionales de la población, asegurando la universalidad y equidad en la prestación de los servicios y buscando una constante excelencia en lo que hacemos.

**4. Establecer los objetivos de mediano plazo; mostrar con qué está comprometido y para dónde está yendo.**

Algunos ejemplos de objetivos

- Elevar el desempeño académico de los alumnos.
- Modernizar la gestión de la institución.
- Fortalecer la participación de los padres de familia

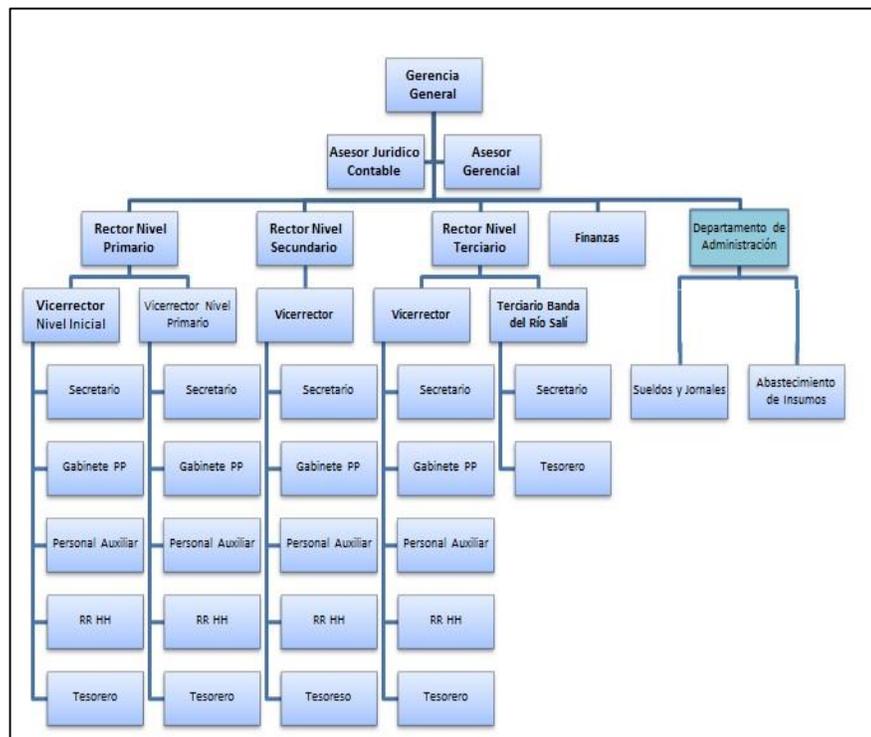
- Mejorar las relaciones con los alumnos, padres de familia y comunidad.
- Disminuir el índice general de abandono y repetición.
- Promover la calificación de profesores y demás colaboradores.
- Asegurar un desempeño de excelencia.
- Fortalecer la integración escuela-comunidad

*e) Actualizar y que sea visible el organigrama de la institución*

*f) Segmentar el Nivel Primario en Nivel Inicial y Nivel Primario. Ya que los niños de las salitas de cinco, cuatro y tres añitos, deben tener una atención distinta que los niños del primario.*

*g) Crear el departamento de Administración y asignar un responsable.*

Tanto el ítem e), f) y g) se exponen a continuación



**Figura 23:** Organigrama del Instituto San Patricio

**Fuente:** Elaboración Propia

*h) Definir procesos para*<sup>34</sup>

- Centrarse en el cliente
- Predecir y controlar el cambio
- Incrementar la capacidad de competir, mejorando el uso de los recursos.
- Suministrar los medios necesarios para las actividades
- Manejar las interrelaciones
- Ofrecer una visión sistemática de las actividades
- Prevenir errores
- Suministrar una medida de los costos
- Detectar cómo se producen los errores y cómo corregirlos
- Brinda un sistema de evaluación

Algunos ejemplos de procesos a emplear

**Procesos Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias:

- Plan Estratégico
- Encuestas de satisfacción
- Planes de Calidad
- Planes de Investigación
- Autoevaluación

**Procesos Operativos:** Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente o usuario.

**Procesos de Soporte:** Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

---

<sup>34</sup> ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán. 2016), Passim

## **B. Sistemas Y Tecnologías De Dirección Innovadores**

### **Precisar**

#### **a) *Implementar manuales de políticas.*** <sup>35</sup>

Es un compendio de guías generales establecidas por la alta dirección para canalizar el pensamiento administrativo en pos de alcanzar los objetivos de la organización.

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

#### **b) *Implementar manuales de funciones***<sup>36</sup>

Es la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura

Indica qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Los manuales de funciones están dirigidos a niveles jerárquicos de la organización.

### **Objetivos**

- Designación formal del cargo.-
- Enunciado de sus funciones.-
- Descripción de sus tareas habituales.-
- Vinculación con otras áreas de la empresa y con el exterior.-
- Quienes son sus subordinados y él de quien depende.-
- La información que recibe, procesa y emite.-

---

<sup>35</sup> ibidem

<sup>36</sup> ibidem

c) *Implementar manuales de procedimientos*

Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos

**Objetivos**

- Imponer decisiones en materia de procedimientos.
- Facilitar la capacitación del personal que se incorpora
- Guía para los responsables del procedimiento a implementar.
- Fuente de consulta para resolver situaciones específicas
- Mayor flexibilidad en la rotación del personal.
- Promover uniformidad de entendimiento sobre las tareas, versión oficial de la organización.
- Solución uniforme de situaciones similares, por lo tanto coherencia.
- Establecer un estándar de trabajo.
- Facilitar el examen y la revisión de procedimientos.
- Facilitar el control y la auditoria interna.

d) *Mejorar los canales de comunicación e información a nivel institucional.*<sup>37</sup>

Organización y comunicación, se encuentran estrechamente relacionadas en la mejora del funcionamiento institucional, el modelo organizativo debe ser coherente con el modelo comunicativo.

Características a tener en cuenta para una mejor comunicación:

- Abierta: Para facilitar una mejor relación con el entorno.
- Flexible: Para encontrar la combinación exacta justa entre comunicación formal e informal con una finalidad explicita compartida por todos, que llega a convertirse en la razón de ser de la comunicación organizativa.

---

<sup>37</sup> Comunicación en los centros educativos, en Internet:  
[file:///C:/Users/Cecilia/Desktop/SEMINARIO/comunicacion\\_centros.pdf](file:///C:/Users/Cecilia/Desktop/SEMINARIO/comunicacion_centros.pdf), (Junio del 2017)

- Responsable: Es decir, una organización donde todo el mundo se responsabiliza de su buen funcionamiento. Así se evitan los riesgos derivados de la acumulación de información en manos de determinadas personas.
- Energética: Capaz de crecer por sí misma a raíz de la dinámica interna de los mecanismos de información, formación y comunicación.

e) *Utilizar planificación anual con manejo de presupuestos económicos*

Se deben determinar los costos. El concepto de costos comprende a todos los recursos económicos generados por las actividades realizadas en una unidad académica u otro objeto de costo, con la finalidad de crear valor en la sociedad. El conocimiento es el producto más valorado, por lo tanto la institución debe “generar y comunicar conocimiento y cultura” es decir destinar esfuerzos para lograr los objetivos propuestos. Así, el costo incurrido en la generación de los productos educacionales (formación de egresados, cursos, actividades de investigación, etc. será el valor de los bienes y servicios utilizados durante determinado período de tiempo, dependiendo de cuál sea la definición adoptada como unidad de medida del producto educativo.

La determinación de costos no es un fin en sí mismo, no existe un solo costo sino que éstos se calculan en función al objetivo perseguido por la organización. Por otra parte la información de costos debe cumplir con el objetivo de medir la performance interna y posibilitar su comparación con lo proyectado.

Todas las acciones para mejorar aspectos económicos y de administración del proceso educativo deben enfocarse en el mejoramiento de la eficiencia - reducción de costos y mejoramiento de la producción en términos cuantitativos y cualitativos.

El análisis de los costos en educación constituye un elemento relevante en el proceso de administración de los recursos, al permitir establecer un parámetro básico para la eficiencia y para el establecimiento de las metas u objetivos que pretende alcanzar el sistema. En este marco las formulaciones de costos podrían hacerse en los siguientes términos: cantidad de productos a un determinado costo o costo total para determinada cantidad de productos.

La determinación adecuada de costos en cualquier actividad, genera información que resulta relevante para el proceso de toma de decisiones.

### **Enseñar**

- a) *Enseñar al docente como desenvolverse en la organización y a quien recurrir cuando necesite información (sellado, presentación de papeles, permisos, etc.) y utilización de equipos (sonido, pantalla).*

### **Medir**

- a) *Realizar evaluaciones de desempeño; como así también charlas programadas para obtener un control y retroalimentación*

### **Premios y castigos**

- a) *Implementar un reglamento de premios y castigos. Sin embargo es recomendable solamente premiar, así aumenta la participación de los integrantes de la institución. Los premios pueden ser en especie o económicos.*

## **C. Liderazgo Corporativo Innovador**

- a) *Mayor participación del líder de la organización en el desarrollo de los proyectos.*
- b) *Capacitación en dirección de empresas para una mejor comprensión de las decisiones a tomar*
- c) *Apoyar y estimular la participación, delegar responsabilidades.*
- d) *Promover el aprendizaje organizativo a través de la recolección de información proveniente de las distintas fuentes que tienen contacto con el cliente para una mejora en el servicio (alumnos y padres).*

## D. Gestión Por Competencias Innovadores

### a) *Capacitación constante del personal docente*<sup>38</sup>

Tradicionalmente, los docentes toman parte activa en el proceso de enseñanza a través de sus intervenciones y ejemplificaciones, sin embargo, en la actualidad este papel se va diluyendo en la medida en que los estudiantes comienzan a gestionar sus actividades con el “apoyo” y “acompañamiento” del docente, como también de los compañeros, declinando la figura tradicional del docente como único referente y construyendo así una red o comunidad en la que se enfatiza el carácter colaborativo.

En Cabero (2006), Gilbert (2002) propone una clasificación de funciones, tanto a nivel individual como grupal, que considera deberán asumir los profesores en espacios colaborativos mediados por TIC.

<b>Consultores en información</b>	Buscadores de materiales, recursos y herramientas tecnológicas para la búsqueda de información. Soporte a los alumnos para el acceso a la información.
<b>Colaboradores en grupo</b>	Favorecedores de planteamientos y resolución de problemas mediante el trabajo colaborativo, tanto en espacios formales, no formales como informales.
<b>Facilitadores del aprendizaje</b>	Facilitadores de la información de alumnos críticos, de pensamiento creativo dentro de un entorno de aprendizaje colaborativo.
<b>Desarrolladores de cursos y materiales</b>	Diseñadores y desarrolladores de materiales dentro del marco curricular pero en entornos tecnológicos. Planificadores de actividades y entornos virtuales de formación.
<b>Supervisores académicos</b>	Diagnosticar las necesidades académicas de los alumnos. Realizar el seguimiento y supervisión de los estudiantes para poder realizar los feedbacks que contribuirán a una mejora continua

**Figura 24:** Clasificación de Funciones en base a las TIC

**Fuente:** Informe de Universidad de Palermo- Buenos Aires

---

<sup>38</sup> Tipo de Capacitaciones para Docentes, en Internet:  
[http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/ponencia\\_ead\\_dellepiane\\_paola\\_andrea.pdf](http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/ponencia_ead_dellepiane_paola_andrea.pdf), (Junio del 2017)

Así, todas las competencias asociadas a la tecnología requieren capacitación específica, aunque sin embargo no presuponen una formación profesional específica: creemos que cualquier docente puede lograr alcanzar estas competencias con procesos de capacitación en forma progresiva.

Manuel Area (2006) sugiere considerar cuatro dimensiones para clasificar las competencias:

- Dimensión instrumental
- Dimensión cognitiva
- Dimensión actitudinal
- Dimensión axiológica

Así, la capacitación no sólo tiene que apuntar a la adquisición de habilidades tecnológicas específicas para el uso de las TIC como recurso, sino que debe promover el uso crítico de las tecnologías desde actitudes positivas hacia la comunicación, colaboración y construcción del conocimiento.

Luego, la capacitación tendrá que rever las creencias, temores, resistencias para trabajar con TIC y promover el desarrollo de las competencias atendiendo las cuatro dimensiones mencionadas.

- b) *Participación del personal docente a la hora de realizar cambios en el área que le compete.***

El currículum formativo para asimilar un conocimiento profesional base debería promover experiencias interdisciplinarias que permitan al futuro profesor o profesora integrar los conocimientos y los procedimientos de las diversas disciplinas (o disciplina) con una visión psicopedagógica (integración y relación del conocimiento didáctico del contenido con el conocimiento psicopedagógico). Y ello se conseguirá facilitando la discusión de temas, ya sea reflexionando y confrontando nociones, actitudes, realidades educativa, analizando situaciones

pedagógicas, que les lleven a plantear, clarificar, precisar y reconducir conceptos, a incidir en la formación o modificación de actitudes estimulando la capacidad de análisis y de crítica y activando la sensibilidad por los temas de actualidad.

**c) *Definir equipos interdisciplinarios***

El equipo interdisciplinario, está constituido por un grupo de profesionales, en donde el trabajo es compartido, la responsabilidad es de todos y cada quien tiene un campo de acción definido o bien es la acción simultánea y metódica de los profesionales de un mismo servicio, aportando bajo la autoridad de un responsable, una contribución bien definida al estudio y al tratamiento de una situación dada.

Definido y conceptualizado de esta manera el equipo interdisciplinario, constituye un método de acción, que favorece el conocimiento de los verdaderos intereses de éste. Además, permite acciones definidas útiles y eficaces al considerar los esfuerzos de sus integrantes. Por otra parte, evita la acción neutralizante del individualismo y la anarquía en el trabajo, tratando de obtener un mayor aprovechamiento, de los recursos institucionales.

**d) *Formar un equipo encargado de la contratación de personal, conformado por: representante legal, directivo del nivel correspondiente, psicóloga, pedagoga, encargado de liquidación y sueldos.***

## **CONCLUSION**

El objetivo principal de esta tesis es abordar el problema que presenta el “INSTITUTO SAN PATRICIO” en su ambiente interno. En base al análisis organizacional de la institución se pudo determinar que la misma se encuentra en una zona de peligro, que impide que pueda crecer como desea.

Si bien la empresa logro crecer durante los últimos diez años, en que Graciela González asumió el cargo de Gerente General, poder mantenerse en el mercado se vuelve difícil, ya que la competencia está a un paso delante de dicha institución. Es por esta razón que se debe tener en cuenta la formulación e implementación de la estrategia organizacional, estableciendo cual o cuales son los objetivos a alcanzar. De este modo podrá lograr el crecimiento que desea.

El presente trabajo propone por un lado alertar a la Gerencia General de la posición en la que se encuentra la institución y por el otro lado brindar herramientas que le permitan realizar un cambio paulatino con el fin de salir de la zona de peligro.

Se espera que la Gerencia General del “INSTITUTO SAN PATRICIO” lleve a cabo este modelo de cultura de innovación y pueda estar una zona favorable.

## **APENDICE**

## APENDICE I

### EL RELEVAMIENTO DEL “INSTITUTO SAN PATRICIO S.A” REQUIRO LA PRESENTACIÓN DE LA SIGUIENTE NOTA

San Miguel de Tucumán, 1 de Febrero de 2017

**A la Rep. Legal del Instituto San Patricio S.A**

**Sra. Graciela González**

S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D:

Nos dirigimos a usted con el ambicioso fin de solicitarle tenga a bien aceptar nuestro pedido de realizar un trabajo de investigación sobre la institución que usted representa con el carácter de cumplimentar nuestro trabajo de seminario tendiente a finalizar las carreras que cursamos en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

Para ello necesitamos además nos autorice a realizarle una encuesta al personal de los diferentes niveles para poder captar información relevante y necesaria a los fines académicos.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable nos despedimos amablemente.

Gómez Serrano, Cecilia Alejandra

Pérez, Viviana Elizabeth

Zambrano, Romina Elizabeth

**L.A.E Abbas, Virginia**

Prof. Directora del Seminario U.N.T

## **APENDICE II**

### **ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECCIÓN GENERAL Y AL ASESOR GERENCIAL**

#### **ESTRATEGÍA-NEGOCIO**

1. ¿La empresa cuenta con una estrategia definida y formalizada? ¿Mediante que herramientas realizan el seguimiento de la estrategia?
2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en esa estrategia? ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
3. ¿La empresa cuenta con una visión, misión y valores? ¿Son comunicados al personal?
4. ¿Cómo define usted el negocio de la empresa?
5. ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar el servicio? ¿Cree que son suficiente?
6. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar las desviaciones?

#### **MERCADO**

1. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de este servicio?

2. ¿Se conoce la información de la competencia a:- margen de utilidad, - condiciones para la adquisición del servicio, - detalles de la prestación del servicio?
3. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa?

### **ESTRUCTURA**

1. ¿Existe un organigrama formal de la empresa? ¿Se respeta el organigrama formal?, en caso que la respuesta sea negativa ¿Cómo es el organigrama real de la empresa?
2. ¿La empresa terceriza actividades o servicios? ¿Cuáles? ¿Por qué?
3. ¿Tiene la empresa una política estricta y conocida por la organización sobre: - atención y servicio al cliente, - evaluación de satisfacción del cliente, - manejo de reclamos?

### **RRHH**

1. ¿Cómo se mide la productividad de los recursos humanos de la empresa?
2. ¿Cumple sus funciones correctamente? En caso de cumplirlas ¿Se las premia? En caso de no cumplirlas ¿Se las sanciona? En caso de no premiar ni sancionar ¿Por qué?
3. ¿Número actual de empleados? ¿Cuál es el criterio que se tiene a la hora de contratar o despedir a un empleado?
4. ¿Se realizan propuestas de mejoras? ¿Aceptan propuestas de parte del personal?
5. ¿La empresa brinda capacitación a su personal docente y no docente? ¿Sobre qué temas?
6. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?

## **SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE DIRECCIÓN**

1. ¿Cuál es el nivel de tecnología de la empresa? ¿Es suficiente o no para el desarrollo de las actividades de la empresa?
2. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuestado asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos?
3. En caso de contar con sistemas de información ¿Ayudan estos a la toma de decisiones?

## **LIDERAZGO**

1. ¿Qué cree que opina el personal de su dirección?
2. ¿Usted delega algunas responsabilidades? En caso afirmativo ¿Qué criterio tiene en cuenta para hacerlo? ¿Qué tipo de responsabilidades delega?
3. ¿Considera que da instrucciones claras sobre las actividades a llevar a cabo?
4. ¿Interviene y se hace cargo de los proyectos o actividades que deja a los demás? ¿Da una retroalimentación? ¿Apoya a sus empleados cuando las cosas salen mal?
5. ¿Fomenta la participación de sus empleados? En caso de ser negativa ¿Por qué?
6. ¿Brinda oportunidades de crecimiento y mejora? En caso de ser negativa ¿Por qué?

## **APENDICE III**

### **ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE**

Esta encuesta tiene como único objetivo de obtener información pertinente para realizar propuestas destinadas a mejorar aún más el servicio que brinda el Instituto.

La encuesta es anónima. Debe marcar con una X la opción que considere correcta, siendo:

1. Regular
2. Bueno
3. Muy Bueno

Puesto de trabajo		1	2	3
<b>A</b>	<b>Características de la tarea:</b> Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, oportunidades para aprender, dificultad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en las propuestas de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo.			
<b>A.1</b>	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo			
<b>A.2</b>	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades			
<b>A.3</b>	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio			
<b>A.4</b>	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral			
<b>B</b>	<b>Condiciones de trabajo:</b> Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles.			
<b>B.1</b>	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente			
<b>B.2</b>	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo			
<b>B.3</b>	En mi jornada laboral tengo momentos de descanso			
<b>C</b>	<b>Promoción:</b> Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los trabajadores en su puesto			
<b>C.1</b>	Este trabajo permite una formación continua			
<b>C.2</b>	En este trabajo existen oportunidades de promoción			
<b>D</b>	<b>Reconocimiento:</b> Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto			
<b>D.1</b>	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás			
<b>D.2</b>	En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben críticas			
<b>E</b>	<b>Supervisión:</b> Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los Responsables Funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y el personal			
<b>E.1</b>	Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo, para que sea eficaz			
<b>E.2</b>	Los jefes/supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal			
<b>E.3</b>	Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida			
<b>F</b>	<b>Compañeros:</b> Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación			
<b>F.1</b>	Entre los compañeros existe apoyo y ayuda			
<b>F.2</b>	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia			
<b>G</b>	<b>Empresa y Dirección:</b> Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión			
<b>G.1</b>	El Instituto se adapta eficazmente a los cambios			
<b>G.2</b>	Conoce los valores, misión y política global del Instituto			

## **APENDICE IV**

### **ENCUESTA REALIZADA A LOS ALUMNOS EGRESADOS EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS**

#### **PRESENTACIÓN**

Esta investigación se propuso, como objetivo central, describir la inserción ocupacional y la continuidad educativa de los egresados de los ciclos lectivos comprendidos entre los períodos 2015-2010.

Asimismo, se propone explorar las percepciones que estos jóvenes tienen acerca de la contribución de la formación adquirida en el nivel medio para sus trayectorias sociales posteriores al egreso.

La estrategia metodológica optó por un diseño retrospectivo de seguimiento de cohortes de egresados. Este tipo de estudios recaba información una vez que los alumnos salieron de la escuela y tras haber transcurrido un determinado lapso desde la finalización del nivel.

## ENCUESTA

**Nombre y Apellido del alumno:**

**Año de egreso:**

**Modalidad de la que egresó**

1. ¿Rindió materias en el año de egreso? No Si ¿Cuántas?
2. Actualmente ¿Trabaja o estudia? SI... No

**Si trabaja:**

- A. ¿Dónde trabaja? (rubro)
- B. ¿Desde cuándo trabaja?
- C. ¿En qué condiciones trabaja? Formal Informal Independiente
- D. Promedio de horas de trabajo semanales
- E. Ingresos promedio
- F. Desde que egresó, se desempeñó en otros puestos laborales, ¿cuáles?
- G. ¿Considera que la formación recibida en el colegio le aportó conocimientos para su desempeño laboral? Sí No  
Si la respuesta es afirmativa ¿Que materias considera le brindaron conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo?.  
Si la respuesta es negativa ¿Cuáles son los motivos?
- H. Le solicitamos nos sugiera aspectos a mejorar en la formación de los alumnos para facilitar su inserción laboral

**Si estudia**

- A. Mencione la carrera que se encuentra estudiando y donde
- B. Tipo de carrera:
  - a) Nivel superior universitario
  - b) Nivel superior no universitario

- c) Institutos de formación laboral
  - d) Tipo de institución: Privada – Pública
- C. Año en que ingresó a la carrera
- D. ¿Rindió examen de ingreso?
- E. La carrera que Ud eligió tiene relación con la modalidad que Ud cursó en el nivel secundario? Sí No  
Si la respuesta es afirmativa ¿Las materias cursadas en el colegio le facilitaron el aprendizaje de algunos conceptos? ¿Cuáles de ellas?  
Si la respuesta es negativa ¿Cuáles son los motivos?
- F. ¿Considera que el colegio le brindó algunas de las siguientes habilidades para sus estudios superiores?
  - a) Responsabilidad
  - b) Hábitos de estudio
  - c) Actitud de aceptación ante el error y superación
  - d) Técnicas de estudio
  - e) Habilidades de comprensión
  - f) Capacidad de razonamiento
- G. Le solicitamos nos sugiera aspectos a mejorar en la formación de los alumnos para facilitar su inserción en carreras de nivel superior.

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### **A. GENERAL**

BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica- Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide (Madrid, 2006).

SORIA, Julio, Innovando la Organización, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2013).

### **B. ESPECIAL**

SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización, 1° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

SORIA, Julio, Curso: Teoría de la Organización, 2° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

ABBAS, Virginia, Curso: Teoría de la Organización, 1° Parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2016).

### C. OTRAS PUBLICACIONES

MARTINEZ FERRER, Guillermo, Colección Mater en Negocios Materiabiz, Libro IV Estrategia, EDIECO, (Buenos Aires, 2009).

Consultas en Internet: <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz4fpgWITrU> (Abril del 2017).

Consulta en Internet: <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores> (Abril del 2017).

Consultas en Internet: [www.sanpatricio.com.ar](http://www.sanpatricio.com.ar), (Abril del 2017).

Consultas en Internet: <http://www.um.es/eempresa/rss/DE-PE.pdf>, (Mayo del 2017).

Consultas en Internet: <http://www.infobae.com/tendencias/2017/02/09/radiografia-del-mapa-educativo-argentino-mas-docentes-y-menos-alumnos>, (Febrero del 2017).

Consultas en Internet: [www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas](http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas), (Abril del 2017).

Consultas en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html#.WW6lz4iGPIU>, (Abril del 2017):

Consultas en Internet: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2014/08/21/la-implementacion-y-seguimiento-de-la-estrategia>, (Mayo del 2017).

Consultas en Internet: [file:///C:/Users/Cecilia/Desktop/SEMINARIO/comunicacion centros.pdf](file:///C:/Users/Cecilia/Desktop/SEMINARIO/comunicacion%20centros.pdf), (Junio del 2017).

Consultas

en

Internet:

[http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/ponencia\\_ead\\_dellepiane\\_paola\\_andrea.pdf](http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/ponencia_ead_dellepiane_paola_andrea.pdf),

(Junio del 2017)

## **INDICE**

<b>PROLOGO.....</b>	<b>- 1 -</b>
---------------------	--------------

### **CAPITULO I**

#### **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

<b>1- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>2- PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>3- EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO .....</b>	<b>- 7 -</b>
<b>4- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DEL INSTITUTO SAN PATRICIO .....</b>	<b>- 9 -</b>
A. Historia .....	- 9 -
B. Pensamiento Estratégico .....	- 10 -
C. Proceso de Dirección Estratégica .....	- 13 -
D. Definición del Negocio .....	- 13 -

### **CAPITULO II**

#### **ANÁLISIS ESTRATEGICO**

<b>1- CONCEPTO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>- 15 -</b>
<b>2....ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL INSTITUTO SAN PATRICIO...-</b>	<b>16</b>
-	
A. Ambiente Interno .....	- 16 -

B. Ambiente externo.....- 17 -

<b>3. HERRAMIENTAS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>- 18 -</b>
A. Análisis Estructural De La Industria.....	- 18 -
B. Modelo De Las Diez Fuerza .....	- 19 -
C. Análisis VRIO .....	- 20 -
D. Árbol Tecnológico De Giget.....	- 21 -
E. Análisis FODA .....	- 22 -
F. El Octógono.....	- 23 -
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO SAN PATRICIO.....</b>	<b>- 25 -</b>
A. Análisis FODA .....	- 25 -
<b>B. El Octógono.....</b>	<b>- 34 -</b>

### **CAPITULO III**

#### **RUEDA ORGANIZACIONAL**

<b>1. ELEMENTOS DE LA RUEDA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>- 38 -</b>
A. Estructura.....	- 38 -
B. Sistemas y Tecnologías de Dirección .....	- 43 -
C. Liderazgo (Estilo De Mando): .....	- 44 -
D. Gestión Por Competencias Personales.....	- 45 -
<b>2..... ELEMENTOS DE LA RUEDA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO SAN PARTICIO .....</b>	<b>- 46 -</b>
A. Estructura y Procesos de Aprendizaje Organizativo.....	- 46 -
B. Sistemas y Tecnologías de Dirección .....	- 48 -
C. Liderazgo (Estilo De Mando) .....	- 49 -
D. Gestión por Competencias Personales.....	- 49 -

### **CAPITULO IV**

#### **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

<b>1. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL -</b>	<b>- 51 -</b>
--	---------------

A. Concepto de Estrategia .....	- 51 -
B. Elementos de la Estrategia.....	- 53 -
<b>2. NIVELES DE LA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>- 54 -</b>
<b>3.FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA DEL INSTITUTO SAN PATRICIO....</b>	<b>- 56 -</b>
A. Concepto de formulación de la estrategia.....	- 56 -
B. Clasificación de estrategia .....	- 56 -
C. Selección de estrategias para el Instituto San Patricio.....	- 58 -

## **CAPITULO V**

### **IMPLEMENTACIÓN**

<b>1. CONCEPTO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>-61-</b>
<b>2.....IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN.....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>3.PROPUESAS PARA IMPLEMENTAR EN EL INSTITUTO SAN PATRICIO .</b>	<b>- 65 -</b>
A. Estructura Y Procesos De Aprendizaje Innovadores .....	- 65 -
B. Sistemas Y Tecnologías De Dirección Innovadores.....	- 74 -
C. Liderazgo Corporativo Innovador .....	- 77 -
D. Gestión Por Competencias Innovadores .....	- 78 -
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>APENDICE I.....</b>	<b>- 82 -</b>
<b>APENDICE II .....</b>	<b>- 83 -</b>
<b>APENDICE III.....</b>	<b>- 86 -</b>
<b>APENDICE IV .....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>INDICE BIBLIOGRAFICO.....</b>	<b>- 91 -</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>-94-</b>