



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# RELEVANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Autores: Pacheco, María Fernanda  
Belli, María Belén Zamora

Director: Fagre, Liliana Irene

**2018**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un modelo de planeación estratégica para la institución educativa “Colegio Presentación de María”, con la finalidad que la misma pueda adaptarse mejor al ambiente en el cual se encuentra.

Presenta un diagnóstico y análisis de los factores externos que ejercen influencia en la institución y factores internos, dando a conocer los puntos fuertes y débiles que presenta la misma, frente al contexto en el que se desarrolla.

Pone de manifiesto la estructura y aspectos de la cultura de la organización, analizando los aspectos más relevantes con los que cuenta la institución para la implementación de la estrategia.

Por último, plantea una serie de estrategias a ser llevadas a cabo para conseguir de manera exitosa el logro de los objetivos planteados.

De esta manera se busca desarrollar un plan estratégico, guía para la toma de decisiones de los directivos, permitiendo un crecimiento sostenido en el tiempo de la organización.

## PRÓLOGO

El presente trabajo final se realizó en el marco de la materia Seminario para culminar la Carrera de Contador Público Nacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El objetivo del mismo fue desarrollar un Plan Estratégico para el Colegio Presentación de María que le permita brindar un mejor servicio, a través de sus propuestas educativas que formen integral y éticamente a los individuos.

Queremos agradecer a nuestras familias quienes hicieron posible que lleguemos hasta esta etapa de la carrera y a quién fuera guía de este seminario, Profesora Magister Liliana Irene Fagre, quien se puso a nuestra disposición, nos brindó su colaboración, conocimiento y tiempo necesario.

Esperamos que este trabajo sea de interés a todos los lectores o destinatarios pretendiendo aportar al conocimiento del tema tratado.

## INTRODUCCIÓN

Cada año surgen nuevas organizaciones educativas, es decir, nuevos competidores, tal vez con diferentes discursos, pero siempre con un mismo objetivo: ganar mercado. Por lo tanto, es esencial desarrollar la planificación anual respectiva que permita, además de generar nuevas matriculaciones, mejorar la posición competitiva de la institución en la comunidad. Si bien la planificación curricular es parte tradicional de las instituciones educativas, no lo es así la planificación estratégica. También es cierto que muchas organizaciones educativas han sobrevivido sin realizar planes, pero, ¿hasta cuándo podrán resistir, sin planificar, frente a un mercado altamente competitivo?

La planificación le permitirá llegar mejor al mercado que le interesa y obtener lograr un buen desempeño. Como se ve, la necesidad de planificar las diferentes estrategias hacia los diferentes mercados, toma un rol protagónico ante las dificultades actuales que atraviesan la mayoría de las instituciones educativas.

Es en este contexto de exigencia constante y creciente en el ámbito educativo, en donde la planificación estratégica se muestra como un recurso interesante dirigido a dotar de sentido y coherencia a la actividad y, sobretodo, a la evolución de las instituciones educativas. La planificación estratégica requiere, no obstante, de notables esfuerzos por parte de la comunidad educativa.

Con mayores niveles de autonomía en la gestión, corresponsabilidad y compromiso del Colegio y de la comunidad educativa, los resultados finales de programas enmarcados en planes estratégicos pueden ofrecer importantes avances.

El plan estratégico no es otra cosa que un plan que sistematiza los objetivos a mediano plazo, se trata de un documento que muestra las estrategias y caminos previstos para su cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. Así es como, el plan estratégico representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro. En este sentido, es importante no dejarse llevar por la vorágine del día a día y reservar espacios y recursos para la reflexión sobre la evolución de la Institución. Para ello es vital, también, recoger y procesar constantemente información sobre la situación actual. Saber en qué punto se está, contextualizar el punto de partida para fijar los objetivos y estrategias a mediano plazo.

En la elaboración del plan estratégico resulta fundamental una reflexión previa y un grado de acuerdo y consenso considerable entre los miembros de la comunidad educativa sobre los planteamientos institucionales. Acordar qué valores rigen la institución, cuál es su principal razón de ser y hacia dónde quiere caminar es un paso importantísimo hacia la creación de un plan eficaz, pragmático y ejecutable. Una vez definida la Misión (quiénes somos) y la Visión (hacia dónde vamos) se debe establecer qué se quiere hacer y cómo se hará.

Es el momento de establecer los objetivos principales del plan y las estrategias y recursos que se destinarán para conseguirlos. El plan estratégico se desarrolla a mediano plazo, por lo que deberá desgranarse en programas anuales que permitan su aplicación progresiva. Parece obvia, también, la necesidad de establecer indicadores y mecanismos de evaluación del plan durante su implementación para, en caso que fuera necesario, proceder a su rectificación y revisión.

Para mejorar y reconducir el plan se necesita saber dónde se está en cada momento y los resultados que están ofreciendo las diferentes acciones. Será clave, pues, fijar indicadores en momentos clave de la aplicación del plan para poder afrontar la toma de decisiones con garantías de éxito.

Por último, hay que destacar la importancia de la participación y la complicidad de la comunidad educativa, especialmente de los docentes y de los profesionales que protagonizan su aplicación. Puede parecer una obviedad pero si los encargados de su ejecución no conocen ni comparten los principios y estrategias presentes en el plan su implementación, no cabe duda, será un fracaso.

Así pues, hay que analizar el clima de la institución con especial atención y buscar los mecanismos necesarios para crear un grupo de trabajo fuerte y comprometido con el diseño y ejecución del plan.

Son muchas las instituciones que trabajan a partir de la planificación estratégica. No obstante, muchas otras se mueven en los terrenos resbaladizos de la inestabilidad, la improvisación y el sálvese quien pueda.

Según Kotler, se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vinculen las metas y habilidades institucionales, con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente metas y objetivos, y una apropiada implementación.

De esta manera, la institución educativa “Colegio Presentación de María” fundada en 1993, es una organización que define y promueve la educación

de alumnos tratando de alcanzar el máximo desarrollo posible de sus capacidades y actitudes. En mayo cumplió 25 años de trayectoria, ahora ha hecho un alto en el camino para ver dónde está y ver el horizonte. La realidad observada en la institución es de tal importancia que se ve obligada a elaborar un plan estratégico para los próximos años, que parte del análisis, la reflexión y diagnóstico de la situación interna de la organización y de los factores externos que lo condicionan, con el propósito de dotarse de una misión, unos principios y valores y una visión de futuro que los oriente a conseguir sus metas.

Por lo tanto, se espera con este trabajo facilitar y optimizar la gestión de los administradores y directivos del Colegio Presentación de María.

## CAPITULO I

### El Plan Estratégico

Sumario: 1. La Planificación 1.1. Concepto de Planificación. 1.2. Funciones de la Planificación. 1.3. Importancia de la Planificación. 1.4. Naturaleza de la Planificación. 1.5. Principios de la Planificación. 1.6. Características de un Plan. 1.7. Beneficios de la Planificación. 1.8. Pasos de la Planificación. 1.9. Tipos de Planes 2. Plan estratégico 2.1. Conceptos de Plan Estratégico. 2.2. Importancia del Plan Estratégico. 2.3. Utilidad del Plan Estratégico. 2.4. Objetivos del Plan Estratégico. 2.5. Características del Plan Estratégico. 2.6. Proceso de la Planificación Estratégica. 2.7. Como realizar un Plan Estratégico.

## **PLAN ESTRATÉGICO. CONCEPTO. UTILIDAD DEL PLAN**

### ***1. La Planificación***

#### **1.1. Concepto de Planificación.**

Podemos decir que planificar significa que los administradores plantean anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustenten sus actos en algún método o plan.

Mientras que los planes son la guía para que la organización obtenga y utilice los recursos para alcanzar sus objetivos, para que los integrantes de la organización realicen sus tareas y tomen decisiones coherentes para el logro de los objetivos y esto los ayude a fijar prioridades entre otras cosas.

Si bien, es verdad que todos tenemos una idea genérica de lo que es la planificación, sin embargo, algunos de los principales autores del mundo de la administración la definen de la siguiente manera:

”La planificación supone es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”.<sup>1</sup>

”Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro”.<sup>2</sup>

“Es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.<sup>3</sup>

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

**Jiménez, 1982.**

Otra definición y que considera todos los elementos necesarios es la aportada por Robbíns y Coutíer, que dice:

---

<sup>1</sup> James Stoner, Edward Freeman, y Daniel Gilbert. Administración. Prentice - Hall, 6a Edición., México 1996.

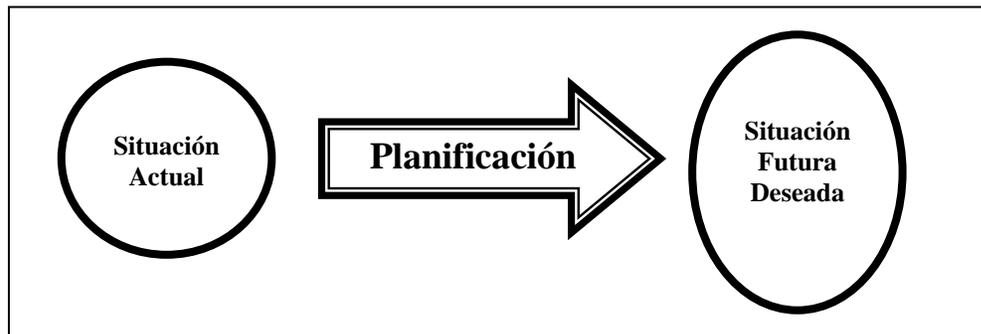
<sup>2</sup> Thomas Bateman y Scott Snell. Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Edición, México 2005.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México 2005.

“Planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo”.

Con los conceptos antes mencionados se manifiesta que es un proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos, que hacemos antes de efectuar una acción; es decir una toma de decisiones anticipada, donde se plantea lo que se va a hacer y cómo se va a realizar; antes de que se necesite actuar.

Claramente la planificación se establece como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.



Fuente: Víctor Martínez. Administración de lo simple a lo complejo. Pluma Digital Ediciones

## 1.2. Funciones de la Planificación.

La Planificación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, Administración, una Perspectiva Global, Mac Graw Hill: 1998

Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.<sup>5</sup>

### **1.3. Importancia de la Planificación.**

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, etc. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

### **1.4. Naturaleza de la Planificación.**

Si no se sabe dónde se dirige, cualquier camino lo llevará allí. Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes. La planeación es muy importante, es decir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará.

---

<sup>5</sup> LAMB, Charles W., HAIR, Joseph H., McDANIEL, Carl, Administración 4<sup>ta</sup>. Edición Internacional Thompson Editores, 1998

Sin un plan no se pueden realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que debe hacerse y cómo llevarlo cabo<sup>6</sup>.

### **1.5. Principios de la Planificación.**

La planeación tiene tres principios fundamentales, siendo los siguientes: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

#### **A. Precisión**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible para regir acciones concretas. La importancia de este principio se hace evidente cuando se carece de un plan preciso, y por lo tanto cualquier negocio no es otra cosa que un juego de azar, una aventura; ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinan serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

#### **B. Flexibilidad**

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este. Esto se refiere a la flexibilidad, entendida como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección.

#### **C. Unidad**

Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, es decir que formen un solo plan general.

---

<sup>6</sup> STANTON, ETZEL, WALKER, Fundamentos de Marketing, Pág 56, McGraw Hill, 2da Edición, 2000

El proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio, que también debe mejorar la toma de decisiones así como las comunicaciones. Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos. Nada resulta más peligroso que la inconsistencia en un ambiente de cambios equivocados y permanentes.

### **1.6. Características de un Plan.**

Un plan debe:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

### **1.7. Beneficios de la Planificación.**

De esta manera, la planificación brinda los siguientes beneficios:

- Ayuda a definir hacia donde se quiere ir y cuáles son los objetivos más relevantes.
- Señala un camino lógico a seguir para llegar a ellos.
- Mantiene informado acerca de cómo se progresa respecto del plan trazado.

- Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del avance del plan.

### 1.8. Pasos de la Planificación.

El proceso de planificación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998):

1. Definición de los objetivos organizacionales.
2. Determinar donde se está en relación a los objetivos.
3. Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
4. Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
5. Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

### 1.9. Tipos de Planes

Según Robbins y Coulter los planes pueden clasificarse en cuatro categorías, de acuerdo a su alcance, marco temporal, especificidad y frecuencia de uso.

<b>TIPOS DE PLANES</b>			
Según su ALCANCE	Según su MARCO DE TIEMPO	Según su ESPECIFICIDAD	Según su FRECUENCIA DE USO
<b>ESTRATEGICO</b>	LARGO PLAZO	DIRECCIONAL	USO UNICO
OPERACIONA	CORTO PLAZO	CONCRETO	PERMANENTE

Fuente: Adaptado de S.P. Robbins y M. Coulter. Administración. 10ª Edición. Editorial Pearson. México 2010

La forma más popular de describir los planes organizacionales es por su alcance o amplitud (Estratégica Vrs. Operacional), Marco Temporal (Corto Vrs. Largo Plazo), Especificidad (Específico Vrs. Direccional) y Frecuencia de Uso (Uso Único Vrs. Permanente). Sin embargo debe considerarse que estas clasificaciones de Planificación no son independientes.

Por Ejemplo, los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales. Los planes de un solo uso generalmente son estratégicos, a largo plazo y direccionales.

### **A. Planes Estratégicos en Comparación con Operacionales**

Los Planes Estratégicos, tienen aplicación en toda la organización y establecen los objetivos generales de la empresa, buscando posicionar a la organización en términos de su entorno. En cuanto a los Planes Operacionales, son aquellos que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales.

La diferencia entre los dos tipos de planes son los siguientes: Marco Temporal, Ámbito y si incluyen o no una serie de objetivos conocidos de la organización. Los Planes Operacionales tienden a cubrir períodos más cortos. Como ejemplo se presentan situaciones en que los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período más largo, normalmente de cinco años o más. También cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas.

Puede decirse también que los planes estratégicos comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales definen formas de lograr estos objetivos.

### **B. Planes a Corto Plazo comparados con Planes a Largo Plazo.**

Los analistas financieros tradicionalmente describen los beneficios en inversiones a corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo cubren menos de un año; en cuanto a los de largo plazo, consideran un marco temporal superior a cinco años. El término intermedio es cualquier período entre los dos extremos, los Gerentes casi siempre utilizan la misma terminología para describir los planes, aunque la organización puede establecer el plazo que mejor le convenga.

### **C. Planes Específicos comparados con Planes Direccionales.**

Por conocimiento, no parece correcto que los planes específicos sean preferibles a los direccionales, o a aquellos que tengan guías vagamente definidas. Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad, no hay problemas de mal entendidos. Para ejemplificar lo anterior, vale la pena decir que cuando se quiere incrementar las ventas de una empresa en un 20%, en un período de doce meses, podrían establecerse procedimientos, asignaciones de presupuestos, programas y actividades específicas para alcanzar ese objetivo, representando planes específicos.

Una de las desventajas de los planes específicos, es que requieren claridad y un sentido de previsibilidad, que con frecuencia no existe. Cuando la incertidumbre es alta y la gerencia debe ser flexible, para poder responder a los cambios inesperados, es preferible utilizar planes direccionales, que identifican guías generales. Dichos planes hacen énfasis pero no obligan a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos. En lugar de seguir un plan específico de acortar costos en un 4%, e incrementar los ingresos de 6% en los próximos seis meses, un plan direccional podría tratar de mejorar las utilidades corporativas de un 5% a un 10% en los próximos seis meses. La flexibilidad inherente en planes direccionales es evidente. No obstante, esta ventaja debe sopesarse contra la pérdida de claridad misma que sí proporcionan los planes específicos.

#### **D. Frecuencia de Uso.**

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen un carácter continuo, en tanto que otros se usan una sola vez. Un plan de uso único es un plan para una sola ocasión, diseñado específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

En contraste, los planes permanentes son planes constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten dentro de la organización. Los planes constantes se crean como respuestas a decisiones programadas que los gerentes toman, e incluyen las políticas, reglas y procedimientos.

## ***2. Plan estratégico***

### **2.1. Conceptos de Plan Estratégico.**

- Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.
- Es el proceso formalizado de la planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización<sup>7</sup>. Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que puede alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

---

<sup>7</sup> John J. Burnett, Promoción Conceptos y Estrategias, 1997

- Es un compromiso por parte de la dirección de estudiar el prevenir el porvenir que tienen los mercados para determinar que productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse, establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos<sup>8</sup>.
- Se define partiendo de dos perspectivas diferentes. La perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también, la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esa acción.
- Es el proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades en el mercado.
- La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias<sup>9</sup>.
- Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y

---

<sup>8</sup> Philip Kotler, Mercadeo de Servicios Profesionales, 1989 Jonh J. Burnett, Promoción Conceptos y Estrategias, 1997

<sup>9</sup> Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 2000.

el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior<sup>10</sup>. Por lo tanto, se puede decir que se entiende como planificación estratégica al diseño de estrategias para que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas.

## **2.2. Importancia del Plan Estratégico.**

La importancia radica en que este documento proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo, además de:

- **Mejoramiento del funcionamiento.**

La planeación estratégica ayuda a desarrollar un concepto bien definido a la organización, y esto a su vez posibilita la formulación de planes y actividades que se acerquen a sus metas.

- **Sensibilidad ante un ambiente cambiante.**

Permite prepararse y afrontar el ambiente rápidamente cambiante.

Sin un plan no se podrá realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que ha de hacerse, ni como llevarlo a cabo. En la

---

<sup>10</sup> Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill

planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

Otra importancia es que ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Además ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgos, y a elegir entre ellas. Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un medio formal de estudio riguroso.

### **2.3. Utilidad del Plan Estratégico.**

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía, es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo también sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de los procesos.

La planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, procesos, etc. se resume el rumbo que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas.

### **2.4. Objetivos del Plan Estratégico.**

- Señalar los resultados esperados para que la organización pueda conocer por anticipado cuál será su situación al término del periodo de planeación final.
- Identificar cuáles serán los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas, con el objeto que se proceda a elaborar un presupuesto.

- Describir en forma adecuada las actividades que se llevaran a cabo, con el fin de que se puedan asignar las responsabilidades para la puesta en práctica.
- Permitir la vigilancia de las actividades y resultados que facilite ejercer un control.
- Los objetivos deben ser consistentes e indicadores de las prioridades de la organización.
- Los objetivos constituyen una base para el control y la efectividad de un plan el cual debe medirse a la luz de las metas expresadas.
- Los objetivos del plan estratégico deben poseer ciertos criterios:
  - Cada objetivo debe de formularse de manera clara y fácil de medir dentro del periodo fijado para su cumplimiento.
  - Los diversos objetivos deben tener consistencia interna.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y la competencia.
- Debe ser factible y apropiada.

- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
- Debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad.

## **2.5. Características del Plan Estratégico.**

- A. Debe de ser original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- B. Es conducido o ejecutado por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- C. Representa un marco de referencia general aplicable a toda la organización.
- D. Afronta mayores niveles de incertidumbre, en relación con los otros tipos de planes ejecutados por la organización.
- E. Su parámetro principal radica principalmente en la eficiencia.
- F. Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización así como también sirve de ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- G. Los planes estratégicos permiten reducir al mínimo la posibilidad de error y sorpresas desagradables, ya que sus objetivos, sus metas y estrategias son sometidas a un medio formal de estudio riguroso.
- H. El plan permite el desarrollo de conceptos bien definidos en una organización y estos a su vez posibilitan la formulación de tácticas y actividades que acerquen al logro de las metas.
- I. Realiza un análisis minucioso del medio ambiente y de los recursos que llevan a la organización a la formulación de metas nuevas y

apropiadas que deben de considerarse en el próximo periodo de planeación.

## **2.6. Proceso de la Planificación Estratégica.**

Los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planeación. Puesto que, por lo general los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizarán con más facilidad. Los pasos se enumeran a continuación:

### **Paso 1: Análisis de la Situación**

Aunque precede a la planeación, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y porque, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político-legal de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación FODA. En la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión

una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas, las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

### **Paso 2: Determinación de la Misión**

Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

### **Paso 3: Determinación de la Visión**

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

La visión básicamente es:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes

- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

#### **Paso 4: Formulación de Objetivos**

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre si
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevaran gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

#### **Paso 5: Generación de Estrategias Opcionales**

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras. Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales. Las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle.

El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional. Una estrategia operacional describe:

1. Las tareas que deben llevarse a cabo.
2. Quién es el responsable de cada tarea.

3. Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea.
4. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea.
5. La forma en que las tareas se relacionan entre sí.

Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: Finanzas, Producción, Administración y Mercadeo. Las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento. Segundo, debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito.

Opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aún en el caso que cambie el medio ambiente.

### **Paso 6: Implantación de las Estrategias**

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas. Y otra de gran importancia es implementarlas con eficiencia. A fin de lograr que la planeación Estratégica tenga éxito, se deben dar ciertos pasos para implementarla, por lo cual se plantean ciertas recomendaciones que los gerentes deberán considerar cuando quieran hacer que sus estrategias funcionen.

### **Comunicación de las Estrategias a Todos los Gerentes que toman Decisiones Claves.**

No tiene mucho sentido formular estrategias significativas a no ser que se comuniquen a todos aquellos gerentes que estén en la posición de tomar decisiones sobre programas y planes diseñados para implantarlas. Nada ha sido comunicado a no ser que este claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los miembros del comité ejecutivo y el presidente general que participa en el desarrollo de las mismas. Las estrategias deberán

estar por escrito, los altos ejecutivos y sus subordinados deben estar seguros que todas las personas que participan en la ejecución de las estrategias las comprendan.

### **Los Planes de Acción Contribuyen y Reflejan Objetivos y Estrategias Personales.**

Los planes de acción, son programas de decisiones tácticas y operacionales, mayores o menores, que ocurren en varias partes de la organización. Si no refleja los objetivos y las estrategias que se desean, los resultados serán vagos o intenciones inútiles. Si no se tiene cuidado en esta área, no es probable que la planeación estratégica tenga un impacto a fondo. Hay varias formas de asegurarse que los planes de acción contribuyan a las metas principales. Si cada gerente comprende las estrategias, todos pueden sin lugar a dudas revisar las recomendaciones de los asesores staff y los subordinados de línea para verificar que aporten algo y sean consistentes. Podría ser una buena idea que las decisiones principales sean evaluadas por un comité pequeño y apropiado.

### **Revisión Periódica de las Estrategias**

Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian. Por lo tanto, deberán revisarse de vez en cuando, al menos una vez al año para las estrategias principales.

### **Desarrollo de Estrategias y Programas de Contingencia**

Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Nadie, por su puesto, puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Aun cuando haya considerable incertidumbre, pueden ocurrir

acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas.

### **Paso 7: Expresión Numérica de los Planes a Través del Presupuesto**

Después de tomar las decisiones y de establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con utilidad y superávit resultantes, más las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa, puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y gastos de capital vinculado con el presupuesto global.

## **2.7. Cómo realizar un Plan Estratégico.**

Hablar de los pasos para realizar un Plan Estratégico, es hablar sobre qué tareas se tiene que hacer para asegurarse que esas decisiones son las correctas.

El proceso se compone de tres situaciones: visualizar dónde se quiere estar, entender dónde se está y, trazar el camino que les lleve de un estado al otro.

### **A. Visualizar dónde se quiere estar**

Antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde se quiere ir. Decía Séneca que “no hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va”. Por lo tanto es de sentido común empezar decidiendo dónde se quiere ir.

La doctrina habla que para ello hay que definir cuatro cosas: misión, visión, valores y objetivos.

### **A.1. Definir la visión, misión y valores de la organización.**

El primer paso es definir la visión, misión y valores de la organización que puede afectar profundamente la distribución de los recursos, así como, la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo. La declaración de estos conceptos se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como, en un análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas. La visión a largo plazo de la empresa, incorporada en su declaración de la misión, establece límites para todas las decisiones, objetivos y estrategias posteriores.

**Misión:** es una frase que refleja la razón de ser de la empresa. Para qué existe. Debe ser una frase inspiradora, que hable del fin último de sus actividades. En qué mejora el mundo gracias a las actividades de la compañía.

A partir de allí, se puede sintetizar que la misión es la razón de ser de la organización. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la organización.

También se puede señalar que la misión es lo que pretende hacer la organización y para quién lo va hacer; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de un conjunto de partes interesadas, entre las que se destacan los clientes, el personal, los accionistas y la comunidad en general. La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Dicho esto, se puede concluir que la misión debe incluir por lo menos tres elementos: a quienes busca atender, qué trata de satisfacer y cómo suministrará valor.

**Visión:** es un concepto mucho más concreto. Indica dónde quiere que la compañía se posicione en un tiempo determinado. Una declaración de visión eficaz debería concretar, por lo tanto:

- Cuál es el ámbito del mercado o negocio en el que opera la empresa.
- Cuál es el plazo temporal.
- Cuál es la forma de saber si la visión se ha conseguido en ese plazo.

Por lo tanto, la visión se refiere a lo que quiere el número uno de la organización. Qué visión tiene del futuro de la misma. Qué quiere que su organización sea en el futuro. En qué negocios nuevos entrará, en qué negocios no lo hará, cuáles mantendrá, etcétera.

La visión representa un destino inspirado por la pasión, busca exteriorizar el por qué se está juntos, debe inspirar planteos y retos para su logro.

La visión abre un espacio para que cada persona y cada organización sueñen qué quieren ser, adonde quieren llegar.

**Valores:** Es el marco dentro del cual la empresa no quiere salirse. Refleja qué está permitido y qué no para conseguir su objetivo. Consiste en un conjunto de principios que indican el código de conducta y el marco dentro del que la empresa se compromete a actuar para conseguir su visión.

Son las prioridades filosóficas fundamentales. Plantean la manera en que la organización intenta desarrollar sus actividades, así como el accionar de las personas que la integran.

En muchos casos se encuentra que los valores corporativos son simplemente un listado de valores universales, sin ningún tipo de definición, tales como excelencia, compromiso, trabajo en equipo, confianza, liderazgo, transparencia, honestidad, innovación, calidad, etcétera.

Son conceptos tan comunes, que muchas organizaciones no se toman el trabajo de definirlos, sin embargo en otras organizaciones, se toman este trabajo, ya que, si bien eligen una lista de valores que para dicha organización son los relevantes, adicionalmente los definen de manera tal

que no haya duda alguna, sobre qué es lo que representa este valor para la organización.

## **A.2. Determinar los objetivos de la Organización.**

Los objetivos son una parte esencial de un plan, son el lugar adonde se pretende arribar, son el futuro deseado por el cual el plan se ha diseñado.

Objetivo es el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

La claridad de los objetivos incide directamente en la concreción de los mismos, por lo tanto, es fundamental para la planificación.

En general, ante una pregunta sobre si se conocen los objetivos o si se tienen claros cuáles son los objetivos, las respuestas son positivas, pero cuando se repregunta o se buscan respuestas más específicas, comienzan las dudas, las contradicciones, las confusiones, etc., y allí se encuentran muchas de las causas de la ineffectividad que aquejan a diario.

Como puede deducirse, esto impacta directamente en la planificación y, por ende, en las acciones que se vayan a llevar a cabo.

Cuando no se sabe con certeza adonde se debe dirigir, va a ser muy difícil encontrar el camino apropiado que los lleve a la meta. Esto motiva decisiones que se cambian frecuentemente (en general en líneas contradictorias) y la frustración del mal uso del tiempo y de los recursos, especialmente por no tener la satisfacción de alcanzar esa meta.

A su vez, debe haber un equilibrio entre el punto de partida y el lugar que se quiere alcanzar.

Los objetivos deben ser ambiciosos pero también deben ser alcanzables. Esta condición es fundamental al fijarse los objetivos, pues si éstos no lo son,

se marcha directamente a una frustración que traerá consecuencias aún peores que el objetivo incumplido.

Así, se podría seguir indicando situaciones que lleven al incumplimiento de los objetivos y a las consecuencias que ello trae para las personas y las organizaciones.

Por eso es importante definir claramente los objetivos y ser consciente que es una tarea significativa, que merece dedicarle el tiempo suficiente y asegurarse de que se cuenta con toda la información necesaria y que se han realizado todas aquellas comunicaciones que se requieren para que los involucrados en ese objetivo tomen conocimiento del rol que deben cumplir para alcanzarlos exitosamente.

Antes de desarrollar los detalles en un plan estratégico, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades diseñadas en las estrategias. El objetivo es entonces una declaración de lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades en la organización.

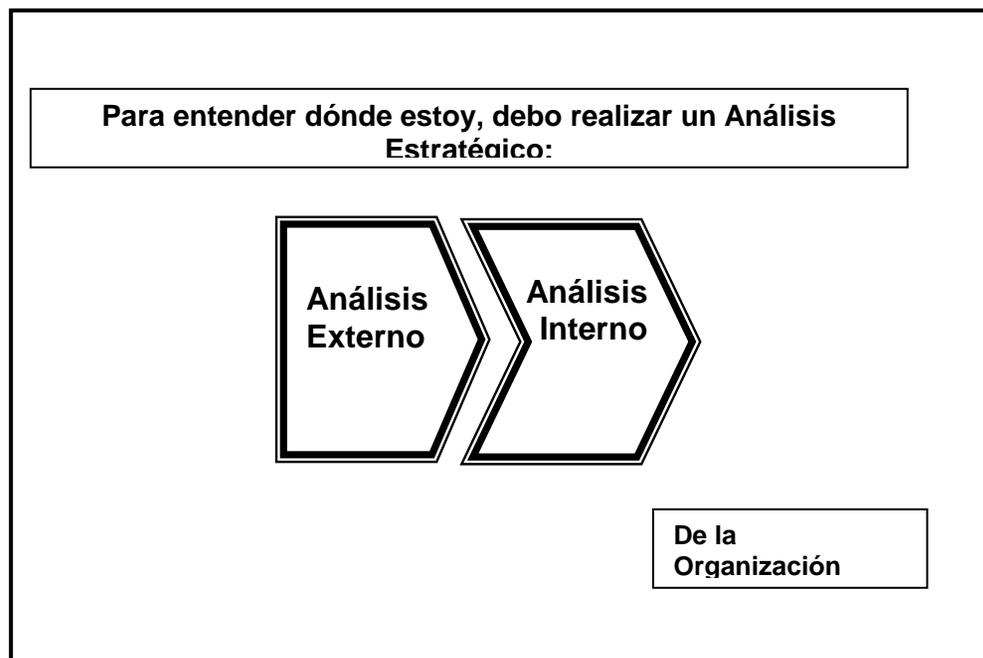
Por último, los objetivos son múltiples y jerárquicos, esto implica que hay objetivos que son más importantes que otros, de hecho, al igual que muchos otros conceptos en el mundo de la administración, los objetivos también se pueden presentar en una pirámide, donde se establece su jerarquía.

1. Misión
2. Visión
3. Valores corporativos
4. Objetivos generales (LP – Estratégicos)
5. Objetivos generales más específicos (áreas clave)
6. Objetivos divisionales
7. Objetivos departamentales y de unidad
8. Objetivos individuales (desempeño, desarrollo personal)

## B. Entender dónde se está

Antes que sea posible definir las actividades específicas de cualquier plan, la organización debe realizar un análisis sobre el ambiente actual y potencial de los factores que de alguna manera pueden incidir positiva o negativamente en la implementación de estrategias.

Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla por un lado internamente y por otro lado externamente.



Fuente: Elaboración propia

### B.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Las preguntas principales que una empresa debe plantearse al realizar un análisis estratégico son: ¿Cómo está constituido el mercado? ¿Cómo son los clientes activos en este sector? Al hacer un análisis estratégico la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir sin problema una estrategia que la mantendrá presente en el rubro en el que participa.

Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los productos o servicios de la empresa.

Convencionalmente, se llama “entorno” a todo lo que está afuera de la empresa (o ambiente externo de la organización). Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc.

Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el micro entorno (o entorno competitivo) y; el macro entorno (o entorno general).

### **B.1.1 Análisis Externo**

El análisis externo de la organización se refiere a qué está pasando o puede pasar en el entorno dentro del horizonte temporal al que se refiere la estrategia que pueda afectar a la compañía positiva o negativamente. Para no dejarse ningún aspecto, habría que analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, medio ambientales y legales.

#### **Análisis del macro entorno - Herramienta de análisis: Análisis PEST**

Es un análisis del macro entorno en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se pueden presentar como amenazas o como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro factores es prácticamente ilimitado.

En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

### **Análisis del micro entorno - Herramienta de análisis: Las 5 fuerzas de Porter**

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, pues, un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

Al estudio de los distintos componentes del entorno competitivo se ha dedicado la economía industrial, si bien el estudio de cada componente se solía realizar de forma autónoma y sobre todo sin conexión con su influencia en la estrategia empresarial a elegir. Es con Porter (1982) cuando los componentes del entorno competitivo se estudian conjuntamente y en relación a sus implicancias sobre la estrategia de empresa. De acuerdo con Porter estos componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas se pueden agrupar en cinco conjuntos.

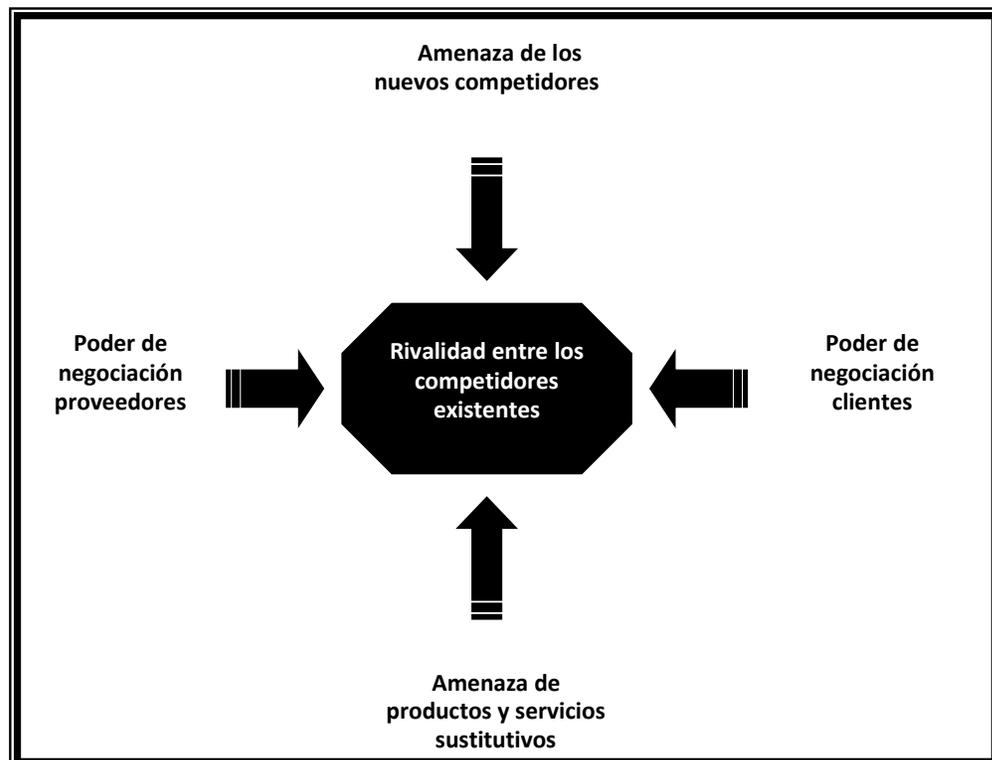
De esta manera, el análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una

industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Cada una de estas cinco fuerzas influye sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué estrategias se debe adoptar.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



Fuente: Adaptado de Porter Michael. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. The Free Press. 1980.

## **Las 5 fuerzas de Porter**

### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

La lógica de esta fuerza es muy simple, un mayor poder de negociación del cliente lo pone en una situación de ventaja sobre las organizaciones que integran el sector, y como consecuencia de ello, esto impacta directamente en el nivel de rentabilidad de éstas disminuyéndolas.

Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

En muchos sectores industriales, el número de compradores (generalmente empresas) no es muy numeroso, con lo que su poder de negociación puede deteriorar los beneficios de un sector a nivel global. Esto se debe a que los compradores fuerzan la competencia entre las empresas del sector industrial mediante la solicitud de reducción de precios, mayor calidad de los productos y más servicios<sup>11</sup>. El poder de cada uno de los grupos importantes de

---

<sup>11</sup> Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit..

compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados. Los compradores, seguros que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor, los costos cambiantes amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.
- Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto

del sector industrial los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

- El comprador tiene información total sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costos del proveedor, esto, por lo general, proporciona mayor ventaja negociadora ante una información pobre<sup>12</sup>.

## **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente baja por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

El efecto de la actuación de los proveedores es importante cuando éstos forman un grupo poderoso. Puede que gocen de una situación mucho menos fragmentada que la de sus clientes, tengan poca amenaza de productos sustitutivos, sus clientes, sean un grupo marginal para ellos, presenten una situación real de integración vertical hacia el producto final o porque su producto sea una entrada clave para el comprador<sup>13</sup>.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos

---

<sup>12</sup> Porter, M. (1982): Op. Cit.

<sup>13</sup> Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

pueden así expresar los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende. Los proveedores que venden a clientes más fragmentados podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. El poder, incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerlo mediante precios razonables y ayuda en actividades como I+D y apoyo técnico.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor. Este hecho es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio el efecto es el inverso.

- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración para adelante. Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra<sup>14</sup>.

### **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Cuando un sector es atractivo, obviamente habrá interesados en participar de dicho negocio, y lo que también es obvio es que los que actualmente se reparten dicho negocio, no querrán que otros ingresen. Por ende, mientras más atractivo, o rentable es un sector, mayores amenazas tiene puesto que, otros competidores querrán ingresar en él.

Sin embargo, en ocasiones los actuales integrantes del sector pueden establecer barreras de entrada al sector que obstaculicen o dificulten el acceso de terceros.

Por lo tanto, este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. La posibilidad que una nueva empresa decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada.<sup>15</sup>

Las barreras de entrada son un rasgo estructural básico de un sector industrial. Dificultan el que una empresa acceda por primera vez en un sector, ya que la colocan en posición competitiva desventajosa con respecto a las empresas que ya operan en él.<sup>16</sup>

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala

---

<sup>14</sup> Porter, M. (1982): Op. Cit.

<sup>15</sup> Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op.Cit..

<sup>16</sup> Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Estas dificultades se deben, principalmente, a los siguientes efectos:

**Economías de escala.** Esta barrera se crea cuando en un sector, las empresas no alcanzan el nivel de costos más bajo posible hasta que su cuota de mercado es lo suficientemente grande que les permita volúmenes considerables de producción. La reducción de costos unitarios a medida que aumenta el valor absoluto de la producción por período, se da en todas las áreas de la empresa hasta completar todos los aspectos de la actividad de la misma.

Toda empresa que desee entrar en un sector industrial ha de determinar si el efecto de economías de escala representa una barrera de entrada elevada o baja. Cuando en el sector operan una o dos empresas cuya producción ya haya incorporado todas las economías de escala relativas a su mercado, la barrera de entrada es alta.

**Valor absoluto de los costos.** Este efecto hace que toda empresa que entra en un sector industrial nuevo para ella, tenga una desventaja en costos sobre empresas ya existentes, independientemente del nivel de producción que tenga.

Hay tres fuentes principales que producen una desventaja en costos para toda empresa que entra en un sector industrial a cualquier nivel de producción. En primer lugar está el hecho que las empresas que ya están operando en el sector posean un Know-How (saber hacer) valioso. En segundo lugar, una fuente de desventaja en costos puede ser una oferta limitada de algún factor de producción importante. Si las empresas ya existentes en el sector dominan la oferta de estos factores, éstas obtienen una gran ventaja de costos con respecto a las empresas que desean entrar

en él. Por último, el costo de capital para una empresa que desea entrar en un sector es otra desventaja absoluta de costos.

**Diferenciación del producto.** Las empresas que están operando en un sector industrial tienen un nombre establecido en el mercado que los identifica, les diferencia y crea lealtades entre los consumidores. La diferenciación entre productos puede deberse a diferencias técnicas en el producto, a la política de servicio al cliente, a la publicidad, o al simple hecho de haber sido el primero en el mercado. Mide el punto hasta el cual los compradores muestran preferencia por alguno de los productos de alguna de las empresas del sector, motivada por diferencias en calidad, precio, componentes, servicio postventa, o porque los productos son distintos. Pueden darse otras causas como la publicidad o la fidelidad a vendedores. La diferenciación de productos percibida, que no es real, es consecuencia de la asimetría e imperfección de la información a que tienen acceso los compradores. Actúa como barrera de entrada al otorgar ventajas a las empresas ya existentes en relación con los entrantes potenciales.

**Acceso a canales de distribución.** Cuando se va a operar en un sector industrial nuevo para las actividades actuales de una empresa, ésta ha de asegurarse la distribución de sus productos. Para ello puede, o bien, tratar de convencer a los canales de distribución actuales a que acepten sus productos mediante acciones que muy probablemente representarán un costo adicional para la nueva empresa, o bien crear un costo de distribución nuevo, lo que significaría una inversión adicional y un aumento del riesgo.

**Inversión necesaria.** A medida que aumenta la inversión necesaria y especialmente cuando parte considerable de ésta es para actividades cuya inversión es no recuperable, más alta es la barrera de entrada en un sector industrial. En esta inversión inicial se incluyen tanto el capital necesario para

planta y equipo productivo, inventario, etc. así como el que hace falta para desarrollar las actividades de investigación y desarrollo, publicidad, servicio post-venta, etc<sup>17</sup>.

**Efecto experiencia.** El efecto experiencia es un caso particular de las economías de escala. Una diferencia fundamental es que las economías de escala dependen del volumen por período y no del volumen acumulado como es el caso del efecto experiencia. El efecto experiencia concierne a los costos totales de un producto o gama de productos, los cuales disminuyen al aumentar el volumen acumulado, y también por el efecto de mejoras introducidas con el paso del tiempo.

Existe una diferencia entre efecto aprendizaje y efecto experiencia. El efecto aprendizaje se refiere a la disminución de los costos de fabricación a medida que el volumen acumulado producido del mismo bien aumenta. El efecto experiencia comprende un grupo de costos más amplio que el efecto aprendizaje. El efecto experiencia, además de ser origen de barreras de entrada, sirve de base a un tipo de estrategia competitiva que es la de liderazgo en costos<sup>18</sup>.

Un buen análisis de esta fuerza implica determinar cuáles son las barreras existentes, quiénes pueden estar interesados en ingresar al sector y tienen las condiciones necesarias para superar dichas barreras, y desde ya en ese caso, cuándo podrían ingresar y cómo cambiaría la dinámica del sector al producirse esa entrada.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

Se trata de una competencia de carácter indirecto, se puede decir que es una suerte de mercado ampliado, pero que desde ya impacta en el sector en el cual se encuentra la empresa.

---

<sup>17</sup> Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

<sup>18</sup> Menguzzato, M. y Renau, J.J.(1991): Op. Cit.

Respecto al funcionamiento de los mercados, la economía dice que el incremento en el precio de un bien va a producir una baja en la cantidad demandada de ese bien y a su vez un aumento en la cantidad demanda del bien sustituto.

Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Se citan los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

La mayor o menor presión de los productos sustitutivos dependerá fundamentalmente del grado de diferenciación de productos existentes. El grado de diferenciación influye en la propensión de los clientes a aceptar sustitutos por la lealtad que se crea hacia productos concretos como se expuso anteriormente. Ahora bien, pese a todo ello, existen productos sustitutivos cuyos costos, calidades y rendimientos son superiores a los existentes, lo que hace que su demanda crezca en detrimento de los productos tradicionales<sup>19</sup>.

La identificación de los productos sustitutos consiste en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. En ocasiones, el hacer esto puede ser un trabajo sutil. Los productos sustitutivos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutivos suelen

---

<sup>19</sup> Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op. Cit.

entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño<sup>20</sup>. Los productos sustitutos deben satisfacer la misma necesidad económica que los originales. Como se sabe, en economía, necesidad es la carencia de un bien o servicio, unido al deseo de satisfacerla. Otra consideración será la calidad del producto o servicio que estará en función de la relación entre el precio y el grado de satisfacción obtenida.

### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Se trata de identificar quiénes son los actuales actores de dicho sector y ver como compiten entre sí, qué tipo de estrategias desarrollan, si alguna de ellas cuenta con una posición dominante y en caso de ser así, cuál es la base de sustento de dicho posicionamiento.

Aquí también se observa el tamaño del mercado medido en términos de negocio, como ser nivel de ventas, operaciones anuales, rentabilidades, tasas de crecimiento, etc. Esto dará una primera mirada sobre el atractivo del sector, lo que en caso de serlo, implicará que organizaciones que hoy no se encuentran en el mismo, estén interesadas a ingresar.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

La mayor o menor rivalidad entre competidores, es decir, la intensidad de la competencia, puede provocar el que un sector pueda ser o no atractivo. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando éstas son

---

<sup>20</sup> Porter, M. (1982): Op. Cit.

numerosas, y sus productos poco diferenciados conduce a una reducción de precios y a una disminución de beneficios llegando a convertirse el sector en poco atractivo. Por el contrario, un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y en beneficios convirtiéndose en un sector atractivo. La mayor o menor rivalidad entre los competidores depende, entre otros factores, del grado de concentración, diferenciación de productos, barreras de salida y barreras de movilidad.

**Grado de concentración.** El grado de concentración viene dado por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras. En general, sea un sector (o mercado) cualquiera  $S$  en el que existen  $N$  unidades diferentes (empresas) viniendo definida la importancia de cada una de ellas por el valor  $X$  de una variable cualquiera (cifra de ventas, número de empleados), se puede decir que se producirá una tendencia a la concentración o disgregación cuando se modifique alguno de los siguientes elementos:

1. El número  $N$  de unidades o empresas.
2. El tamaño medio  $X$  de las empresas.
3. La distribución relativa de las empresas (en el sentido de mayor o menor coincidencia de tamaños, es decir, una mayor o menor dispersión)

**Reacción de las empresas existentes.** No sólo las barreras de entrada dificultan el que una empresa entre en un sector, también la reacción que se puede esperar de las organizaciones ya existentes frena la decisión de entrada. La actuación de estas empresas cara a un nuevo competidor está en función de:

1. El comportamiento histórico en el sector.
2. El que las empresas existentes tengan recursos suficientes para contraatacar.

3. El que las empresas existentes estén muy comprometidas en el sector industrial, y tengan invertidos activos muy poco líquidos.
4. El que el sector tenga una tasa de crecimiento baja lo que dificultaría la capacidad del sector para absorber una empresa nueva, sin que ello signifique el reducir las ventas y los resultados económicos financieros de las empresas ya existentes.

**Barreras de salida.** Por barreras de salida se designan a un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que actúa sin incurrir en altos costos. Las barreras de salida tienen diversos orígenes. Los más importantes son:

- Activos fijos especializados y de larga vida, si es este el caso de una empresa, no tiene más remedio que tratar de vender éstos a empresas para los que sean idóneos, lo cual se traduce en un reducido número de posibles compradores y en consecuencia en una disminución significativa del valor de liquidación. Y si además, estos activos son de larga vida, se agrava la situación de la empresa dado el tiempo de liquidación vía amortización de los mismos, tiempo durante el cual la empresa si no puede vender los activos deberá permanecer en el sector.
- Costos fijos de salida elevados. En este caso, la empresa se puede encontrar ante un conjunto de costos muy elevados como los debidos a la reducción de plantillas, a la cancelación de contratos con proveedores, etc.
- Barreras legales. Una empresa puede encontrarse con disposiciones legales o actitudes gubernamentales que hacen muy difícil el cierre de la misma, sobre todo aquellos que, o bien, suponen una fuerte pérdida de puestos de trabajo, o se trata de empresas que realizan actividades de interés público.

- Barreras psicológicas. Que son las debidas a las actitudes de los propietarios y/o directivos de las empresas que tratan de impedir el abandono de un sector o el cierre de la propia empresa.

**Barreras de movilidad.** Se produce cuando un sector que puede estar dividido en lo que se denominan grupos estratégicos, que en sentido amplio pueden ser definidos como el conjunto de empresas que adoptan estrategias de empresas iguales o semejantes. Pues bien, las barreras de movilidad hacen referencia a la dificultad que tiene una empresa situada en un grupo estratégico de poder cambiar a otro grupo sin incurrir en altos costos de cambio. Las barreras de movilidad son como barreras de entrada, puesto que son unos obstáculos que encuentran las empresas que desean entrar en otro grupo estratégico diferente<sup>21</sup>.

### **B.1.2 Análisis Interno**

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva.

Para este fin ha surgido, un conjunto de técnicas de análisis que investigan, desde distintas ópticas, aspectos del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites.

Este análisis depende de la dotación de recursos de los que dispone la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, por lo que incide en los aspectos internos de la empresa para justificar su crecimiento.

Consiste principalmente en sus procesos. Sobre todo, qué sabe hacer bien, y en qué aspectos debería mejorar.

Este análisis debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que son

---

<sup>21</sup> Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991):Op. Cit.

activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias.

### **Análisis interno de la empresa - Herramienta de análisis: La cadena de valor.**

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (1987).

La cadena de valor desagrega todas las actividades de una empresa que hay que llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del costo total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el costo de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (valor generado por la empresa).

La cadena de valor de la empresa se debe contemplar como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes, fundamentalmente. El objetivo del análisis de la cadena de valor reside en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes pueden estar en las actividades básicas de la cadena de valor, en las interrelaciones entre estas actividades o en las interrelaciones dentro del sistema de valor.

### **Las actividades de la cadena de valor**

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de si están o no directamente vinculadas con el proceso productivo, tal como aparece

representado en la figura (Porter, 1987). Así, puede distinguirse entre actividades primarias y de apoyo.

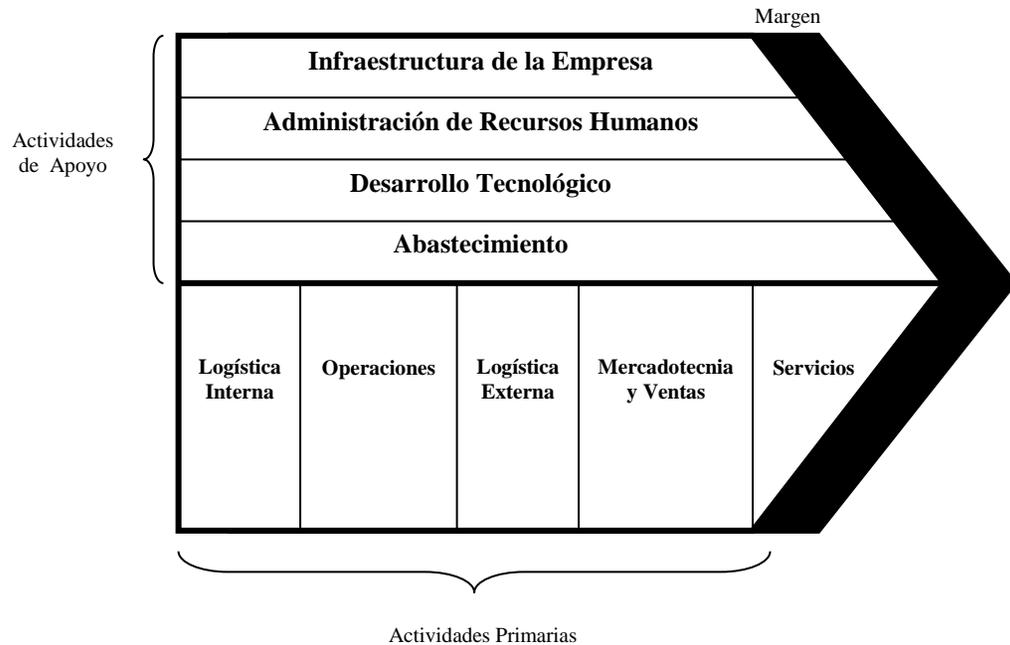


Figura: La Cadena de Valor de Porter

Fuente: Adaptado de Michael Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

**Actividades primarias:** forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, su transferencia y la atención posventa al cliente. Éstas son:

- Logística interna o de entrada de factores: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
- Operaciones o producción propiamente dicha: actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.

- Logística externa o distribución: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
- Marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.
- Servicio posventa: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

**Actividades de apoyo:** no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de apoyo para las actividades primarias. Éstas son:

- Aprovisionamiento: compra de factores que van a ser utilizados en la empresa, incluyendo materias primas y auxiliares, maquinaria, edificios, servicios, etc.
- Desarrollo de tecnología: actividades para la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de gestión.
- Administración de recursos humanos: actividades de búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc. de todos los tipos de personal.
- Infraestructura de la empresa: actividades bajo la denominación genérica de administración y que pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.

La ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades de la cadena de valor de la empresa y/o entre la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor entre sí y/o entre la cadena de valor de la empresa y el sistema de valor formado con clientes y proveedores. A dichas interrelaciones se les denomina, de forma genérica, eslabones (Porter, 1987).

La ventaja competitiva a través de los eslabones se puede conseguir, básicamente, a partir de los dos criterios siguientes:

1. Optimización: la mejor realización de una actividad puede permitir reducir costes en la ejecución de otras actividades.
2. Coordinación: la ventaja surge por alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades que permite que ambas se desarrollen de forma más eficaz.

Pueden identificarse dos tipos de interrelaciones o eslabones, que se analizará a continuación:

- Las interrelaciones entre actividades surgen en el seno de la empresa, como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean éstas actividades primarias o de apoyo. Se les denomina eslabones horizontales.
- También pueden encontrarse fuentes de ventajas competitivas en las interrelaciones con el sistema de valor, es decir, en las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con las de proveedores o clientes, denominadas también eslabones verticales (Porter, 1987). En este caso, la ventaja no surge de la propia empresa sino de las relaciones que mantiene con aquellas otras con las que realiza transacciones, de tal forma que el resultado favorece a ambas simultáneamente.

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada, así como de las interrelaciones entre las mismas o con los proveedores y los clientes, la empresa puede deducir las fuentes de ventajas competitivas (puntos fuertes), así como los aspectos que pueden resultar en una desventaja competitiva o debilidad (puntos débiles).

### **B.1.3 Análisis FODA**

Todas las empresas hacen frente a fuerzas internas y externas variadas que, por un lado, pueden suponer estímulos potenciales pero que, por el otro, pueden implicar limitaciones para el rendimiento o los objetivos que la

empresa desea alcanzar. El sistema de planificación estratégica comienza, con un análisis estratégico de la empresa y su entorno para detectar los factores que le pueden facilitar o dificultar que alcance su máximo potencial. Esta lista de factores estratégicos, internos y externos, se puede utilizar como un punto de partida para elaborar el plan estratégico de la empresa y decidir las acciones más adecuadas.

El resultado de este análisis se suele resumir en un modelo muy conocido: el modelo SWOT o análisis FODA con sus siglas en español, para visualizar en una página los aspectos internos (positivos y negativos) y externos (positivos y negativos) que afectan o pueden afectar a la compañía.

El análisis FODA (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. También puede resultar útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro, (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Para facilitar el estudio de los diversos elementos identificados en el análisis estratégico es útil clasificarlos, además de si es por su naturaleza interna o externa, sino también según sus efectos potenciales sobre la empresa. Así, es posible diferenciar entre los elementos potencialmente negativos y los potencialmente positivos para que se alcancen los objetivos deseados. Si se combina las dos dimensiones (análisis interno-externo y efecto favorable-desfavorable), los factores estratégicos quedarán clasificados en cuatro posibles categorías, según se observa en el siguiente gráfico:

**Elementos del análisis FODA**

Fuente: Administración de lo simple a lo complejo. Víctor Martínez. Pluma Digital Ediciones.

El análisis externo proporciona información sobre las amenazas y oportunidades a las que la empresa se enfrenta actualmente o en el futuro próximo.

- Las amenazas incluyen los elementos que se han valorado como negativos o muy negativos en el análisis del entorno general, así como aquellos que disminuyen el atractivo de la industria o del segmento en el que opera la empresa. Ejemplos de amenazas: La entrada de competidores extranjeros con costos inferiores, el crecimiento lento del mercado, el creciente poder de negociación de los clientes, etc.
- Las oportunidades incluyen los elementos que se han valorado como positivos o muy positivos en el análisis del entorno general, así como aquellos que aumentan el atractivo de la industria o del segmento en el que opera la empresa. Ejemplos de oportunidades: La desaparición de un competidor, la eliminación de barreras comerciales en mercados extranjeros atractivos, la aparición de tecnología capaz de abaratar los costos de producción, etc.

El análisis interno permitirá conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la empresa, como resultado de la revisión de su perfil estratégico, su cadena de valor y sus recursos y capacidades.

- Las debilidades incluyen aquello que falta a la empresa o que ésta hace mal (en comparación con otras), así como cualquier condición que la coloca en situación desfavorable frente a la competencia. Mientras las debilidades no se corrijan, la empresa verá limitada su capacidad para actuar de la forma adecuada. Ejemplos de debilidades: Tener unas instalaciones obsoletas, una imagen débil en el mercado, una línea de productos limitada, empleados con un nivel de formación inadecuado, costos unitarios altos en comparación con los competidores clave, etc.
- Las fortalezas se refieren a lo que la empresa puede hacer bien, las características que le proporciona una capacidad importante y cualquier elemento que da a la empresa una situación favorable en el mercado. Ejemplos de fortalezas: Tener recursos financieros adecuados, disponer de una red de distribución extensa, habilidad para innovar productos, una posición ventajosa en la curva de experiencia, etc.

## CAPITULO II

### La Empresa: Colegio PRESENTACIÓN DE MARIA

Sumario: 1. Reseña Histórica De La Institución 2. Misión, Visión y Valores 2.1. Misión del Colegio 2.1.1. Niveles Inicial y Primario 2.2. Visión del Colegio 2.2.1. Niveles Inicial y Primario 2.3. Valores con los que trabaja la institución 3. Objetivos 3.1. Niveles Inicial y Primario 3.2. Nivel Secundario 4. Análisis Estratégico. 4.1. Análisis Externo 4.1.1. Análisis del macro entorno - Herramienta de análisis: Análisis PEST 4.1.2. Análisis del micro entorno - Herramienta de análisis: Las 5 Fuerzas de Porter. 4.2. Análisis Interno 4.2.1. Análisis interior de la empresa - Herramienta de análisis: La cadena de valor 4.3. Análisis FODA

### **PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN**

**EL COLEGIO PRESENTACION DE MARIA**, es una Institución Educativa Fundada en 1993, en la Localidad de Villa Carmela, Provincia de Tucumán sobre la ruta 315 Km. 7 ½, que une la ciudad de San Miguel de Tucumán con Tafí Viejo.

Si bien no pertenece a ninguna congregación religiosa, lleva adelante la tarea de formación de sus alumnos, basada en los principios Católicos, sin que ello signifique la no aceptación de los que profesan otros credos.

Nació para satisfacer las necesidades de la sociedad de la zona que reclamaba para sus hijos una Institución seria, que desarrolle la actividad

educativa, teniendo como centro a la persona, como un ser corpóreo y espiritual, único e irrepetible, por lo tanto la institución procura la Educación PERSONALIZADA de los alumnos tratando de alcanzar el máximo desarrollo posible de sus capacidades y aptitudes.

El alumno es agente y sujeto principal de la Educación y por lo tanto es el protagonista de su propio aprendizaje, como fruto de una voluntad y esfuerzo orientados a lograr el máximo aprovechamiento del proceso educativo teniendo como pilar fundamental de ayuda a sus padres y el trabajo profesional y responsable de los profesores.

La educación centrada en la persona implica educación en y para la Libertad ejercida responsablemente como miembros de una familia y una sociedad, preparándose para la vida democrática en la que pueda participar como miembro de distintas organizaciones.

Los docentes, cuidadosamente seleccionados, tienen a su cargo la enseñanza de las diversas asignaturas que forman parte de la currícula del Colegio, la responsabilidad de orientar a los alumnos en todas las situaciones que se presenten en la vida escolar, y ser promotores del ejercicio responsable de la libertad y de las virtudes humanas.

La metodología de trabajo que se propone es aquella que incluye la participación activa del alumno, tanto con la realización individual de trabajos, como su participación en equipos que ayuden y acompañen el proceso de maduración propio de la adolescencia. Para ello se requiere una adecuada formación docente, capacitación continua y la investigación.

En síntesis, para desarrollar armónicamente las propuestas y lograr coherencia y eficacia será necesario contar con el apoyo y la participación activa y positiva de todos los miembros de la comunidad educativa y una lógica interacción con otras instituciones-gubernamentales, educativas, empresariales, religiosas y otras-que conforman el contexto y con quienes se convive.

### **1. Reseña Histórica De La Institución**

En el mes de mayo de 1992, por iniciativa de los Propietarios Juan Zamora y de la representante legal Sra. Ana María Zamora se iniciaron las gestiones correspondientes para fundar en esta localidad el primer Colegio Privado de Enseñanza Inicial y Primaria con la esperanza de crear la rama secundaria en un futuro no muy lejano.

Esta decisión se tomó luego de realizar un diagnóstico general de la zona a través del cual se detectó la necesidad de su fundación debido a que los niños tenían que trasladarse diez kilómetros aproximadamente hacia la capital o bien tres kilómetros a Tafí Viejo. Esto traía como consecuencia falta de tiempo y más gastos económicos para las familias residentes (en su mayoría empleados de bajos recursos). Además no se contaba con seguridad personal de los educandos en tales trayectos.

El detalle amplio del diagnóstico consta en el expediente presentado ante la Secretaria de Educación.

Al principio solo se disponía del terreno que siempre había sido cultivado con flores y verduras por el padre de los actuales propietarios, el Sr. Juan Zamora.

Paralelamente a la organización para dar cumplimiento a las normas de fundación, se iniciaron las obras edilicias, comenzando a mediados de 1992. Ardua fue la tarea. Transitar por dependencias del Consejo de Educación, D.E.P. y Materiales y Construcciones Escolares. La esperanza y la Fe en Dios, bajo la protección de María Santísima no detenían la marcha.

Las Docentes ya organizadas se fijaron, juntamente con los Propietarios y Representante Legal, el objetivo principal, dar a la población una educación basada en la responsabilidad, el respeto a los principios familiares, proponiendo que la misma llegue a ser integral, aspirando a un educando – producto capaz de desenvolverse en el futuro, respetuoso de las buenas costumbres, reconociendo su identidad Argentina.

Para estos logros se elaboraron propuestas y por consenso se decidió brindar educación personalizada, incorporando además tecnología y talleres. Y así el tres de marzo de 1993 se abren las puertas del COLEGIO PRESENTACION DE MARIA en la localidad de Villa Carmela. Con un acto inaugural y con la bendición de las obras a cargo del Reverendo Padre José Melitón Chávez de la Capilla Ntra. Sra. del Carmen, se da inicio contando con la presencia de representantes de instituciones de la zona, vecinos, docentes y lo más importante un puñado de alumnos que apenas llegaban a 42.

El propietario hizo entrega simbólica de las llaves a la Sra. Directora y la Enseña Patria comenzó a flamear orgullosa desde el alto del mástil en el patio y estas tierras que habían visto crecer tantas dalias blancas comenzaban a sentir el calorcito de los niños esperanzados de Villa Carmela. El edificio y los alumnos fueron creciendo año a año; se incorporaron una división por año hasta llegar a completar la primaria.

En 1994 se comenzaron las gestiones para abrir el Secundario en el turno mañana, ya que en la zona no existía ningún establecimiento ni público ni privado con nivel Secundario, es así que en 1995 se abrió el Secundario con una sección de 1ª año que contaba con 14 alumnos, luego se fueron incorporando por año los demás cursos y la población estudiantil fue creciendo, hasta llegar a 1999 con la primera promoción de PERITOS MERCANTILES CON PRACTICA IMPOSITIVA.

En el año 2000, siguiendo con los lineamientos de la Ley Federal de Educación se incorporó en el Nivel Medio turno mañana la E.G.B.III, con una sección de 7ª año, 2001 8ª año y 2002 9ª año (primera promoción de E.G.B.III)

En el año 2003 se comienza con el Polimodal en ECONOMIA Y GESTION DE LAS ORGANIZACIONES, llegando en 2005 a la primera promoción de POLIMODAL. En el 2007 se incorpora la modalidad CIENCIAS NATURALES.

En el transcurso de todos estos años se trabajó y se sigue trabajando por y para los educandos, marcando pautas de responsabilidad y compromiso de los propietarios, personal directivo y docente para con los alumnos, trabajando también con talleres de deportes como HOCKEY, VOLEY, CESTO BALL, talleres de TEATRO (Los Traviesos) poniendo en escena obras como “LA NONA” – “BANG BANG ESTAS MUERTO” – “EL CONVENTILLO DE LA PALOMA” “EL AVARO” y otras más.

En el marco del Polimodal en el año 2005 se realizó un MICROEMPREDIMIENTO en donde 39 alumnos del último curso del Polimodal trabajaron juntos en una misma empresa cooperativa SERI- TEC y sacaron al mercado REMERAS SERIGRAFIADAS; este proyecto fue presentado en el curso que dictó el Profesor VALSECHI en noviembre del 2005 valiéndole las felicitaciones del destacado profesor, en el 2006 se trabajó con cooperativa ALPA TUC colocando en el mercado 300 pares de alpargatas y concursaron con un Stand en la EXPO RURAL 2006 obteniendo el 2ª lugar en el rubro INNOVACIÓN EDUCATIVA, en el año 2007 se trabajó con cooperativa FIBRO-FIC produciendo artículos de decoración en material fibrofácil y en el año 2008 se constituyó el micro emprendimiento simulando una sociedad de responsabilidad limitada de nombre BIYOU-MAD S.R.L. elaborando artículos de bijouterie y madera. Al final del ciclo lectivo se realizó una mega muestra donde se expone como trabajo final la empresa funcionando con todos los alumnos, en las diferentes áreas.

Todo esto se logra con recursos propios de la institución y el arduo trabajo de directivos, docentes, padres y alumnos.

## ***2. Misión, Visión y Valores***

### **2.1. Misión del Colegio**

### **2.1.1. Niveles Inicial y Primario**

El Colegio Privado Presentación de María en sus Niveles Inicial y Primario tiene como misión:

*“Formar sujetos idóneos, pensantes y con Autonomía, con capacidad para desenvolverse en diferentes campos.”*

El colegio brinda:

Propuestas de enseñanzas y aprendizajes con nuevos enfoques, utilizando medios tecnológicos, recursos didácticos actualizados, espacios físicos adecuados para trabajar en cada especialidad.

### **2.1.2. Nivel Secundario**

El Colegio Privado Presentación de María en el Niveles Secundario tiene como misión:

*“Brindar formación integral de calidad para colaborar con los padres en la educación de sus hijos.”*

## **2.2. Visión del Colegio**

### **2.2.1. Niveles Inicial y Primario**

La visión del Colegio Presentación de María para la comunidad educativa es lograr:

- Establecer una sana convivencia.
- Articulación educativa para seguir afianzando las relaciones humanas, entre docentes y alumnos, permitiendo así un trabajo en equipo.
- Promover actividades socioeducativas que tengan como fin resaltar los valores.
- Implementación de estrategias metodológicas de calidad.
- Formación integral del alumno fortaleciendo las competencias humanas.

La Educación es compartida: FAMILIA- COLEGIO

### **2.2.2. Nivel Secundario**

Como ya se expresó, fiel a su ideario y consecuentes con su MISION, la visión expresada por el Colegio es: *“brindar a nuestros alumnos los conocimientos y herramientas necesarias para que puedan construir su propio proyecto de vida y realizarlo con éxito”*.

“La propuesta del Colegio apunta a que los alumnos logren encontrar el camino que les posibilite ser:

- Hombres y mujeres de bien.
- Trabajadores calificados, responsables y honestos. Buenos Profesionales.
- Ciudadanos responsables, solidarios y con espíritu de servicio.
- Buenos amigos.
- Miembros responsables de una familia”.

### **2.3. Valores con los que trabaja la institución**

COMPROMISO:

Desde la familia al colegio, formando un equipo entre familia y colegio

**RESPECTO:**

Respetar y cuidar los materiales propios y de los demás como también de la institución.

**CONFIANZA:**

En sí mismo para afrontar nuevos desafíos.

**VALENTÍA:**

Para superar miedos y prejuicios para llegar a mejores metas.

**HUMILDAD:**

Para aceptar los nuevos cambios.

**PERSEVERANCIA:**

En el trabajo diario.

**FORTALEZA:**

Capacidad para soportar problemas y adversidades.

**RESPONSABILIDAD:**

Desde Docentes, Padres, Niños Y Directivos.

**SOLIDARIDAD:**

Con el par (alumnos y docentes).

**EMPATIA:**

Ponernos en el lugar del otro.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Niveles Inicial y Primario**

##### **OBJETIVOS**

- Realizar instancias que propicien el acercamiento institución - familia.
- Generar proyectos que mejoren la calidad institucional.

- Formar en los alumnos competencias entendidas como capacidades que les permitan resolver problemas en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los distintos integrantes de la educación.
- Propiciar el ambiente y los espacios necesarios para que el estudiante desarrolle su capacidad, imaginación, curiosidad y el espíritu de investigación.
- Mantener un currículo flexible, amplio y equilibrado con las adecuaciones necesarias.
- Formar integralmente al alumno de nuestra comunidad de Villa Carmela.
- Promover e inculcar valores.
- Acceder a la inclusión de nuestros educandos.
- Brindar propuestas innovadoras de acuerdo a la oferta educativa con nuevos formatos pedagógicos tales como: talleres, natación, lengua y cultura coreana, salidas educativas, campamentos, revista escolar, etc.

### **3.2. Nivel Secundario**

#### **OBJETIVOS**

Todo proyecto encuentra su sentido cuando el proceso que lleva a cabo tiene coherencia y está orientado hacia la consecución de objetivos.

El Plan Estratégico Institucional se propone una serie de objetivos donde cada uno de ellos representa una meta intermedia, de tal manera que el logro de un objetivo es el punto de partida para el logro del siguiente ,y así

sucesivamente hasta lograr la finalidad última que esta expresada en la MISION.

Al finalizar sus estudios en el Colegio Secundario y como resultado del desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, los alumnos deberán lograr:

- Expresarse con fluidez y autonomía en forma oral utilizando el vocabulario apropiado.
- Escribir con una correcta ortografía, respetando la puntuación, con clara caligrafía y realizar coherentes producciones escritas y verbales.
- Adquirir las estructuras básicas de la lengua Inglés, como herramienta de mediación, comunicación y trabajo, para desenvolverse en la sociedad actual.
- Respetar, cuidar y valorar la naturaleza como medio de habitad de la humanidad.
- Comprender el patrimonio histórico nacional cultural de orden regional, nacional e internacional, y su correspondiente interacción.
- Hacer frente a situaciones problemática, aplicando conocimientos desarrollando estrategias para resolverlos adecuadamente.
- Adquirir una base sólida de conocimientos propios de la orientación en ECONOMIA Y GESTION DE LAS ORGANIZACIONES para continuar con estudios superiores y /o insertarse con éxito en el campo laboral.
- Comprender la importancia de realizar actividad motriz sistemática, tanto en lo deportivo competitivo como amateur, basados en planteos estratégicos de la asunción de roles, actitudes reflexivas, solidarias, y continuas como un bien para la salud corporal, mental y física.
- Adquirir una cultura general basada en la formación integral de todas las asignaturas, teniendo apertura de escucha, interacción, comunicación, como agente activo de una sociedad.
- Desarrollar la creatividad a través de producciones artísticas que expresen ideas, descubriendo lo específico de cada una, utilizando

creativamente recursos que le permitan comunicarse en diferentes contextos y situaciones de la vida social.

- Conocer, vivenciar y disfrutar experiencias de vida mediante otra cultura LENGUA Y CULTURA COREANA, empleando los conocimientos adquiridos en el mundo del trabajo, estudios superiores y otros.
- Conocer, manipular y utilizar los distintos enfoques tecnológicos de los recursos de los Medios Audio Visuales, como mediadores indispensables de la comunicación del siglo XXI.

#### ***4. Análisis Estratégico.***

##### **4.1. Análisis Externo**

En el análisis externo se identifican oportunidades y amenazas en el entorno general y en la industria educativa, desde el punto de vista de la organización. Para hacer este análisis, se aplican dos herramientas: el análisis PEST , que evalúa factores de tipo Político, Económico, Social y Tecnológico, y el Modelo de 5 Fuerzas de Porter , que evalúa las fuerzas competitivas del mercado y su impacto en el desempeño y rentabilidad de la industria.

##### **4.1.1. Análisis del macro entorno - Herramienta de análisis: Análisis PEST**

Mediante un ejercicio colectivo que contó con la participación de los directivos del colegio se identificaron los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que tienen incidencia en el macro entorno de la institución. Para priorizar y seleccionar los factores más relevantes, la administración del Colegio realizó una valoración de la importancia de cada

factor para ellos, indicando el impacto que tienen en la organización, ya sea favorable o desfavorable para la misma.

## **FACTORES POLITICOS Y LEGALES**

Los aspectos a analizar son: Marco Legal, Apoyo Gubernamental, Modalidad, Programa Nacional de Formación Permanente, Paritaria Nacional Docente y Aumento en las cuotas, que inciden en el Plan estratégico de la Institución.

- Marco Legal

La institución educativa se basa en las siguientes disposiciones legales:

CONSTITUCION NACIONAL

CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE TUCUMAN

LEY NACIONAL DE EDUCACION N° 26.206

LEY PROVINCIAL DE EDUCACION N° 8.391

DECRETOS, RESOLUCIONES Y CIRCULARES.

En general estas son las disposiciones legales que toda institución educativa debe respetar para su correcto funcionamiento. Los supervisores de áreas son los encargados de comunicar al establecimiento los decretos, resoluciones o circulares que se deben implementar y cuales ya dejaron de tener vigencia o sufrieron alguna modificación, como por ejemplo los diferentes cambios en la estructura curricular y su forma de implementación, etc., los mismos deben ponerse en práctica desde el momento de la comunicación.

De esta manera también se comunica a la institución el calendario escolar, las fechas de presentación de partes mensuales donde consta la asistencia docente, la asistencia de los alumnos y los movimientos (entradas y salidas) de los alumnos, todo tipo de información solicitada por la Dirección de Educación Pública de Gestión Privada, fechas de diferentes cursos de capacitación, fechas de las Jornadas de Formación Permanente y los

contenidos de la agenda de estas jornadas y toda la información necesaria para el desarrollo del ciclo lectivo escolar.

- Apoyo gubernamental - subsidios – becas:

Por expediente nº 3741/230-p-1995 se solicitó aporte para el nivel inicial y primario. Actualmente se encuentra en la secretaria general de la gobernación, detenido sin decreto del ejecutivo desde octubre de 2010.-

Por expediente nº 006070/230—2001 se solicitó aporte estatal para el nivel secundario y se encuentra en dirección de finanzas y presupuesto del ministerio de economía desde el año 2009.-

Por expediente nº 2806/110-c-2008 el gobernador de la provincia de chaco solicitó al superior gobierno de la provincia de Tucumán incorporar al sistema de subsidios destinados a los colegios privados, al Colegio Presentación de María SRL sin respuesta hasta el momento.

De esta manera la institución no cuenta con ningún tipo de apoyo gubernamental a la fecha para cumplir con la planilla salarial, por lo cual los aumentos otorgados a los docentes por la Administración Públicas afectan los costos por el pago al personal. La Institución solo se sustenta con las cuotas aportadas por los padres incidiendo directamente en el precio del servicio y en la contratación del personal docente ya que deja a la institución en inferioridad de condiciones frente a sus competidores.

- Modalidad (Comercial - técnica - académica):

El Colegio Presentación de María es un establecimiento de Gestión Privada incorporado a la enseñanza oficial y por lo tanto sujeto al cuerpo normativo y al sistema educativo vigente en la República Argentina expresado en la Ley 26.206 denominada LEY DE EDUCACION NACIONAL.

La educación secundaria es obligatoria y constituye una unidad pedagógica y organizativa que en la Provincia de Tucumán comprende seis años de

estudios destinados a adolescentes en una franja de edad que va desde los doce años hasta la finalización del mismo. Se compone por el ciclo básico correspondiente a los tres primeros años y común a todas las orientaciones y el ciclo orientado comprendido por los tres últimos años, de carácter diversificado según distintas áreas del conocimiento, del mundo social y del trabajo. La orientación elegida para los estudiantes del Colegio es: “ECONOMIA Y GESTION DE LAS ORGANIZACIONES”

La institución solo brinda una modalidad de orientación, si bien es una de las orientaciones más requeridas por los estudiantes, de igual manera limita a la institución a captar solo a los alumnos interesados en esa modalidad, de no ser así el alumno deberá escoger otra institución donde brinden la modalidad deseada.

Esto sobre todo genera una gran pérdida de los alumnos varones por ejemplo, en el paso del nivel primario al nivel secundario, ya que muchos prefieren una institución técnica orientada más a prepararlos para una futura carrera en las diferentes ingenierías.

- Programa Nacional de Formación Permanente

Aprobado por Resolución del CFE N° 201/13 y refrendado en acuerdo paritario, el mismo convoca al Ministerio de Educación de la Nación, al Consejo Federal de Educación y las centrales sindicales a corresponsabilizarse en una propuesta de formación colectiva para la docencia argentina que invita a reflexionar, transformar y potenciar la acción educativa en las escuelas y las aulas.

Estas jornadas son de carácter obligatorio, la institución reúne a todo su cuerpo docente para trabajar sobre problemáticas internas referidas a las prácticas docentes tanto dentro como fuera del aula y busca el consenso de las metodologías de trabajo. De esta manera se mejoraron muchos aspectos

internos de la institución y se reforzó el compromiso de los docentes con el sentido de pertenencia hacia el colegio, ayudó al buen ambiente de trabajo y potenció las relaciones humanas dentro de la institución.

- Paritaria Nacional Docente

Debe fijar el piso salarial docente en todo el país para el "cargo testigo", es decir, el docente que recién inicia su carrera y que tiene un solo cargo. Además, fija un fondo compensador financiado por el gobierno nacional para un grupo de provincias que tienen dificultades para solventar el costo acordado de salario mínimo nacional.

Por otra parte, da un marco de referencia salarial. Cada provincia toma el valor fijado en la paritaria nacional y lo discute con los sindicatos en su propia jurisdicción, estableciendo así un nuevo piso mayor o igual al nacional.

Desde la creación de la Paritaria Nacional Docente y fundamentalmente por el cumplimiento de la Ley de Financiamiento Educativo, los salarios docentes fueron incrementados, considerando el contexto inflacionario. Como medida de comparación a nivel nacional, se utiliza el "salario testigo", es decir, el salario de bolsillo nominal del maestro de grado con 10 años de antigüedad.

De 2008 a 2011 la Paritaria Nacional Docente tuvo el acuerdo de gobierno y sindicatos. Sólo durante los años 2012 y 2013 fue sancionada por decreto, sin el acuerdo de los sindicatos docentes nacionales. En 2014, tuvo una extensa negociación pero se llegó a un acuerdo, al igual que en 2015 y 2016. En ese lapso, el piso salarial mínimo docente creció de \$1.290 en marzo de 2008 a \$9.672 en enero del presente año.

Las paritarias docentes definen el aumento salarial brindado por el estado para el año escolar, la institución se ve afectada de manera directa en este sentido ya que debe cubrir los costos de estos aumentos salariales a través del incremento en las cuotas, lo que muchas veces lleva a la disminución de alumnos que no puedan afrontar este aumento. Del mismo modo afecta a la

hora de contratar personal ya que el salario ofrecido debe contemplar los aumentos salariales pactados en las paritarias.

- Aumento de las cuotas

Tengan o no aporte estatal, están sujetos a límites. Primero, deben informar antes del 31 de octubre de cada año, lo que cobrarán el ciclo lectivo siguiente (Decreto Nacional 2542/91). Importe de la matrícula de inscripción o reinscripción, en el caso que la hubiese, y condiciones de reintegro de la misma en el caso de arrepentimiento. Cantidad de cuotas totales por servicios educativos, que se percibirán únicamente durante el año lectivo. Monto de cada una de las cuotas, que serán mensuales, iguales y consecutivas. Forma y plazo de pago, y determinación de los recargos a aplicar en caso de mora.

El aumento anual, en estos casos, lo determina el estado por pedido de la institución (previo a su información a los padres). No puede haber aumentos que no hayan sido autorizados por el estado.

Esto limita a la institución ya que para poder aumentar o modificar el importe a cobrar por todo concepto debe obtener autorización y los mismos no pueden superar el porcentaje de aumento fijado por las paritarias docentes para el ciclo lectivo vigente.

## **FACTORES ECONOMICOS**

Los aspectos a analizar son: Las Políticas Macroeconómicas, Los Ajustes Económicos y El Contexto Inflacionario, que inciden en el Plan estratégico de la Institución.

- Políticas Macroeconómicas

Las políticas macroeconómicas han afectado adversamente el sector de la educación, por ejemplo en la desmotivación de los docentes debido a la caída del nivel de vida y a una mayor carga de trabajo, también en menos oportunidades de capacitación para los docentes, un mayor nivel de ausentismo, menor disponibilidad por parte de la institución para el mantenimiento de las aulas, para la disponibilidad de materiales y equipamientos didácticos son algunos de los resultados de estas políticas.

- Ajustes Económicos

El país está pasando por un proceso de ajuste económico y esto significa un acrecentamiento en los niveles de desempleo, reducción de los ingresos, aumento de los niveles del costo de la vida y reducción de subsidios por ejemplo en las tarifas de servicios.

Debido a estos ajustes el colegio se ve afectado de la siguiente manera:

- A. Reducciones en la contribución de los hogares a la educación de los hijos: las familias tienen que decidir si están en condiciones de solventar el costo que representa la educación privada.
- B. Reducción en los recursos para la educación: los ingresos obtenidos por la institución se destinan en su totalidad a afrontar los salarios del personal, lo que provoca en el tiempo el deterioro de la infraestructura del colegio y la reducción de los inventarios de materiales escolares.
- C. Pérdida del poder adquisitivo: los maestros sufrieron los impactos de salarios con poder adquisitivo reducido, teniendo mayores razones para restar tiempo a sus labores docentes y dedicarlo a otras actividades.

- El contexto inflacionario

La inflación que afecta directamente el poder adquisitivo de las familias, generando que a los padres les cueste más llegar a completar el pago de las cuotas a fin de cada mes, provocando el atraso en la recaudación de

los ingresos del colegio. Esto también incide en el pago a los docentes y de igual manera la inflación impacta de manera directa en el poder adquisitivo de los mismos.

## **FACTORES SOCIALES**

Los aspectos a analizar son: La Cultura Social, El Nivel Económico, Los Servicios a la Comunidad, Los Medios de Transporte y La Proximidad del domicilio familiar o lugar de trabajo, que inciden en el Plan estratégico de la Institución.

- **Cultura Social**

Las familias, en particular las de los sectores medios y altos (y crecientemente las de los sectores populares), buscan en la educación la respuesta a ciertas aspiraciones sociales. También otras decisiones familiares podrían analizarse desde esta perspectiva (barrio de residencia, lugar de vacaciones, tipo de consumos culturales, elección de parejas) pero en el caso de la educación el fenómeno adquiere especificidad debido a la importancia estratégica que se le asigna en la sociedad en la definición del futuro de las personas.

Hoy en día, la educación privada tiene mejor posicionamiento que la educación pública, por lo menos en lo que respecta a nivel inicial, primario y secundario, dando a entender en la sociedad que el hecho de poder acceder a la educación privada, significa que obtendrán una mejor preparación para el futuro o que este tipo de educación les brindará un estatus social diferente. Esta tendencia social beneficia a la institución de manera directa por el simple hecho de ser una institución de gestión privada.

- **Nivel Educativo**

El crecimiento de la matrícula en la educación privada ha dado lugar a que los medios de comunicación hayan postulado que el fenómeno se explica por la menor calidad educativa que caracterizaría a las escuelas estatales. Esta menor calidad se evidencia, en los resultados que ofrecen las pruebas de aprendizaje. El argumento, sin embargo, adolece de una falencia fundamental, ya que un punto sobre el que parece haber cierto acuerdo en el campo de la investigación educativa, es el de que las diferencias en los resultados que los estudiantes de escuelas estatales y privadas obtienen en las pruebas estandarizadas se reducen a un mínimo cuando se tienen en cuenta las diferencias socio-económicas de los alumnos que asisten a ambos tipos de establecimientos. En otras palabras: a igual clase social, los estudiantes, sean de escuelas estatales o privadas, obtienen similares calificaciones.

De igual manera, la obtención por parte de la institución, de un buen resultado en las pruebas aprender, le da un prestigio extra y la posiciona en la zona como una de las instituciones con mejor calidad educativa.

- Servicios a la Comunidad

En todo el tiempo de funcionamiento de la institución, esta estuvo al servicio de la comunidad de Villa Carmela, sirvió durante varios años para enseñar catequesis y durante la primera gestión del gobernador Alperovich, las instalaciones fueron prestadas a la comuna como sede del IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública) en el turno nocturno por cuatro años. También se realizan proyectos institucionales con salida a la comunidad, destinados básicamente a colaborar con donaciones para distintas instituciones de ayuda social como comedores infantiles, visita a asilos de ancianos, colectas para zonas damnificadas, etc.

Esto hizo del colegio un lugar conocido en la zona, y logró difundir mediante estas actividades los valores que enseña a los chicos y con los cuales trabaja

toda la institución, dando así una imagen positiva frente a la sociedad en la que está inserta.

- Medios De Transporte

Por lo general, el medio de transporte para llegar a la institución no significa un problema, ya que la mayoría de los estudiantes viven en zonas cercanas y concurren al colegio caminando o en autos particulares, ya que las distancias son cortas. De igual manera cuentan con tres líneas de colectivo que paran justo en frente de la institución y una Remisería local para acceder al colegio.

- Línea 106 Prospero Mena.
- Línea 130.
- Línea 100.
- Remisería de Villa Carmela.

La reciente implementación del boleto estudiantil gratuito para estudiantes solo de escuelas públicas, no afecta demasiado a la institución ya que este no es el medio de transporte predominante entre los asistentes.

- Proximidad del domicilio familiar o lugar de trabajo:

La elección de la institución educativa se ve afectado de manera directa por:

- A. El domicilio familiar o del lugar de trabajo de uno o cualquiera de los padres o tutor, situado dentro de la zona de influencia en la que está ubicado el colegio, en la mayoría de los casos.
- B. Domicilio familiar o del lugar de trabajo de uno o cualquiera de los padres o tutor, situado dentro de las zonas limítrofes a la zona de influencia en la que está ubicado el colegio, esto representa a la minoría de los casos.
- C. Domicilio familiar o del lugar de trabajo de uno o cualquiera de los padres o tutor, situado en otras zonas, solo en algunas excepciones.

## **FACTORES TECNOLOGICOS**

Los aspectos a analizar son: Las Nuevas Tecnologías: Conectividad – multimedia y La Necesidad de Equipos, que inciden en el Plan estratégico de la Institución.

- **Nuevas Tecnologías: Conectividad – multimedia**

Los avances tecnológicos también afectan positivamente en la enseñanza y en el método de estudio en los últimos años.

La tecnología cambió el modo de enseñanza en las aulas, a saber:

- Exige la implementación de nuevas técnicas de estudio que van más allá de lo pedagógico llegando a influir en lo cultural y lo social.
- Crea un espacio de formación más colaborativo, este sistema educativo se refuerza a través de los vínculos instituidos entre todos los involucrados en el mismo.
- Existe ya una marcada tendencia en cuanto a la aplicación de la tecnología en las aulas y en su filosofía académica.

La metodología de estudios tal y como se conocía hasta ahora está a punto de desaparecer. Algunos señalan que habría que romper con la clásica relación unidireccional profesor-alumno y que el intercambio de conocimientos fluya hacia todas las direcciones.

Por otro lado están los que siguen confiando en el papel del docente, pero piden, y exigen, un profesorado altamente preparado y comprometido con su trabajo. La idea es que estos profesionales guíen a sus alumnos a través de un aprendizaje participativo apoyándose en los nuevos avances tecnológicos. Estos avances tecnológicos en las aulas requieren de una formación extra por parte del docente y de la obtención de los elementos necesarios para equipar las aulas, por parte de la institución.

En este sentido, el colegio tiene acceso a equipos, cuenta con una sala de informática equipada con siete computadoras y un aula de coreano con

proyector, equipos de audio y demás elementos que le permiten incursionar en la educación virtual.

El colegio dispone de servicio de Internet, regulado por el docente para que sea utilizado en el dictado de clases o en el desarrollo de un aula taller, y no para distracción o esparcimiento, ni uso libre de los alumnos.

De esta manera, la institución intenta acercarse cada vez más a este tipo de enseñanza.

- Necesidad de equipos.

Para enfrentar el boom de los medios virtuales de comunicación, se hace necesaria la incorporación de equipos informáticos que soporten estos medios (computadores, laptops, tablets, etc). Esto requiere mayores inversiones de capital haciendo que la institución se vea afectada de manera directa en los costos. A la fecha solo se cuenta con la tecnología necesaria para el uso de un aula taller y una sala de informática en toda la institución.

A continuación se presentan los factores más relevantes y sus impactos en la organización, ya sea favorable o desfavorable para la misma:

## FACTORES POLITICOS

### FAVORABLES

- **Marco Legal**
- **Modalidad (Comercial - técnica - académica):** la orientación elegida, representa una modalidad común y es una de las más elegidas por los estudiantes hoy en día.
- **Programa Nacional de Formación Permanente:** ayudó de manera significativa al desarrollo de pertenencia a la institución por parte de la comunidad educativa.
- **Paritaria Nacional Docente (Aumento en las cuotas):** fija un incremento en las cuotas que ayuda a solventar en parte el costo salarial.

### DESFAVORABLES

- **Marco Legal**
- **Apoyo gubernamental - subsidios – becas:** Al no contar con la ayuda estatal para afrontar la carga salarial, se ve desfavorecidos de manera significativa con respecto a la competencia en la zona.
- **Modalidad (Comercial - técnica - académica):** como solo se brinda una orientación, no se puede captar los alumnos interesados en otras modalidades.
- **Paritaria Nacional Docente:** no favorece el incremento salarial determinado, ya que incide directamente en lo económico.

## FACTORES ECONOMICOS

### FAVORABLES

- **El contexto inflacionario:** el aumento de cuotas en otras instituciones privadas hace que haya movilidad hacia instituciones de menor costo, por lo cual se puede ver beneficiada por nuevas matrículas.

### DESFAVORABLES

- **Las Políticas Macroeconómicas:** Las políticas macroeconómicas han afectado adversamente el sector de la educación.
- **Los Ajustes Económicos:** El país esta pasando por un proceso de ajuste económico y esto significa un acrecentamiento en los niveles de desempleo, reducción de los ingresos, aumento de los niveles del costo de la vida y reducción de subsidios.
- **El Contexto Inflacionario:** La inflación afecta directamente el poder adquisitivo de las familias, provocando el atraso en la recaudación de los ingresos del colegio. Esto también incide en el pago a los docentes y en el poder adquisitivo de los mismos.

FACTORES SOCIALES	
FAVORABLES	DESFAVORABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La Cultura Social:</b> Hoy en día, la educación privada esta mejor vista que la educación pública, esta tendencia social beneficia a la institución de manera directa.</li> <li>▪ <b>El Nivel Educativo:</b> La obtención por parte de la institución, de un buen resultado en las pruebas aprender, le da un prestigio extra.</li> <li>▪ <b>Los Servicios a la Comunidad.</b></li> <li>▪ <b>Los Medios de Transporte.</b></li> <li>▪ <b>La Proximidad del domicilio familiar o lugar de trabajo.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educación pública comience a mejorar, por lo cual, capten las instituciones públicas mayor matrícula.</li> </ul>

FACTORES TECNOLOGICOS	
FAVORABLES	DESFAVORABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nuevas Tecnologías, Conectividad – multimedia:</b> implementación de estas tecnologías en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Necesidad de equipos:</b> las actualizaciones tecnológicas llevan a que se necesiten adquirir constantemente por lo que se requiere de capital para invertir en la misma.</li> </ul>

#### **4.1.2. Análisis del micro entorno - Herramienta de análisis:**

##### **Las 5 Fuerzas de Porter.**

##### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

La zona en la que se ubica la institución cuenta con dos escuelas públicas y dos colegios privados más, además de la institución, por lo tanto, a las familias/estudiantes no le faltan opciones en el caso que decidieran cambiar de colegio a sus hijos.

También existe otra característica importante del servicio educativo en general: que es de largo plazo. Y los padres de familia, que son los que toman la decisión de inscribir a sus hijos, piensan en una relación de largo plazo con el colegio; esta característica se puede ver como una gran oportunidad, pero también debe tomarse en cuenta que en un servicio el trato que se le da a las personas es vital para mantener a las familias satisfechas. Aquí el poder de negociación es alto porque si el cliente percibe que el servicio educativo no es el adecuado simplemente cambia a su hijo el próximo año, ya que el costo de cambiarse de un colegio a otro es relativamente bajo.

De esta manera, el colegio logra reducir este alto poder de negociación de los clientes, brindando siempre:

- Alto Nivel académico de sus docentes.
- Muy buen Nivel académico frente a las pruebas aprender.
- Educación personalizada.
- Relaciones Interpersonales Buenas (Actitud)
- Identificación de los clientes con la institución (Identidad)

También influyen positivamente las relaciones humanas que desarrollan los alumnos y el sentido de pertenencia que pueden tener con la institución,

logrando de esta manera la permanencia de los mismos durante todo el ciclo educativo.

### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores**

Los proveedores, en el caso de los servicios que necesita la institución para funcionar, no tienen poder de negociación, la institución puede elegir con libertad. En cuanto a la planta de docentes que se contratan, estos tienen un cierto poder de negociación ya que ellos consideran su paso por el colegio como de transición o de experiencia, a la espera de un nombramiento en una institución pública con mejores condiciones salariales a las que puede ofrecer la institución, de esta manera el colegio para retenerlos debe ofrecer lo mismo que una escuela pública ubicándolo en una posición no tan fuerte para negociar. Si es favorable el ambiente de trabajo ya que el colegio les brinda todas las herramientas a su alcance para desarrollarse profesionalmente y ello lleva a que los docentes no quieran dejar la institución.

### **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

El colegio, brinda conocimientos desde 1993; logrando experiencia y competitividad por más de 20 años. Se ha convertido en una de las principales instituciones educativas dentro de la localidad, la imagen y reputación, en razón de su experiencia y el buen manejo a la hora de prestar sus servicios hace que si nuevas instituciones desean ingresar tendrán que invertir mayor capital para ganar mercado.

Las barreras de entrada no son relativamente altas para las nuevas instituciones que quieran incursionar dado que las regulaciones o requisitos para constituir colegios/instituciones educativas son muchas, pero no

imposibles de obtener, en este sentido el tiempo mas no la idoneidad sería la única limitante. En cuanto al monto de inversión, si es elevado para instalar un establecimiento educativo.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

La formación educativa de un niño no tiene sustitución; debido a que la mejor forma de crecimiento está dada mediante el nivel educativo que una persona tenga o alcance a culminar.

Una industria como la educativa ofrece una variada gama de posibilidades, donde muchos proyectos o tecnologías educativas son posibles de utilizar. Siempre puede aparecer un proyecto educativo que sea mejor al propio, y en ese sentido se puede constituir en una amenaza.

Sin embargo, un argumento a favor es la experiencia y entrenamiento que el colegio tiene en su personal docente, que es un elemento clave que proyecta confianza a las familias, lo cual atenúa la entrada de nuevos proyectos.

La situación actual es que cada colegio tiene el modelo educativo que va adaptando con el paso del tiempo, en la zona donde está ubicado el colegio, todas las instituciones tanto públicas como privadas ofrecen el mismo servicio educativo, con la misma modalidad, de esta manera los convierte en competidores y no en sustitutos.

#### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

El colegio cuenta con una gran cantidad de competidores; debido a que la localidad está conformada por muchas instituciones educativas de carácter público y privado.

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS:

Escuela Cooperativismo Argentino.

Escuela Joaquín V. González.

Escuela Media B° Oeste III.

Colegio Presentación de María.

Colegio III Milenio.

Colegio Sagrado Corazón de María.

Guarderías Infantiles B° Vial 2.

Para contrarrestar esta fuerza la institución ofrece una muy buena propuesta de valor, diferente a otras, convirtiéndola en una de las mejores instituciones educativas de la zona.

## **4.2. Análisis Interno**

Para efectos de análisis interno de la compañía, se utilizó la herramienta Cadena de valor, la cual fue aplicada al Colegio. En la misma, se identificó todas las actividades claves que incorporan una parte del valor agregado al producto final y representan una fortaleza relativa del colegio.

### **4.2.1. Análisis interno de la empresa - Herramienta de análisis: La cadena de valor**

**Actividades primarias:** forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, su transferencia y la atención posventa al cliente. Éstas son:

- Logística interna o de entrada de factores: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
  - Planificación de actividades institucionales.
  - Elaboración del libro de asistencia y control del personal que trabaja en la institución.
  - Control de asistencia y llegadas tarde de los alumnos.

- Ingreso de los insumos (limpieza, papelería, etc) para el funcionamiento de la institución.
  - Adquisición de equipamiento (mobiliario, computadoras, etc)
  - Inscripciones de los alumnos
- 
- Operaciones o producción propiamente dicha: actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.
    - Planificación anual del docente. Elaboración de metodologías de enseñanza, para su posterior aplicación.
    - Elaboración de los horarios de clases.
    - Determinación del Cronograma de evaluaciones.
    - Propuestas de proyectos a desarrollar durante el año.
    - Implementación del aula taller.
    - Dictado de clases
    - Realización de Actividades Extracurriculares.
    - Toma de exámenes
    - Control y observaciones de clases.
    - Organización y realización de actos académicos
    - Reuniones pedagógicas
- 
- Logística externa o distribución: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
    - Verificación del servicio educativo.
    - Seguimiento de alumnos con riesgo pedagógico.
    - Acompañamiento de las trayectorias escolares.
    - Evaluaciones Aprender
- 
- Marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.

- Descuentos y promociones de pago.
  - Publicidad con volantes y murales.
  - Promociones y anuncios en la página de facebook del colegio y en revistas locales.
  - Propaganda en la radio local.
  - Presentación de proyectos educativos, talleres, etc.
- 
- Servicio posventa: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.
    - Realización de encuestas de opinión a padres

**Actividades de apoyo:** no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de apoyo para las actividades primarias. Éstas son:

- Aprovisionamiento: compra de factores que van a ser utilizados en la empresa, incluyendo materias primas y auxiliares, maquinaria, edificios, servicios, etc.
  - Adquisición de materiales y/o útiles de escritorio y aula
  - Adquisición de nuevos equipos de cómputos.
  - Adquisición de mobiliario escolar.
  - Servicio de Internet, otros.
  
- Desarrollo de tecnología: actividades para la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de gestión.
  - Evaluación y mantenimiento de los equipos electrónicos (computadoras, equipos de audio, proyector, etc.)
  - Instalación de aires acondicionados en las aulas.

- Utilización de equipos de última generación en la sala de computación.
- Administración de recursos humanos: actividades de búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc. de todos los tipos de personal.
  - Selección del personal de los diferentes niveles académicos.
  - Capacitación constante del personal a nivel directivo y docente.
  - Seguimiento en el cumplimiento de los horarios de trabajo asignados.
  - Predisposición para el diálogo por parte de los directivos.
  - Apoyo y acompañamiento al docente durante todo el ciclo lectivo.
  - Supervisión al personal para que se desempeñe con eficiencia y eficacia.
- Infraestructura de la empresa: actividades bajo la denominación genérica de administración y que pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.
  - Actualización de Plan Curricular.
  - Elaboración del plan anual de trabajo.
  - Mantenimiento de las instalaciones y mobiliario escolar. (Pintura de aulas, bancos, patio, arreglo de baños, puertas, pizarrones, etc.)
  - Coordinación acerca de la asignación y abastecimiento de materiales de escritorio e inmobiliario necesarios para el dictado de las clases.
  - Organización de la documentación que se emite y recibe.

- Organización del servicio educativo institucional acorde con las prescripciones legales reglamentarias sobre la materia, orientar y supervisar el servicio educativo prestado por la institución, métodos y medios pedagógicos.
- Registros administrativos, contables.

### **4.3. Análisis FODA**

El análisis FODA (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

#### **Fortalezas:**

- A. Formador de Valores; El colegio se enmarca en una férrea formación disciplinaria, de valores y moralidad, elementos que la sociedad valora como de alta estima.
- B. Ocupación y diversificación de espacios/tiempo; Las instalaciones del colegio permiten la generación ilimitada de actividades complementarias o extracurriculares.
- C. Educación Personalizada: La poca afluencia de estudiantes de los últimos años generó una metodología innata en la operación de la institución, que se ha convertido en un colegio de gran cercanía y educación casi personal. Esto es ahora una de las ventajas competitivas de la institución, y su expansión en volumen de estudiantes no puede ser impedimento para que este estilo educativo se mantenga.

- D. Oferta pedagógica ; El programa académico diseñado para operar en la institución cumple con los estándares que la ley dicta para la práctica de la educación; además de esto, los contenidos han sido complementados con el fin de crear la capacidad de orientación vocacional de los estudiantes, así como la adquisición de conocimientos extra para su vida y cultura.
- E. Tradición Familiar - Ambiente Familiar y cercano: El voz a voz ha hecho del colegio una empresa familiar, en el sentido en que muchas familias han confiado la educación de sus hijos a la institución y a su vez ex alumnos del colegio han elegido nuevamente para brindarle formación a sus hijos. Esto ha creado una tradición que ha continuado en el tiempo.
- F. Ubicación Geográfica: EL COLEGIO PRESENTACIÓN DE MARÍA está ubicado en la zona de Villa Carmela, a 10 Km. de la Ciudad Capital y a 3km del Centro poblado más próximo: Tafí Viejo. Limita al Norte con el Canal de Desagüe, al Sur con la calle Los Ceibos, al Oeste con la calle Juan B. Terán, al Este con la Ruta 315 Km. 7 y 1/2. VÍAS DE COMUNICACIÓN: Ruta 315 desde Capital y Tafí Viejo, por lo cual está en un lugar estratégico de fácil acceso tanto para los estudiantes como para el personal que allí trabaja.

## **Oportunidades**

- A. Incorporar nuevas modalidades en el nivel secundario para obtener un título secundario orientado a las distintas áreas por ejemplo:
- Ciencias Naturales, Salud y Ambiente
  - Artes, Diseño y Comunicación
  - Humanidades y Ciencias Sociales.
- B. Incorporar un nivel terciario con la posibilidad que los alumnos de dicho nivel adquieran un título que les garantice la posibilidad de encontrar una rápida salida laboral, los cuales podrían ser dictados en el horario nocturno.

- C. Generar alianzas con otras instituciones para hacer intercambios.
- D. Ofertar cursos para la población que vive cerca de esta forma el colegio le daría la posibilidad de aprender oficios con salida rápida laboral, los cuales podrían ser dictados en el horario nocturno.
- E. Brindar más talleres fuera del horario habitual a los maestros y profesores para así mejorar la calidad de la enseñanza del colegio.

**Debilidades:**

- A. Controles de cartera regulados; existe una situación difícil las escasas herramientas con las que cuentan los colegios para prevenir la mora. Hay situaciones de familias con muchos hermanos y muchos meses atrasados, que cambian de colegio a fin de año, y no se les puede negar el pase ni retenerle ninguna documentación, generando perjuicio económico para la Institución.
- B. Los costos significativos que se deben cubrir por concepto de mantenimiento de la infraestructura del colegio.
- C. El bajo nivel de liquidez que posee el colegio
- D. La obsolescencia de los equipos como consecuencia de los avances tecnológicos.
- E. No lograr subsidio del estado para el pago de docentes
- F. Oferta de modalidad única

**Amenazas:**

- A. El ingreso de nuevas instituciones estatales que pueden representar una competencia significativa y reducir la cantidad de estudiantes, y disminución de los ingresos por estudiantes.
- B. Los cambios en la situación política y económica del país que afecten más el poder adquisitivo de las familias.

- C. Mayores presiones gremiales para obtener más aumentos salariales, incide en la estabilidad de la institución más que otros establecimientos puesto que no tiene subsidios para el pago salarial.
- D. Cambios normativos que afecten negativamente a la institución.
- E. Elevado incremento de los servicios públicos, como el agua, gas, electricidad que incidirán en los costos de funcionamiento de la institución.

### CAPITULO III

#### ESTRUCTURA Y CULTURA

Sumario: 1. Diseño de la Estructura Organizacional. 1.1. Tipos de Estructura Organizacional. 2. Las decisiones básicas del diseño de la estructura organizacional. 2.1. Definición del puesto. 2.2. Departamentalización. 2.3. Longitud del tramo de control. 2.4. Grado de delegación de autoridad. 2.5. Comunicación organizacional 3. La Cultura Organizacional. 4. El Clima Organizacional. 5. Aplicación a la empresa: Colegio Presentación de Maria. 5.1. Organigrama de la Institución. 5.2. Formas de Autoridad. Descentralización y Centralización de la autoridad en el Colegio. 5.3. Tramo de Control de la autoridad en el Colegio. 5.4. Cultura Organizacional. 5.5. Clima Organizacional.

#### **ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

El diseño de una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos. Por otro lado, aun cuando la empresa esté compuesta por un mínimo de personas, la asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones con el objetivo de lograr la eficiencia en el trabajo de cada persona. Con la finalidad de dar soporte a los objetivos de este trabajo, en este capítulo se considerarán temas tales como: estructura organizacional, manual de descripción de puestos, división y coordinación del trabajo, motivación y la importancia de establecer un adecuado flujo de comunicación entre trabajadores y directivos, así como la importancia de promover el trabajo en equipo.

## **1. Diseño de la Estructura Organizacional**

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”.

**(Merton, 2002)**

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, en el cual se considera un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

“Estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”

**(Robbins, 2005).**

Por lo tanto al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

### **1.1. Tipos de Estructura Organizacional**

De acuerdo a las características de las empresas se pueden clasificar en complejas y simples ya que en las estructuras simples la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de lograr la eficiencia en las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.<sup>22</sup>

#### **1.1.2 Estructura funcional**

La estructura funcional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

De acuerdo a Rodríguez (2007) las características de la organización funcional son las siguientes<sup>23</sup>:

---

<sup>22</sup> Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL.

- Autoridad funcional o dividida: La autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: Es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: Las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
- Énfasis en la especialización: Especialización de todos los miembros a cargo.

Asimismo, Chiavenato (2000) menciona algunas ventajas en la organización funcional, entre las que se encuentran las siguientes<sup>24</sup>:

- Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación intradepartamental
- Buena solución de problemas técnicos

De acuerdo a Rodríguez (2007) las desventajas de una organización funcional son<sup>25</sup>:

- Pérdida de la autoridad en el mando. Se exige obediencia y la imposición de la disciplina.
- Subordinación múltiple. Existe la falta de coordinación en la delegación de autoridad y en la delimitación de responsabilidades.
- Existencia de competitividad, tensión y conflictos entre trabajadores especializados para colaborar en las diferentes áreas de la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias

---

<sup>23</sup> D Minsal Pérez, Y Pérez Rodríguez - Acimed, 2007 - scielo.sld.cu

<sup>24</sup> Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw Hill.

<sup>25</sup> D Minsal Pérez, Y Pérez Rodríguez - Acimed, 2007 - scielo.sld.cu

y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.

- Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Por lo tanto, el desarrollo de una estructura funcional en una empresa es viable cuando por ser pequeña, cuenta con un equipo de personas especializadas en las actividades laborales que realizan diariamente, y que además informa a un dirigente eficaz, del cual está orientado hacia objetivos organizacionales comunes muy bien establecidos y definidos.

### **1.1.3 Estructura Burocrática**

Según Petrella (2007) “la organización burocrática busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado partiendo de reglas formales”.<sup>26</sup>

La estructura burocrática se caracteriza por tareas operativas rutinarias, que se logran por medio de la especialización, normas y reglamentos que se encuentren altamente formalizados, así como las actividades que se agrupan en departamentos funcionales. La autoridad es centralizada, los tramos de control son reducidos y la toma de decisiones sigue una cadena de mando.

La burocracia de acuerdo a las estructuras y poder, es una forma de organización humana que se basa tanto en la racionalidad, como en la adecuación de los medios para lograr los objetivos establecidos de manera eficaz. En sociología, la burocracia es una estructura organizativa

---

<sup>26</sup> Petrella, C. (2007). Análisis de la teoría burocrática: Aportes para la comprensión del modelo burocrático.

caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales.

De acuerdo a Gómez Bahillo (2006) en su trabajo establece que, las reglas son la base para garantizar un trato igual para todos los trabajadores, al evitar intromisión de intereses y simpatías personales del empleado, y de esta manera, se resuelvan los problemas y cuestiones planteadas lo más rápido posible. Por lo tanto, el trabajo se delimita mediante una división claramente establecida de acuerdo a características y habilidades de cada persona que colabora en la organización, continuando con el entrenamiento y capacitación de personal para especializarse en la actividad a desempeñar, asimismo, los trabajadores deben ser motivados a realizar cada actividad por medio de recompensas o incentivos con base en el mérito a su trabajo con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos de la organización.<sup>27</sup>

Una estructura matricial según Chiavenato (2002) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.<sup>28</sup>

#### **1.1.4 Estructura Matricial**

Una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando. Una de ellas es una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un

---

<sup>27</sup> Gómez Bahillo, Carlos. Burocracia y administración pública, 5campus.com, Sociología, <http://www.5campus.com/leccion/burocracia>, 2006.

<sup>28</sup> Chiavenato I (2002a). Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.

gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

De acuerdo con Keith (2003) “el efecto de la estructura matricial consiste en separar algunas actividades de la organización en proyectos que luego compiten por la asignación de personal y otros recursos”. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.<sup>29</sup> Algunas ventajas de la estructura matricial según Chiavenato (2002) son las siguientes<sup>30</sup>:

- Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación intradepartamental
- Buena solución de problemas técnicos.

Por lo tanto, la organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas y a los productos y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta utilizada cuando la organización desea obtener los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

## ***2. Las decisiones básicas del diseño de la estructura organizacional***

El diseño de las organizaciones parte de un conjunto de grandes tareas que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos. Este conjunto de “grandes tareas” debe subdividirse en porciones que puedan ser realizadas por un solo puesto de trabajo. A esto es a lo que se llama división

---

<sup>29</sup> KEITH, Davis. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

<sup>30</sup> Chiavenato I (2002a). Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.

del trabajo, o más puntualmente definición del puesto, y es una labor analítica.

Una vez definidos los puestos, éstos se deben agrupar en unidades u órganos conformados por varias personas con el mismo nivel jerárquico. Esa agrupación (departamentalización) se hace a partir de diferentes criterios, ya sea por funciones a realizar, por productos manejados por la empresa, por el territorio que se abarca, etc., y es una labor sintética.

Estas dos labores se condicionan una a la otra y, asimismo, son influidas por la percepción que tienen los diseñadores con respecto al número de personas que puede manejar un jefe o supervisor. A esto se le llama tramo de control, el cual a su vez es influido por la cantidad de autoridad que el o los diseñadores están dispuestos a ceder a cada uno de los niveles de la organización, es decir, el grado de delegación de autoridad.

Como se puede observar, las cuatro decisiones se interrelacionan de manera estrecha y pueden ser tomadas de forma individual (por un solo administrador) o colectiva (por varios de ellos); a veces de una manera discontinua (en un esquema de cambio rápido seguido de estabilidad) o pueden darse como una serie de pequeños cambios continuos. No obstante, independientemente de la manera como se modifica, el hecho es que la estructura de las organizaciones siempre tiene cambios en el tiempo, ya que éstos le permiten adaptarse mejor a las circunstancias, las cuales también se modifican.

A continuación se examinará cada una de estas propiedades y sus implicancias en el diseño estructural:

## **2.1. Definición del puesto**

La definición del puesto se refiere al procedimiento mediante el cual el diseñador decide las actividades que realizará cada persona al interior de la

organización. Fundamentalmente se enfoca a definir los siguientes aspectos: el rango o alcance del puesto, así como la profundidad del puesto.

- Rango o alcance del puesto: Se refiere a la cantidad y/o diversidad de tareas que el ocupante del puesto debe realizar y el grado de especialización que se deriva de ello. Un puesto con un rango pequeño permite que el colaborador domine las actividades en poco tiempo, y por dicha razón se infiere mayor eficiencia y una rápida productividad. Asimismo resulta más fácil y barato para la organización el entrenar reemplazos en caso de que el trabajador sea promovido, transferido o despedido. Ahora bien, ante un puesto de este tipo, el colaborador se vuelve poco versátil, por lo que si se diera la situación de la ausencia de un compañero que realice labores distintas a las de él, seguramente no lo podría suplir o lo haría con mucha dificultad. Es frecuente también que en estos puestos (de poco alcance) se presente el tedio y la insatisfacción laboral debido a la poca diversidad de tareas por realizar.
- Profundidad del puesto: Está relacionada con el nivel de responsabilidad y control que el empleado ejerce sobre sus tareas. Los ocupantes de puestos con alto grado de profundidad son difíciles de entrenar y de controlar, pero normalmente reciben una gran satisfacción de su trabajo y pueden realizar tareas complicadas y/o poco estructuradas con eficiencia.

La definición del puesto implica, entonces, decidir lo que va a hacer la persona que ocupa cada puesto (alcance), conjuntamente con el cómo y cuándo lo va a realizar (profundidad). Expresado de esta manera puede parecer una decisión fácil, pero representa un gran reto para el administrador, ya que es preciso especificar para cada puesto de la organización el grado de especialización y la libertad de acción que debe tener dadas las restricciones impuestas por:

- La misión y la visión de la organización

- Los objetivos y las estrategias
- Los requerimientos tecnológicos
- Los requerimientos económicos
- Las condicionantes culturales

El propósito final de esta decisión administrativa es lograr satisfacer simultáneamente criterios de eficiencia, efectividad, satisfacción laboral y desarrollo de los integrantes; todo ello balanceándolo con las expectativas personales y organizacionales a corto y largo plazos.<sup>31</sup>

## **2.2. Departamentalización**

La departamentalización se refiere a la agrupación de puestos en equipos de trabajo de varias personas. El departamento designa un área (división o segmento) de una empresa sobre la que el administrador tiene autoridad para hacer cumplir los objetivos de la organización.

Esta combinación se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama y debe seguir alguna lógica de agrupación: por similitud de trabajos, por el tipo de clientes a los que atienden, por los productos que fabrican, etcétera.

La razón que justifica la agrupación de puestos responde a la necesidad de coordinarlos para que trabajen de la forma establecida durante su definición. En teoría, una vez determinados los objetivos a cumplir, las tareas a realizar y los puestos que deben ejecutarlas, no se requeriría dirección y todos trabajarían al unísono. Sin embargo, en la práctica es necesaria la dirección para que los esfuerzos de todos se dirijan concertadamente al mismo fin, así como también es una realidad el hecho que la atención que un jefe puede prestarle a sus subordinados es limitada, razón por la cual no puede tener más de un cierto número de colaboradores a cargo.

---

<sup>31</sup> Cohen y Asin, Sistemas de información para los negocios, McGraw-Hill, México, 2000

Lo anterior conlleva a que la tarea de coordinación y dirección tenga que ser suplida por jefes intermedios, y ello a su vez implica la segmentación de la organización en áreas (estructura departamental), así como la fijación de criterios para llevarla a cabo. Se puede afirmar que todas las organizaciones siguen criterios mixtos de departamentalización (en algún punto por funciones, y en otro por productos, por ejemplo), pero el criterio que se elige para el nivel que reporta a la alta dirección condiciona fuertemente el trabajo de toda la empresa o institución.

Algunas de las características que conforman la departamentalización son:

- La identificación y clasificación de las actividades
- La agrupación de dichas actividades para cumplir con los objetivos organizacionales
- La asignación de autoridad a los administradores para supervisar las actividades
- El establecimiento de coordinación horizontal y vertical al interior de la organización<sup>32</sup>

### **2.3. Longitud del tramo de control**

También se estableció que la longitud del tramo de control (esfera o amplitud de control) es el número de subordinados que dependen directamente del mismo gerente o supervisor, y determina qué tan plana, alta o piramidal es la propia estructura.

Si se considera que un jefe puede supervisar a muchos colaboradores la estructura tenderá a ser plana, esto es, con pocos niveles jerárquicos; en cambio, si se prefiere un tramo de control corto, la estructura tenderá a ser piramidal, conformada por muchos jefes intermedios y/u operativos.

Los tramos de control cortos generan estructuras con más empleados, y por consiguiente son más costosas. Lo ideal sería que no existieran niveles

---

<sup>32</sup> Koontz / Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1999

intermedios de supervisión y que al gerente general le reportaran todos los mandos operativos. No obstante, esta solución traería consigo una pérdida de coordinación y de control que saldría todavía más cara que el costo de los niveles intermedios necesarios. La clave está, entonces, en determinar un “justo medio” en el que se establezca una adecuada dirección y control, con un tramo de control lo más amplio posible. En esto radica, precisamente, una correcta decisión para definir la esfera de control.

Para fijar el tramo de control, el diseñador debe tener en cuenta las relaciones reales, no las potenciales, considerando también la intensidad (qué tanto tiempo y recursos mentales, emocionales y físicos requiere cada interacción) y la frecuencia de dichas relaciones (el número de veces al día o a la semana que se producen); aspectos que son determinados por factores como la necesidad del contacto, el nivel de especialización y la capacidad de comunicación, los cuales se explican a continuación:

- Necesidad del contacto. Los trabajos poco estructurados o ambiguos requieren un contacto frecuente entre el jefe y sus colaboradores, y de éstos entre sí, pues tanto los objetivos como la manera de alcanzarlos están poco definidos y se modifican con el tiempo. Por esta razón, conocer el grado de desarrollo de cada parte del trabajo y las posibles dificultades a encontrar es de vital importancia para poder lograr lo que se desea. En estas circunstancias el superior debe estar en contacto frecuente e intenso con todos sus colaboradores, al tiempo que fomenta la interrelación entre ellos. Por ello el tramo de control tenderá a ser corto.

Otro será el caso de una organización en que las condiciones de trabajo se puedan medir fácilmente en términos cuantitativos, aquí se puede tener un tramo de control muy largo, dado que las personas no necesitan interactuar con frecuencia ni intensidad; todos ellos saben lo que tienen que hacer y ante esto la necesidad de contacto es menor.

- Nivel de especialización. En grupos de trabajo uniformes, cuanto más especializados sean los puestos a controlar, más amplio será el tramo de control, debido a que es fácil estandarizar lo que se espera de cada una de las personas. Asimismo, si los trabajos son especializados y uniformes, los contactos requeridos pueden reducirse al mínimo mediante el establecimiento de procedimientos que permitan la comunicación por medio de escritos y reportes de los datos necesarios.

En puestos poco especializados la variedad de conceptos a controlar se vuelve muy grande y no es fácil estandarizar la información que se debe tener para dirigir y controlar adecuadamente; por ello se incrementa la frecuencia y la intensidad de las interacciones.

- Capacidad de comunicación. Esta característica se refiere al logro de una comunicación eficiente entre el jefe y los colaboradores. Dicha comunicación debe de ser clara y ocupar poco del tiempo disponible, siendo entonces necesario desarrollar la capacidad para emitir y recibir información, tanto por parte del jefe como de los subordinados. Ello requiere la existencia de un lenguaje común entre ambas partes, por lo que el nivel de educación, la experiencia y la capacitación influyen en gran medida. Desde luego, a mayor capacidad de comunicación, el tramo de control puede ser más amplio.<sup>33</sup>

#### **2.4. Grado de delegación de autoridad**

La delegación de autoridad se refiere a la cantidad de autoridad que el diseñador de la organización otorga a cada puesto para que pueda realizar su tarea.

---

<sup>33</sup> Koontz / Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1999

Siendo que la autoridad es el derecho que la organización le da a una persona para que tome decisiones y emita órdenes sin necesidad de contar con el permiso de un superior; ese derecho de emitir órdenes implica también el derecho de ser obedecido. La delegación de autoridad se da sobre funciones concretas, motivo por el cual un mismo gerente puede tener un nivel relativamente alto de delegación para algunas funciones y uno relativamente bajo para otras. Por ejemplo, un gerente de ventas puede tener autoridad para contratar o despedir a sus vendedores (un nivel alto de delegación), y al mismo tiempo muy poca autoridad para determinar la compensación que deberá pagárseles, ya que esto es menester de la gerencia de recursos humanos.

Se dice que en todos los puestos la autoridad y la responsabilidad deben estar equilibrados. Es decir, a una persona se le da autoridad suficiente para cumplir con las responsabilidades que tiene asignadas; ni más ni menos.

Lo anterior se efectúa de la siguiente manera:

Una vez definido que el director general de una organización no puede decidirlo todo, ni darle órdenes a cada uno de los miembros de la organización, se establece, por el mismo hecho, la existencia de la gerencia media (ubicada entre el director, por un lado, y los empleados y obreros de nivel operativo, por el otro). En ese momento debe decidirse también qué facultades tendrá esta gerencia para llevar a cabo sus tareas. Se le pueden delegar muchas facultades y entonces se tendrá una organización *descentralizada*, o se le puede delegar muy poco y por lo tanto será una organización *centralizada*. Desde luego se presentan también puntos intermedios en esta decisión.

Ahora bien, existen diversos motivos tanto para descentralizar la autoridad como para centralizarla. A continuación se analizan algunos de éstos motivos:

**A. Motivos para descentralizar la autoridad**

Se dice con frecuencia que la única manera real que existe de aprender el trabajo del gerente es siéndolo. Por esta razón una fuerte delegación de autoridad promueve en las organizaciones la formación de cuerpos gerenciales, pues los mandos intermedios toman decisiones, dan órdenes, se equivocan y aprenden de la experiencia. Esto permite a los gerentes intermedios desarrollarse y prepararse para posiciones de mayor responsabilidad y autoridad.

Independientemente de lo anterior, es frecuente que en las organizaciones en donde se da esta delegación de autoridad se genere también un ambiente de competencia -entre los mandos medios- en el que todos luchan por lograr sus objetivos mejor que los demás y eso crea una dinámica que ayuda al progreso individual y organizacional. También es positivo delegar autoridad porque las personas que tienen mayor capacidad de actuación y decisión estimulan su creatividad y participan activamente en la resolución de problemas y en el impulso de nuevas ideas que benefician a la organización.

**B. Motivos para centralizar la autoridad**

Una organización debe elegir miembros que posean las potencialidades adecuadas, pero también debe entrenarlos en las habilidades operativas, técnicas y administrativas que exige cada puesto. Llevar a cabo este esfuerzo de selección y capacitación tiene un costo en tiempo y dinero que fácilmente puede absorber cualquier posible utilidad que pueda obtenerse de la descentralización.

Ahora bien, la delegación de autoridad que realmente se produce es a veces inferior a la que se planeó, dado que muchos gerentes son reacios a ello y, aunque formalmente la delegación existe (en un papel), estos gerentes siguen centralizando las órdenes y las decisiones.

Además, descentralizar implica crear unidades autosuficientes dentro de la organización (ya que si no lo son difícilmente pueden ser independientes y

descentralizadas). Esta autosuficiencia implica la duplicación de órganos y de funciones cuyo costo incide en el desempeño de la organización como un todo.

Por otra parte cabe decir que no existen reglas fijas para decidir en qué medida es conveniente centralizar o descentralizar las funciones de la organización, sin embargo, los siguientes criterios pueden ser útiles como guías para el diseñador de la estructura.

- Dificultad de las decisiones que se deben tomar en el puesto. Las decisiones sencillas fácilmente pueden estandarizarse, y por consiguiente es factible que la organización fije normas centralizadas para tomarlas. Las decisiones poco estructuradas, que requieren de juicio y criterio y que deben de tomarse con celeridad, es mejor descentralizarlas.
- Capacidad intrínseca de los encargados de tomar las decisiones. Si el ejecutivo medio que debe tomar las decisiones tiene los conocimientos y experiencia para hacerlo, es una razón positiva para descentralizar la decisión; en caso contrario será mejor centralizarla.
- Motivación de los tomadores de decisiones. Teniendo en cuenta que el proceso de toma de decisiones genera tensiones, y en ocasiones también inconformidades, antes de delegar autoridad en las personas se debe evaluar si efectivamente tienen la motivación para asumir esa responsabilidad.
- Análisis costo-beneficio de la decisión. Implica que el diseñador deba contestar a la pregunta de si lo que se espera lograr con la descentralización supera los costos de llevarla a cabo. Dicho cuestionamiento no es fácil de evaluar debido a que muchos de los costos y de los beneficios son subjetivos, intangibles o difíciles de medir. Asimismo, es necesario considerar la visión a corto y a largo

plazos de la organización, toda vez que el descentralizar puede resultar costoso a corto plazo, pero benéfico en un lapso más largo.<sup>34</sup>

## **2.5. Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de la organización es un factor clave para lograr objetivos, dado que al generar una comunicación efectiva el desempeño de los trabajadores mejorará de forma continua y se mantendrá una relación más estrecha ente trabajador y Gerente.

De acuerdo con Serrano (2001) en base a las necesidades de información dentro de una organización, existen dos tipos de comunicación de las cuales se mantiene informado al personal con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.<sup>35</sup>

**A. Comunicación Formal:** Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- Comunicación descendente. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

---

<sup>34</sup> Keith Davis, John Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, México, 1998.

<sup>35</sup> Razcynski D.+ C. Serrano. Descentralización. Nudos críticos, CIEPLAN/Asesorías para el Desarrollo S.A., Santiago de Chile, 2001

- Comunicación ascendente. Se desarrolla en los niveles bajos de la empresa. Comienza en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

**B. La comunicación Informal:** no está planificada, surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación organizacional.

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra” Chiavenato (2000). Así mismo este autor menciona que para una perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos, los cuales son:

1. Dato. Registro de determinado evento o suceso.
2. Información. Conjunto de datos con determinado significado.
3. Comunicación: Se presentan cinco elementos fundamentales tales como el emisor cuya función es emitir el mensaje. Transmisor o codificador el cual codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal, en el cual se establece el contacto entre la fuente y el destino. Finalmente, por medio del receptor se decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino, el cual es la persona a la que se le envió el mensaje.

Según Chiavenato (2000) “cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas”.

En el proceso de comunicación se presentan ciertos obstáculos que limitan o distorsionan la información y dificultan una comunicación eficiente.

Según Chiavenato (2000) expresa que las barreras “intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado”.

Así mismo, para este autor las barreras en la comunicación son las siguientes:

- Barreras personales: Las barreras más comunes en el trabajo son la escucha deficiente, emociones, motivaciones y los sentimientos personales.
- Barreras físicas: Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.
- Barreras semánticas: Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación.

Por lo tanto, es necesario que en una empresa la información proporcionada al personal sea de manera oportuna, clara y precisa, pues mediante una comunicación eficaz se logra cumplir con los objetivos establecidos.<sup>36</sup>

Otro de los aspectos a tomar en cuenta cuando se desea formular y luego implementar una estrategia en una organización, es la cultura que tiene la misma. Por lo cual a continuación se presentarán algunos conceptos relacionados a la cultura organizacional.

### **3. La Cultura Organizacional**

Goffee y Jones (2001), definen el término cultura como “la forma de actuar en una organización”, y afirman que no hay una cultura correcta para una

---

<sup>36</sup> Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw Hill.

empresa dada. Sólo hay una cultura correcta para una situación empresarial. Empresas inmersas en un entorno de feroz competencia necesitan un tipo de cultura. Las que requieren creatividad explosiva deben acudir a otra bien distinta. Algunas necesitan ambas.

La cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo o en la fabricación del producto en una planta. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. Y a pesar de no explicarse, pueden marcar la diferencia entre las compañías que ganan y las que pierden y para el individuo, marcan la diferencia entre compromiso y desafección, entre un trabajo placentero y una tarea desagradable (Goffee y Jones, 2001).<sup>37</sup>

### **3.1. ¿Qué es la cultura organizacional?**

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Rob Goffee y Gareth Jones (2001). El carácter organizacional. Ediciones Granica S.A.

<sup>38</sup> Jorge ETKIN y Leonardo SCHVARSTEIN; "Identidad de las Organizaciones"; Paidós Argentina; Buenos Aires (2005)

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

### **3.2. La cultura como proceso**

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

El movimiento característico de los componentes culturales es, por lo tanto, resultante de la síntesis de antagonismos.

En todo sistema cultural coexisten culturas locales o sectoriales y para que dicha coexistencia sea posible no deben entrar en contradicción con la identidad propia de la organización.

Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber:

- Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos

rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.

- Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.<sup>39</sup>

### **3.3. Los elementos de la cultura organizacional**

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

La cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y de la auto organización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan

---

<sup>39</sup> Henry MINTZBERG; "Safarí a la Estrategia", Granica; 1999.

en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.<sup>40</sup>

### **Valores**

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones. Este sistema de valores, aprendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

---

<sup>40</sup> Keith DAVIS y John W. NEWSTROM; "Comportamiento Humano en el Trabajo"; Mc Graw Hill; 1999.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez
- Creencia en una calidad superior
- El cliente es primero
- Creencia en la innovación
- Creencia en la comunicación honesta
- Excelencia a través del mejoramiento continuo
- Sentido de pertenencia a la organización
- Cada uno se siente dueño de la organización
- Respeto mutuo
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Igual oportunidad para todos
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento
- Conducta ética responsable
- Protección ambiental
- Desarrollo de habilidades de liderazgo
- Liderazgo participativo

### **Identidad y cultura**

Los rasgos de identidad, en tantos elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura.

Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

- Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.
- La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.

- A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto se puede aprender.
- La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un meta concepto del enfoque de la auto organización.

### **3.4. ¿Dónde y cómo deberá analizarse la cultura organizacional en una fase diagnóstica?**

Fundamentalmente se trata de observar y analizar esta manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos. Por lo tanto se debe detener la mirada en los lugares de encuentro e interacción, como así también en las prácticas cotidianas, para detectar regularidades en el accionar de los sujetos. Asimismo, esta manifestación tiene una dimensión formal y otra informal.

En cuanto refiere a la dimensión formal, es preciso que el analista indague acerca de los procedimientos que la organización dispone para moldear los comportamientos de sus miembros, para lo cual deberá observar los procesos de inducción, tanto los estandarizados como los no estandarizados, a través de los cuales se refuerza y sostiene el sistema de valores.

Los procesos de inducción tienen diferentes expresiones, siendo las más habituales en las organizaciones los mecanismos de socialización que se desarrollan cuando un nuevo miembro se incorpora, pero también aquellos de reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y promoción. Todas estas prácticas son procesos que inducen a los sujetos que forman parte de una organización a adecuarse a las normas, es decir, los aproxima a la instancia más formal. A través de estos procesos los miembros adquieren

(y actualizan) las competencias sociales necesarias para formar parte de la organización, dando lugar a la pertenencia operacional.

En ese contexto, el momento de ingreso de un sujeto a una organización es clave para analizar y comprender la cultura propia de esa organización.

Para analizar lo informal, por su parte, deben observarse:

- Los ritos: la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.
- Los mitos y las historias: acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- Los tabúes: las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.
- Símbolos materiales: elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización. Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc.
- El sociolecto o lenguaje: los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

La importancia de realizar un análisis de la cultura organizacional se relaciona a su capacidad de fortalecer la identidad, cohesionar internamente al público, favorecer la implicación en el proyecto institucional y determinar en gran medida el clima interno. A su vez, es necesario para poder desarrollar cualquier intervención sobre el plano de la cultura.

Finalmente, no debe descuidarse que la cultura proporciona a la organización un marco interpretativo, una estructura instituida desde la cual se asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden los fenómenos organizacionales. El analista también debe ser capaz de dilucidar cuáles son los parámetros que establece este marco interpretativo puesto que es a partir de allí que obtendrá valiosos elementos para comprender la comunicación interna y, eventualmente, para diseñar las acciones a seguir.<sup>41</sup>

#### **4. El Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.<sup>42</sup>

Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para los autores, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos.<sup>43</sup>

Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones.

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los

---

<sup>41</sup> Robert CARLETON; "Choque de Culturas"; Revista Gestión, 2000.

<sup>42</sup> Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

<sup>43</sup> Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. The Journal of the Association for Institutional Research. Vol 19, Nro 3, 381-384.

objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.<sup>44</sup>

En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles.

#### **4.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional**

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

---

<sup>44</sup> Chruden, H. y Sherman, A. (1999). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

- Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.
- Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- Identidad: Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Gestipolis.  
Disponible en: <http://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Varios autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan<sup>46</sup>:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

#### **4.2. Beneficios y consecuencias negativas del Clima Organizacional**

Un clima organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.<sup>47</sup>

Varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

---

<sup>46</sup> Dimensiones y elementos de clima organizacional. Psicología y Empresa. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/dimensiones-y-elementos-del-clima-organizacional.html>

<sup>47</sup> Clima Organizacional. Valor Humano. Disponible en: [http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h](http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h)

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

#### **4.3. Tipos De Clima Organizacional**

- Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador  
En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.  
Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- Clima de tipo autoritario: Sistema II - Autoritarismo paternalista  
Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de

las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de los trabajadores que tienen, sin embargo, dan la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

Los jefes tiene clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral.

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.<sup>48</sup>

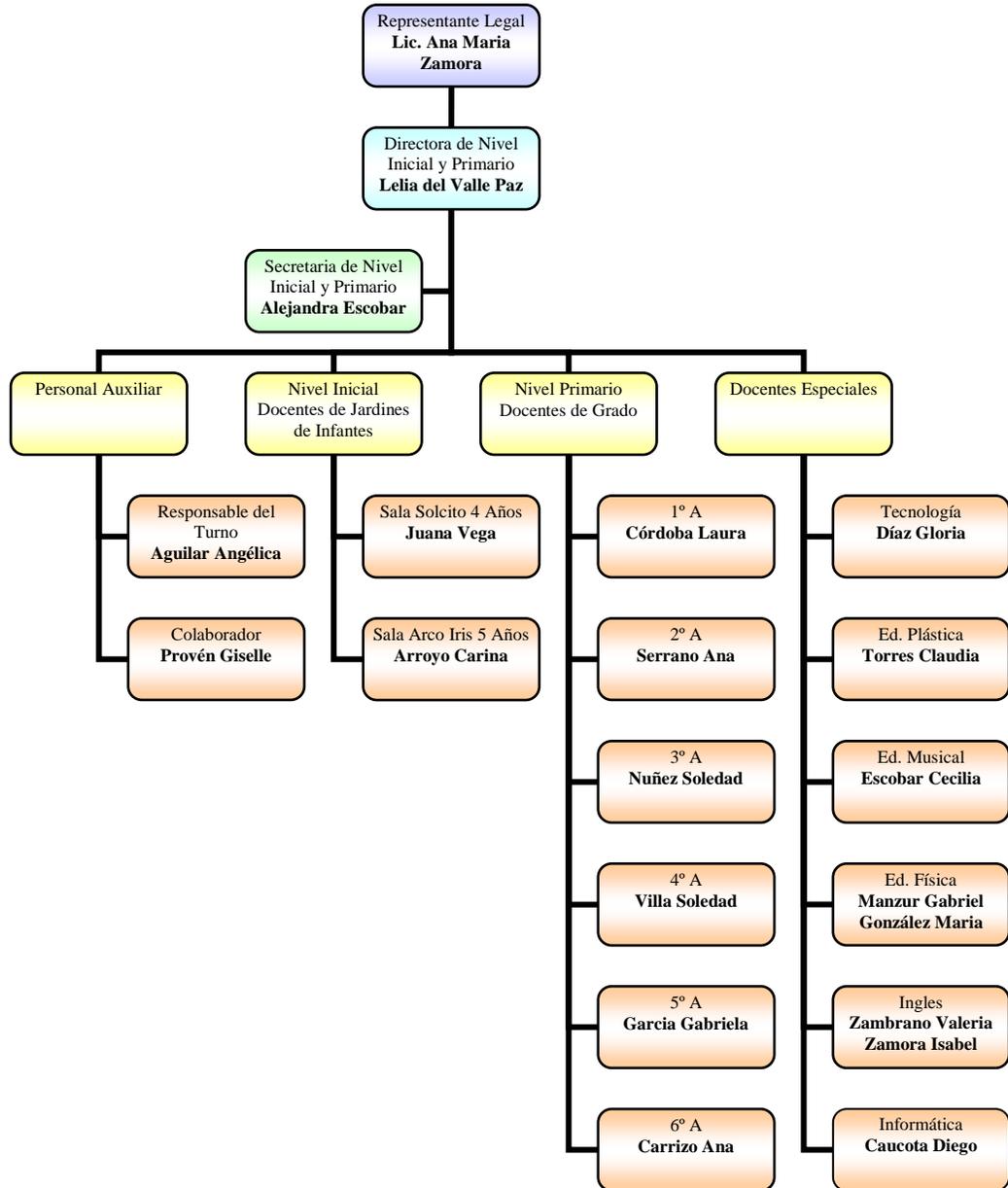
---

<sup>48</sup> BRUNET, LUC. (1992), “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México.

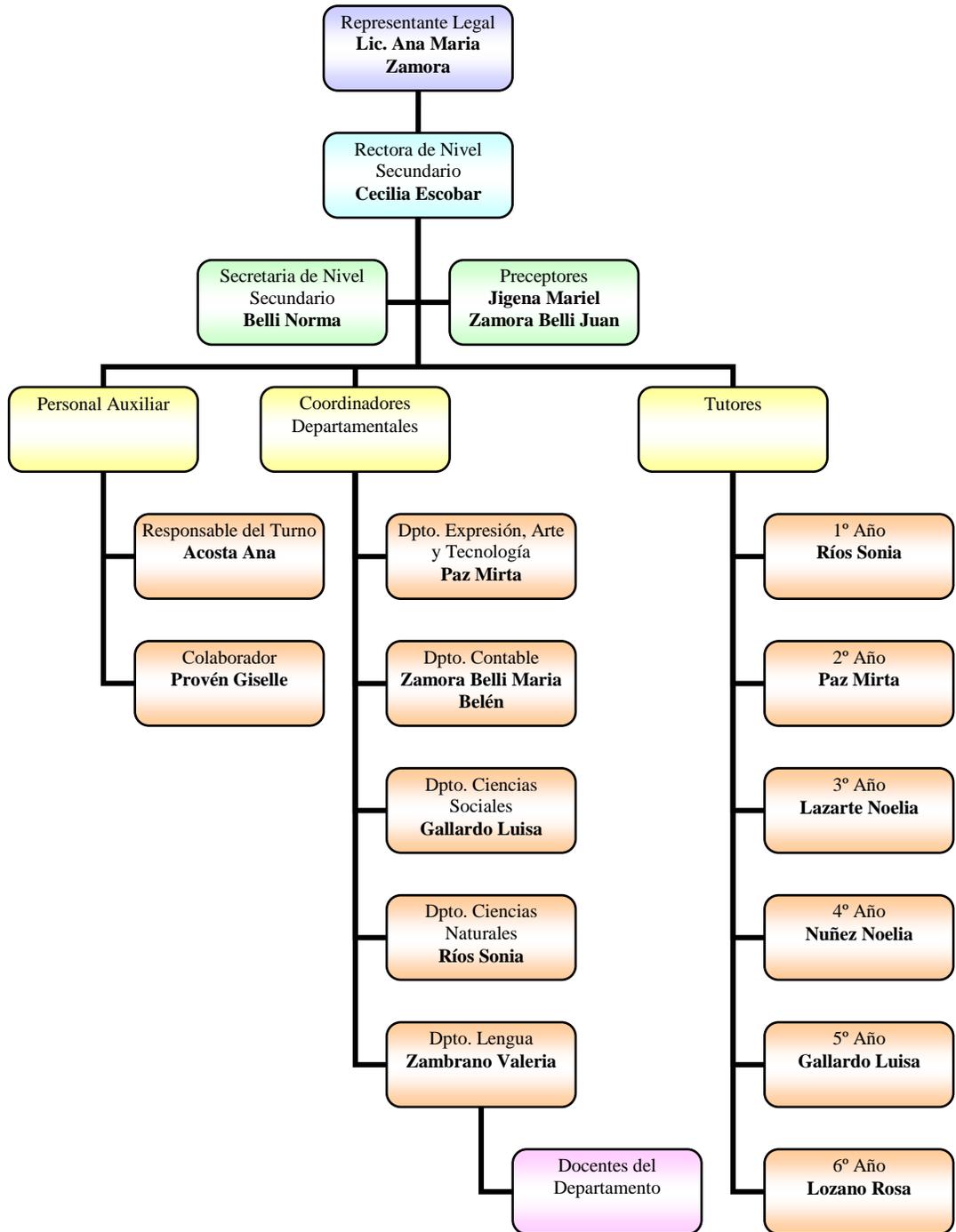
**5. Aplicación a la empresa: Colegio Presentación de María**

**5.1. Organigrama de la Institución.**

**5.1.1. Niveles Inicial y Primario**



### 5.1.2. Nivel Secundario



## **5.2. Formas de Autoridad. Descentralización y Centralización de la autoridad en el Colegio.**

Se dice que en todos los puestos la autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas. Es decir, a una persona se le da autoridad suficiente para cumplir con las responsabilidades que tiene asignadas; ni más ni menos.

### **5.2.1. Niveles Inicial y Primario**

Se establece que una organización es centralizada cuando prácticamente no existe delegación de autoridad para tomar decisiones.

No es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades. Sin embargo, la "cantidad" de autoridad delegada (en otras palabras, la cantidad y calidad de decisiones delegadas) puede oscilar y se puede decir que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes.

En el nivel inicial y primario del colegio se observa este tipo de autoridad, ya que prácticamente todas las decisiones se concentran en el nivel superior, una de las razones fundamentales es que la institución cuenta con mucho personal relativamente nuevo que recién se está adaptando a la modalidad de trabajo requerida por los directivos, por lo tanto es muy poca la autoridad y la responsabilidad que se delega.

En este sentido, se presenta a continuación las funciones propias del directivo y las tareas que delega en los niveles inferiores.

**EL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN**

El director es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo.

**Definición**

El director de Nivel Inicial y Primario es aquella persona designada o autorizada como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración del Colegio:  
Profesora Lelia del Valle Paz

**Propósito**

El propósito de este puesto es: Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel inicial y primario, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaria.

**Funciones Generales**

En lo que concierne a este punto, definen para el director del plantel de educación, las siguientes funciones generales:

1. Controlar que la aplicación de los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación establezca la Secretaria de Educación Pública de Gestión Privada.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo de los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar que la ejecución de las actividades de control escolar y de extensión educativa se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la institución, las aulas y la comunidad.
5. Tomar, en todos los casos, la decisión de las medidas disciplinarias a aplicar, tanto para el personal como para los alumnos.

6. Atender las solicitudes de los padres.

### **Funciones Específicas**

El director tiene asignada una serie de funciones específicas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

A continuación se le presentan estas funciones por materia:

#### **En Materia de Planeación**

1. Determinar la distribución de los cargos dentro del plantel docente.
2. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los docentes.
3. Elaborar el programa anual de trabajo de la institución con base en los planes de actividades que le presente el personal docente.
4. Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la institución.
5. Integrar y remitir información que requiera la Secretaría de Educación Pública de Gestión Privada.

#### **En Materia técnico-pedagógica**

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la institución.

3. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
4. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
5. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos de los programas de estudio.
6. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
8. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia la representante legal para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
9. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
10. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Secretaría de Educación Pública de Gestión Privada.
11. Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Secretaría de Educación Pública de Gestión Privada, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieran.

### **En Materia de Organización Escolar**

1. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus

facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.

2. Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
3. Tornar a su cargo el aula que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
4. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.
5. Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

#### **En Materia de Control Escolar**

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos.
2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la Representante legal de la institución.
3. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
4. Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la institución.
5. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.

6. Certificar los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.
7. Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

### **En Materia de Supervisión**

1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos del plan de estudios.
2. Supervisar las clases, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro del avance pedagógico, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

### **En Materia de Extensión Educativa**

1. Autorizar los programas de actividades de extensión educativa que presenten los docentes.
2. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
3. Tramitar, ante el supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.

### **En Materia de Recursos Humanos**

1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la institución, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo.
2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

3. Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de la Institución.
4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas a la representante legal para su atención.
6. Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia.
7. Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos.
8. Enviar mensualmente a la Secretaria de Educación Pública de Gestión Privada, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias justificadas o no del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente.
9. Expedir las constancias de servicios al personal a su cargo cuando lo soliciten.

### **En Materia de Recursos Materiales**

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la institución.
2. Recibir la donación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la Secretaria de Educación Pública de Gestión Privada.
3. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos.

4. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la comunidad educativa para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
5. Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares.
6. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.
7. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones.

### **SECRETARIA DE NIVEL**

Realiza todo tipo de trabajo administrativo y colabora al director en lo que solicite.

### **DOCENTES DE NIVEL INICIAL, DOCENTES DE NIVEL PRIMARIO Y DOCENTES ESPECIALES**

1. Presentación de la documentación requerida por la institución.
2. Avances en el desarrollo del programa anual de trabajo conforme a las metas planteadas.
3. Elaboración del plan de clases.
4. Elaboración y uso, de los apoyos didácticos. Aplicación de la metodología establecida en los programas de estudios.
5. Existencia de una relación constante entre la teoría y la práctica escolar.
6. Realización de actividades de nivelación y motivación pedagógica.
7. Avances en el desarrollo de hábitos, habilidades y actitudes en el educando.
8. Consecución de los objetivos establecidos en el plan y programas de estudios.
9. Aplicación de las normas y lineamientos en la evaluación del aprendizaje.
10. Ejecución de actividades escolares que vinculan a la escuela con la comunidad.

11. Realización de actividades extra-escolares para el apoyo de los programas de estudio.
12. Realización de investigaciones educativas.

En este caso el director delega estas funciones pero siempre desde el punto de vista de un control estricto, en donde él pueda:

1. Vigilar que el personal docente a su cargo mantenga actualizada la información requerida.
2. Verificar, en forma periódica el cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de actividades anuales presentados por cada docente.
3. Orientar a los docentes en la elaboración del plan de clases.
4. Acudir en forma periódica a los salones de clase, para verificar que los docentes a su cargo utilicen materiales de apoyo y metodológicas didácticas acordes con el grado escolar.
5. Corroborar que en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se realicen actividades que permitan aplicar los conocimientos adquiridos.
6. Procurar que el personal docente a su cargo, trabaje en forma individual con los alumnos que tengan problema en algún área del programa.
7. Visitar periódicamente los salones de clases, para verificar los avances alcanzados por los alumnos en el desarrollo de hábitos, habilidades y actitudes.
8. Verificar que los docentes a su cargo tengan al corriente el registro del avance pedagógico de los alumnos a su cargo.
9. Corroborar que los maestros a su cargo evalúen el aprendizaje de los educandos conforme a las normas y lineamientos establecidos.
10. Efectuar la planeación y programación de visitas a museos o instituciones culturales, junto con los maestros.
11. Orientar y promover la realización de investigaciones, por parte de los educandos, en relación con algún tema del programa de estudios.

## **PERSONAL AUXILIAR**

Es el encargado de la limpieza y mantenimiento del establecimiento.

### **5.2.2. Nivel Secundario**

Una organización es descentralizada cuando la delegación de decisiones, tanto en cantidad como en calidad, es amplia. Para llevar a cabo la descentralización es preciso decidir qué tipo de autoridad hay que delegar a cada subordinado.

Delegar, quiere decir enviar a una persona con una misión, es decir, autorizar o dar confianza a otra persona para realizar una acción o ejecutar algo. Consiste fundamentalmente en la tarea de encargar el propio trabajo a los subordinados y asegurarse de que estos ejecuten con éxito los proyectos o tareas asignadas.

Es por esto, que la delegación se transforma en la herramienta de dirección más útil de que dispone el individuo que intenta hacer el trabajo por medio de otras personas.

Una delegación eficaz parte del hecho de que todos pueden hacer algo útil, ya que es evidente que siempre hay algo que una persona puede realizar mejor que los demás.

En el nivel secundario del colegio, el tipo de autoridad que se observa es descentralizada, y para ello se siguen una serie de pautas que hacen efectivo el logro de los objetivos.

- Requisitos que se deben cumplir para lograr una delegación efectiva:
  - 1) Receptividad de otras ideas: aceptación de las ideas de otras personas.
  - 2) Dominio de sí mismo ante los errores que se produzcan
  - 3) Disposición suficientemente serena: aceptar el hecho de que los demás realicen las tareas de una forma diferente a como el las haría.
  - 4) Capacidad de autocontrol: resistirse e intervenir en un asunto cuando la vía de concretarlo no sea considerado óptima por el director.

- Principios básicos que se implementan para delegar una tarea:
  - 1) Especificación de políticas a seguir: deben especificarse clara y explícitamente las políticas a seguir, para que los subordinados comprendan no solo la tarea a realizar, sino también la responsabilidad sobre la misma.
  - 2) Definición de trabajos o tareas: deben definirse las tareas o trabajos a realizar por los subordinados, especificados los resultados que se esperan de dicha autoridad.
  - 3) Objetivos claros sobre la realización de cada tarea: deben establecerse objetivos específicos para la ejecución de cada tarea.
  - 4) Comunicación efectiva: esto exige una exposición e intercambio de ideas sobre lo que el directivo espera que haga el subordinado.
  - 5) Control de la ejecución de tareas: deben establecerse controles para observar y controlar el avance hacia la consecución de los objetivos.
  - 6) Delegación de tareas completas: deben delegarse tareas enteras para el logro eficaz de los objetivos propuestos.

De esta manera se trabaja de manera correcta mediante la descentralización de la autoridad, y se asegura el cumplimiento de los objetivos planteados.

En este sentido, se presenta a continuación las funciones propias del directivo y las tareas que delega en los niveles inferiores.

## **EL RECTOR**

El Rector del Nivel Secundario es muy importante para lograr la eficiencia en la gestión del establecimiento educativo, por lo cual depende mucho del estilo de conducción que utilice la persona que tenga dicho cargo.

El Rector del Colegio Presentación de María deberá tener la capacidad para:

1. Estar comprometido ética y socialmente con la institución y la educación, generar compromiso con el personal y el alumnado.

2. Comprender la realidad del colegio, de los alumnos, profesores y del entorno.
3. Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente
4. Respetar a las personas y ser respetuoso de los valores y proyectos de la escuela, que respete y haga respetar las normas institucionales.
5. Ser abierto a las ideas de los distintos actores institucionales, aceptar sugerencias.
6. Generar un clima agradable de trabajo entre todos los actores institucionales.
7. Manejar las relaciones interpersonales y afrontar situaciones de conflicto.
8. Adaptarse al cambio. Ser innovador y emprendedor.
9. Difundir el Proyecto Educativo y asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno
10. Formar equipos de trabajo.
11. Liderar favoreciendo la participación en la gestión.
12. Escuchar y discernir lo escuchado.
13. Garantizar la comunicación fluida con todos los actores institucionales y con la comunidad educativa.
14. Transmitir confianza y delegar funciones según capacidades y roles.
15. Planificar y coordinar las actividades de su área.
16. Administrar los recursos de su área en función del Proyecto Educativo.
17. Coordinar y orientar las labores administrativas docentes.
18. Supervisar la institución. Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento.
19. Desarrollarse profesionalmente.

El Rector tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Coordinar el proceso de elaboración participativa del proyecto curricular de la institución.

2. Coordinar el proceso de elaboración del acuerdo de convivencia institucional.
3. Elaborar la planificación anual, de acuerdo con las directrices y propuestas surgidas del supervisor zonal con participación de todos los miembros de la escuela, velando por su correcta aplicación de conformidad con los criterios establecidos por la Administración educativa.
4. Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones tomadas por el equipo directivo.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás reglamentaciones que emanen de la Secretaría de Educación.
6. Llevar adelante la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo integral de la institución.
7. Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
8. Dirigir y coordinar todas las actividades de la institución hacia la consecución del proyecto educativo del mismo.
9. Convocar y presidir los actos académicos, las reuniones con el personal, con el equipo directivo, con padres y alumnos, pudiendo delegar actividades al coordinador departamental o a los tutores de cada curso.
10. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
11. Garantizar el uso apropiado y eficiente de los recursos de la institución.
12. Generar espacios para la capacitación y actualización para el personal docente del establecimiento;
13. Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
14. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

15. Poner en funciones al personal docente designado previo asesoramiento y puesta en conocimiento del Proyecto Educativo de la Institución.
16. Informar a la superioridad, en los casos que observara o comprobare cualquier irregularidad de orden docente, administrativo y/o moral, que no pudiera ser resuelta por el mismo, aportando documentación que obrare en su poder.
17. Proceder, cuando así correspondiera, a la aplicación de sanciones disciplinarias que fija el Estatuto del Docente.
18. Justificar o no, inasistencias del personal, del establecimiento o alumnos, según las normas establecidas a tal efecto.
19. Calificar anualmente al personal docente, conforme a la reglamentación vigente.
20. Conjuntamente con la comunidad educativa deberá tratar los problemas disciplinarios de los alumnos de acuerdo a las normas de convivencia pautadas institucionalmente.
21. Conceder pases, vacantes y elevar a la superioridad la solicitud de equivalencias o resolverlas a través de dictamen interno, de acuerdo a las reglamentaciones respectivas.
22. Promover con el cuerpo docente actividades alternativas de enseñanza y aprendizaje con los alumnos en las horas libres.
23. Promover la creación y el sostenimiento de los centros de estudiantes.
24. Distribuir entre el personal las tareas correspondientes a la actividad escolar, a partir de los roles y funciones establecidas reglamentariamente para cada uno de ellos.
25. Habilitar todo libro o registro que se utilice para asentar información referida a la marcha del establecimiento.
26. Elaborar los criterios para la elaboración de la planificación anual de los docentes.
27. Coordinar con el responsable de cada departamento el asesoramiento, acompañamiento y supervisión de las actividades docentes en el aula.

28. Realizar las coordinaciones internas de las actividades y proyectos que llevara a cabo la institución en las diferentes áreas.
29. Apoyar las iniciativas de los docentes referentes a la presentación de proyectos.
30. Propiciar acciones que apunten a la inclusión, permanencia y finalización de los estudios secundarios por parte de los alumnos.
31. Colaborar participando en las evaluaciones externas que periódicamente se lleven a cabo y propiciando la evaluación interna del funcionamiento de la institución y de todos sus proyectos y actividades.
32. Proporcionar la información requerida por la Supervisión zonal
33. Visar las certificaciones y documentos oficiales del establecimiento.
34. Motivar a cada uno de los miembros del establecimiento.
35. Garantizar la articulación pedagógica-didáctica de la formación general, articulando el trabajo de Docentes, Jefes de Departamento y Tutores.
36. Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, la reglamentación vigente y las normas de convivencia.
37. Supervisar integralmente las actividades que desarrolla el personal en la institución, controlando la asistencia de los mismos al trabajo y su régimen disciplinario.
38. Promover actividades de extensión comunitaria que vinculen al establecimiento con la comunidad local.
39. Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

### **LA SECRETARIA**

Es la responsable de la conducción, ejecución y evaluación de las tareas administrativas y legales referidas al personal y a los alumnos.

### **EL PRECEPTOR/A**

1. El preceptor desarrolla su tarea en estrecha colaboración con los directivos y con los docentes, aprovechando sus posibilidades concretas de conocimiento del alumno y de su proceso escolar.
2. La principal misión de los preceptores, es la de lograr una buena convivencia en el ámbito del Colegio Presentación De María, basada fundamentalmente en el orden, la cordialidad, la colaboración y el respeto a las normas establecidas.
3. Debe prestar especial atención a la formación y mantenimiento de un ambiente agradable y un clima de alegría, como escenario propicio e inmejorable complemento de toda la tarea educativa que desarrolla el Colegio.
4. Además, los preceptores son parte del equipo docente y por lo tanto, trabajarán en estrecha vinculación con los profesores, informando, y ayudándolos a mantener el clima Institucional, en el conocimiento de los alumnos, en la coordinación de actividades y en todo en lo que ellos dependan.
5. Tienen a su cargo, la tarea administrativa y rutinaria establecida en A.C.E

### **EL PROFESOR COORDINADOR**

Con el objetivo de trabajar en equipo, dirección y cuerpo docente, nuestra Institución incorpora la figura del docente coordinador de departamento, quien tendrá la valiosa tarea de recibir, decodificar y transmitir a los compañeros de materias afines, las disposiciones, normativas y modificaciones emanadas desde Dirección.

El rol del coordinador:

1. Es el eslabón importante entre la superioridad inmediata y los colegas de materias afines, informando de las normativas y disposiciones.
2. Debe ser conciliador, mediador, entre los integrantes del departamento.
3. Llama a reunión a todos sus integrantes, cuando lo crea necesario.

4. Distribuye y delega acciones al grupo que coordina de manera apropiada y democrática.
5. Mantiene neutralidad, equilibrio e imparcialidad entre sus miembros.
6. De escucha activa y sostenimiento de un buen diálogo.
7. Orienta y dirige de una manera equitativa, fomentando el acuerdo.
8. De espíritu motivador, e incentiva al grupo de lograr los objetivos.
9. Anticipa, y prepara las actividades del departamento.
10. Incentiva la articulación del proyecto Institucional, estimulando a que se cumpla, creando los espacios necesarios para realizarlo.
11. Comunica en tiempo y forma las resultantes, al equipo directivo, como así también, las modificaciones pertinentes y sugerencias en tales casos.

### **EL PROFESOR TUTOR**

El profesor tutor, es un docente de la Institución designado por La Dirección del Colegio para tener a su cargo el asesoramiento, orientación y acompañamiento de la trayectoria de un curso determinado.

Para llevar a cabo esta misión, le será necesario:

1. Establecer y mantener el vínculo con los padres de los alumnos.
2. Informar sobre el desempeño de sus hijos, asesorándolos sobre los temas que estos así lo requieran y tengan que ver con las tareas educativas y disciplinarias.
3. Tener contacto permanente con los docentes del curso trabajando en estrecha colaboración para ayudar a los alumnos en el proceso de aprendizaje. A fin de que estos puedan alcanzar los objetivos propuestos.
4. Cargar notas parciales de los alumnos en las planillas destinadas para tal fin, y presidir la reunión de calificación conjuntamente con el colectivo de docentes del curso, realizando la apreciación escrita por trimestre de la evolución o retardo de la trayectoria de los alumnos a su cargo.

5. Disponer de un horario, que se cumplirá en el establecimiento, para atender casos puntuales con directivo, docentes, padres y alumnos que lo requieran.
6. Guardar una madurez personal, equilibrio emocional, en el trato con los jóvenes, conservando su rol docente, sin generar exceso de confianza, ni inmiscuirse en temas netamente personales o situaciones y comentarios impropios que no se relacionen con lo pedagógico.

### **EL DOCENTE**

Para llevar a cabo su tarea será necesario que el docente sea capaz de:

1. Asumir y disfrutar su papel de orientador, facilitador de descubrimientos y conductor del proceso de enseñanza –aprendizaje de sus alumnos.
2. Realizar la planificación anual en formato apaisado y cumpliendo las normativas de dirección.
3. Preparar y organizar cada clase para mejor aprovechamiento del tiempo de modo tal de desarrollar adecuadamente los contenidos seleccionados para sus alumnos.
4. Llevar a cabo una agenda diaria de las clases.
5. Identificar las dificultades de los alumnos, de forma observable u orientados por el equipo directivo, adaptando el ritmo de la clase en función de ellos y que todos puedan aprender.
6. Promover un buen clima en su clase y procurar que las actividades se desarrollen con alegría.
7. Reflexionar sobre sus propias prácticas con ánimo de mejorarlas permanentemente.
8. Optimizar los medios, espacios, sin perder la estabilidad emocional y la cordura, para resolver conflictos, males entendidos u otros, ya sea con pares, alumnos o cualquier miembro de la comunidad, y buscar de la mejor manera una solución, acorde a su función y profesionalismo.

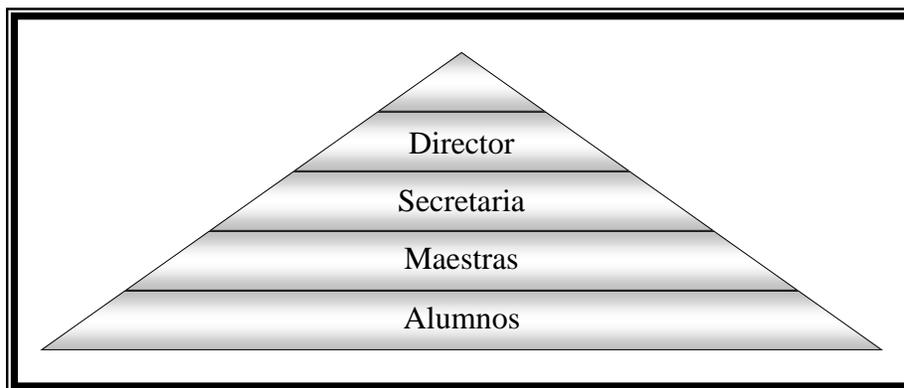
9. Recibir capacitaciones constantemente. Estudiar y mantenerse informado en el acontecer actual, para mejorar su tarea y saber cuándo y cómo debe intervenir para ayudar a sus alumnos en el proceso de mejora.
10. Fomentar el ejercicio de la libertad bien entendida, la responsabilidad y el bien común.
11. Lograr esmerarse por ser coherente con el Ideario del Colegio, y por obtener la autoridad a partir del saber y con el ejemplo.
12. Asumir un compromiso pedagógico, didáctico y participativo de las actividades de la Institución, tomando sentido de pertenencia, acompañando la trayectoria escolar de todo el colectivo de alumnos en todos sus ámbitos.

### **PERSONAL AUXILIAR**

Es el encargado de la limpieza y mantenimiento del establecimiento.

### **5.3. Tramo de Control de la autoridad en el Colegio.**

#### **5.3.1. Niveles Inicial y Primario.**

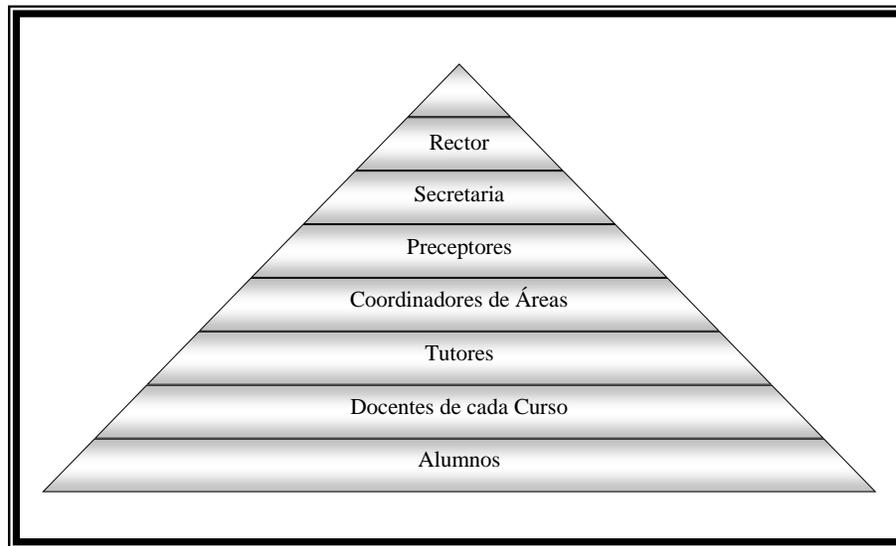


Organización Plana = Tramo de Control Amplio

Este nivel presenta un tramo de control amplio, en donde el directivo trabaja con cada subordinado en particular, de forma directa, mejorando la comunicación y supervisando de cerca el trabajo realizado. De esta manera colabora mucho más en el aprendizaje de su personal a cargo logrando así corregir los errores antes que se trasladen a las aulas.

En conclusión; el directivo en el nivel inicial y primario realiza más una tarea de formación del personal, que un estricto control.

### 5.3.2. Nivel Secundario



Organización Alta = Tramo de Control Estrecho

Este nivel presenta un tramo de control estrecho, en donde el directivo cuenta con 5 Coordinadores de Áreas, encargados de organizar y distribuir las tareas de su grupo de docentes a cargo (esto representa entre 4 y 6 docentes por coordinador, distribuidos de acuerdo a materias afines), siendo el mismo, el nexo entre los docentes del departamento y el directivo y viceversa.

Por otra parte trabaja con un Docente Tutor por aula, encargado de representar al directivo en el aula y transmitir las inquietudes de los alumnos

en dirección, también representa el tutor del curso el nexo de comunicación con los padres.

Por último cuenta con 2 Preceptores, uno de ciclo básico y otro de ciclo orientado, para realizar todo tipo de controles sobre los alumnos y disponer en caso de ser necesario las medidas disciplinarias correspondientes. En el caso de la Secretaria de Nivel, se encarga específicamente de todos los trámites administrativos.

Esto proporciona un mejor seguimiento y formación del personal y a su vez libera al directivo de las decisiones rutinarias.

#### **5.4. Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

En el Colegio se observa, en la mayoría de las actividades, una serie de valores aplicados o mencionados, determinados por un Ritual de Bautismo que se realiza a principio de año tanto a alumnos como a docentes nuevos, en el cual se les otorga un color que representa un valor y una familia a la que pertenecen. De esta manera todo el colegio se divide en cuatro grandes

familias: AZUL – Fortaleza, VERDE – Coraje, ROJO – Nobleza y AMARILLO – Perseverancia.

En todas las actividades posteriores es común trabajar con este tipo de distribución, el ciclo continua así, en mayo llega la Convivencia Escolar en donde participan todos los alumnos y docentes del establecimiento, se realizan actividades recreativas y también se tratan temas reflexivos propuestos por alumnos y docentes, es normal que se realicen puestas en común para todo el colegio donde se aprecia el trabajo realizado durante la jornada, de esta manera la convivencia finaliza con la integración total de toda la comunidad educativa.

A partir de ahí, comienzan los actos de mayor jerarquía, en los cuales desde hace unos años trabajan en conjunto padres, alumnos y docentes, dándole así mayor importancia a las fechas patrias. Por lo general después de los actos, el cuerpo docente se queda en la institución para compartir un rato, preparan un aperitivo o una comida tradicional y logran de esta manera un acercamiento, que a veces, en lo cotidiano del trabajo no es posible.

Tienen como costumbre en la institución realizar el festejo del día del trabajador, todos los años los dueños organizan un asado para todo el personal, el mismo se lleva a cabo en el colegio, los docentes de la mañana se organizan para traer las ensaladas y las maestras de la tarde ponen las cosas dulces, contratan música y celebran su día con mucho entusiasmo.

Otra actividad que es de público conocimiento por todos en la institución es el campamento escolar, el mismo se realiza a principios de octubre, participa todo el colegio, son tres días acampando en lugares rurales dentro de la provincia, los docentes de educación física se encargan del cronograma de actividades y los demás colaboran, es muy divertido se hace algún tipo de broma a los docentes que van al campamento por primera vez, alumnos y profesores se ponen de acuerdo para dar la bienvenida a los nuevos docentes.

Ya terminando octubre el colegio organiza la fiesta de las familias en donde participan todos los alumnos y docentes del establecimiento con sus familias, se realizan números artísticos y se comparte una cena a la canasta, se sortean premios a las familias más numerosas o con el mejor centro de mesa, etc.

Llega fin de año y toda la actividad escolar se pone de manifiesto en la gran muestra anual de la institución, todos los docentes muestran el trabajo realizado junto a sus alumnos para toda la comunidad.

Por último se realizan los actos de clausura y colación de cada ciclo, en el cual se entregan diplomas y distinciones tanto a alumnos como a docentes, se felicita a los padres por el esfuerzo realizado y se desea un feliz descanso.

Asimismo para culminar el año lectivo se organiza una reunión con todo el personal para brindar y despedir el año.

### **5.5. Clima Organizacional.**

De esta manera se puede decir, que en la institución existe un clima organizacional bueno, que impacta de manera positiva en el funcionamiento del colegio.

Se observan varios beneficios propios de un Clima Organizacional Sano como:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados

- Baja rotación

### **5.5.1. Niveles Inicial y Primario. Tipos de clima laboral.**

En el Colegio se observa, para el nivel inicial y primario, el Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.

En donde los directivos tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores participar y brindar sus opiniones con respecto al tema a decidir. Por lo general, el sistema o la secuencia para decidir en cuestiones pedagógicas dentro del aula, como por ejemplo la planificación de los temas a dar en clases, los libros escogidos para trabajar en el aula, las normas de conductas a emplear, los viajes educativos a realizar, los temas a presentar en la feria de ciencias, los actos escolares y sus números alusivos, etc, son consultados siempre con la Directora y es ella la que decide si se trabajara así o se deberá buscar otra opción.

Este sistema de toma de decisiones en el nivel inicial y primario se debe, principalmente, a que la mayoría de las maestras son nuevas en la institución y en algunos casos, es la primera vez que trabajan como maestras de grado, por lo tanto todo tipo de decisiones están sujetas a la revisión y posterior aprobación de la Directora.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; por ejemplo es común recibir las felicitaciones a los trabajos realizados, o los llamados de atención por diferentes cuestiones, de manera escrita, en el cuaderno de actas del personal, y en caso de ser necesario se deben aplicar las sanciones mencionadas en el código de convivencia escolar. Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, en ocasiones especiales se entregan diplomas al mérito al personal, para que toda la institución reconozca el trabajo realizado.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **5.5.2. Nivel Secundario**

En el Colegio se observa, para el nivel secundario, el Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

En donde los directivos tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la Institución. La comunicación es de forma lateral.

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización.

### **5.5.3. Análisis del Clima Organizacional en el Colegio**

En este apartado se referirá a cinco aspectos, a través de los cuales, se quiere conocer el estado actual acerca del funcionamiento de la organización educativa: cultura laboral, trabajo colegiado, gestión escolar, clima laboral y liderazgo.

#### **1. Cultura Laboral**

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima; por ello, resulta de suma importancia detectar la atmósfera de tipo laboral en la que los integrantes de la organización se desenvuelven, es decir, las características del medio ambiente del trabajo, las formas en que éstas son percibidas por los trabajadores y las repercusiones que tienen en el comportamiento laboral. Las percepciones y

respuestas se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección; si se vive bajo una sujeción normativa, un autoritarismo a ultranza y un trabajo eminentemente individualista, o si en cambio, se ejerce una autoridad en forma consensuada, democrática y participativa. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (formas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo; sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los otros miembros, el tipo de valores que comparten los integrantes de la organización a la hora de la toma de decisiones. La existencia de un ambiente base para el trabajo colegiado como un medio para compartir logros y responsabilidades, para interactuar personal y profesionalmente; un ambiente que posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos. Conocer y reconocer las relaciones interpersonales al momento de la toma de decisiones.

## **2. Trabajo Colegiado**

Las instituciones educativas son quizás, como ningún otro tipo de organización, un lugar en donde los resultados dependen en gran medida de las personas y de las interacciones que se dan entre ellas; por ello, mejorar el servicio educativo requiere de la concurrencia activa y comprometida de todos los agentes implicados, esto es, el equipo docente, el cuerpo directivo, el personal de apoyo y los padres de familia que deben compartir el propósito general de mejorar la calidad educativa. Un punto de partida es la convicción de transformar el trabajo docente para luego generar las condiciones que

favorezcan la reflexión de aquello que se requiere mejorar. Por ello, resulta importante promover la colaboración y el trabajo en equipo. Se ha demostrado que se aprende mejor y más en equipo; lo que se hace, se hace con más gusto, se establecen mejores relaciones con los demás, se incrementa la autoestima, se genera la complementación de las habilidades personales de los integrantes del equipo. Es necesario privilegiar el trabajo colegiado, reaprender a trabajar en equipo, a respetar las diferentes opiniones, a resolver las diferencias fuera del contexto educativo, aprender a hacer la tarea juntos. En todo esto se ve reflejado el liderazgo del directivo cuyo papel es decisivo y fundamental para la comprensión de la micropolítica de la institución y la generación de un ambiente propicio para el trabajo colegiado.

El hecho de trabajar de manera colegiada, lleva a trabajar todos juntos para alcanzar objetivos comunes. El trabajo cooperativo es una estrategia que saca provecho de las diferencias, con el fin de aprender de los demás y fomentar un sentido de responsabilidad no sólo del propio aprendizaje, sino también de los compañeros.

### **3. La Gestión Escolar**

La construcción del aula y de la escuela misma como un ambiente formativo requiere de una gestión escolar participativa, comprometida, colegiada y flexible. Se entiende a ésta como un conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, para ello es necesario conocer y comprender las exigencias y necesidades de la institución e implica establecer con los beneficiarios un diálogo que permita la exigencia y corresponsabilidad en la búsqueda de calidad, que incluye también la manera de tomar decisiones y de resolver los conflictos. La gestión escolar así planteada involucra a todos los actores del hecho educativo, al personal responsable de brindar el servicio educativo y a los beneficiarios de éste, los alumnos y los padres de familia.

La gestión escolar está directamente asociada a la planeación escolar, así como al quehacer cotidiano en la que dicha planeación se va ejecutando, teniendo como fin último, el cumplimiento de la misión de la institución; de ahí que las interrelaciones que la escuela establece y la toma de decisiones no son obra de la casualidad, sino que responden a una intencionalidad del grupo colegiado; la gestión escolar implica, entre otras cosas, ir conformando una imagen interior y exterior de la escuela, con el propósito de cumplir y hacer cumplir los objetivos para lo que fue creada.

#### **4. Liderazgo**

El ejercicio del liderazgo consiste en contar con la capacidad de influir en las personas para que éstas cooperen en el logro de los propósitos deseables.

Ser el líder significa además, facilitar y apoyar el desarrollo del equipo de trabajo, dejando de ser supervisor o director para pasar a ser formador y asesor. Un gran líder, exitoso y triunfador, requiere de integrar la inteligencia racional con una alta inteligencia emocional; entendida esta como la fuerza o energía afectiva que hace exitoso al ser humano; considerando la empatía, la autoconfianza, el autocontrol, la autocrítica, la motivación, la honestidad e integridad y la capacidad para trabajar en equipo siendo su líder. Además se requiere ser sensible, ser sabio, actuar conforme a la razón y tener conocimiento antes de actuar; ser humilde respetando a los demás y así mismo, escuchar para conocer y comprender a los demás; reconocer los saberes y limitaciones personales y de las demás integrantes del equipo; pero sobre todo, saber reconocer los errores para aprender y crecer de ellos.

#### **5. Clima laboral**

Este aspecto se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores. El clima laboral es importante porque define la atmósfera en la que se desenvuelven los individuos de una organización,

pues permite saber si los individuos permanecen cautivos a las reglas y al autoritarismo de las directrices o por el contrario pernea en ella un ambiente de colaboración y democracia que den la pauta para propiciar el trabajo en equipo, que facilite la construcción de buenas relaciones interpersonales y comunicación, en la que prevalezca los valores éticos y morales de pertenencia, solidaridad, corresponsabilidad, respeto y compañerismo, que permiten crecer al individuo y a la institución motivándolo a un alto rendimiento. Para el logro de la misión institucional, es importante verificar si existen las condiciones de un ambiente grato, ajeno a tensiones e incomodidades, rumores y comentarios negativos; y si en todo caso, el personal se esfuerza por mejorar día a día las relaciones interpersonales.

Con el propósito de diagnosticar las características del Colegio Presentación de María, en cuanto al Clima Organizacional que se da en la institución, se elaboró un instrumento con cinco apartados: Cultura Laboral, Liderazgo, Gestión Escolar, Trabajo Colegiado y Clima Laboral. Cada una de las secciones tiene cuatro aspectos, con cinco opciones cada uno. Con ello, se pretende detectar si el cuerpo directivo de la institución, además de ostentar la autoridad legítima, tiene la capacidad de liderazgo y la organización del trabajo en equipo que le permita conducir a la institución hacia el logro de la misión.

De esta manera, se realizó una encuesta al personal del Colegio, que se usará para la recolección de datos respecto de los elementos de diagnóstico antes mencionados.

Los encuestados en total fueron:

- 1 Secretaria de Nivel Inicial y Primario.
- 2 Maestras de Nivel Inicial.
- 6 Maestras de Grado de Nivel Primario.
- 8 Maestras Especiales.
- 1 Secretaria de Nivel Secundario.

- 2 Preceptores de Nivel Secundario.
- 23 Docentes de Nivel Secundario.
- 3 Personal Auxiliar.

La encuesta que se realizó es la siguiente:

### **Instrumento para la evaluación del Clima Organizacional de la institución**

Para responder cada aspecto se presentan las preguntas para lo cual, cuenta usted con cinco opciones representadas por los números 1,2, 3, 4 y 5; después de reflexionar acerca del desempeño profesional del personal directivo de la institución, asígnele, de acuerdo a su criterio y percepción, una valoración a cada punto.

<b>Opción</b>	<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
1	Nunca	La conducta jamás se presenta.
2	Casi nunca	La conducta se presenta sólo rara vez.
3	A veces	La conducta se presenta de manera irregular, a veces sí, otras veces no.
4	Casi siempre	La conducta se presenta de manera regular, constante.
5	Siempre	Es la manifestación de la conducta que se describe de una manera constante.

<b>Cultura laboral</b>		
1	Hay un ambiente de cordialidad entre los miembros de la institución.	1 2 3 4 5
2	Considera que su institución está orientada a la satisfacción de las necesidades de sus estudiantes.	1 2 3 4 5
3	Los directivos de la institución protegen y representan al personal.	1 2 3 4 5
4	Los directivos exigen total lealtad sin dar explicación alguna.	1 2 3 4 5
<b>Liderazgo</b>		
1	Procura integrar a su equipo de trabajo.	1 2 3 4 5
2	Demuestra capacidad de conducir al personal hacia el logro de los objetivos y metas propuestos.	1 2 3 4 5
3	Muestra capacidad para organizar a su equipo de trabajo.	1 2 3 4 5
4	Las decisiones del equipo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros del colegio.	1 2 3 4 5
<b>Gestión escolar</b>		
1	Las políticas y normas de su institución facilitan para brindar un servicio de calidad a los estudiantes.	1 2 3 4 5
2	Recibe el siguiente apoyo (provisión de recursos, asistencia técnica, capacitación) por parte de su director.	1 2 3 4 5
3	El personal directivo del colegio proporciona oportunidades para que el personal pueda involucrarse en actividades escolares significativas.	1 2 3 4 5
4	Existe en el plantel un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la institución.	1 2 3 4 5

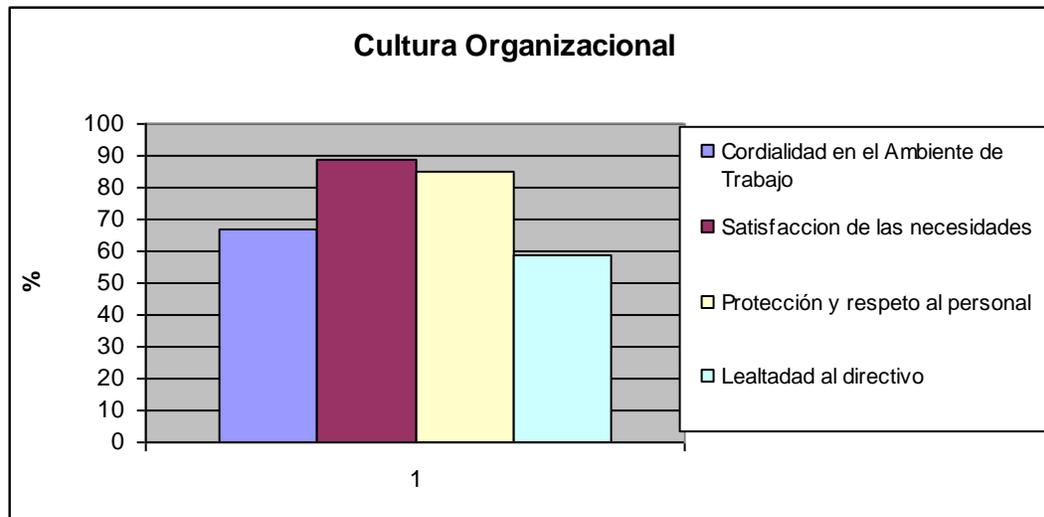
<b>Trabajo colegiado</b>						
1	Se observa cohesión y colaboración del personal del colegio en la planeación y desarrollo de las actividades.	1	2	3	4	5
2	En las reuniones de colegiado, se permite la participación de todos los miembros de la institución.	1	2	3	4	5
3	Los propósitos de la escuela son establecidos con la participación de todos sus integrantes.	1	2	3	4	5
4	Evalúa conjuntamente, el personal docente y el personal directivo, los logros y fracasos obtenidos.	1	2	3	4	5
<b>Clima laboral</b>						
1	El cuerpo directivo propicia condiciones físicas para facilitar y coadyuvar el trabajo académico.	1	2	3	4	5
2	Se dan facilidades para que los miembros de la institución aporten sus ideas e iniciativas.	1	2	3	4	5
3	Se esfuerza el personal del plantel en mejorar las relaciones entre ellos.	1	2	3	4	5
4	El personal directivo apoya el logro de las expectativas de desarrollo personal, de desempeño profesional y de los propósitos institucionales.	1	2	3	4	5

Los resultados obtenidos:

### **Presentación de resultados**

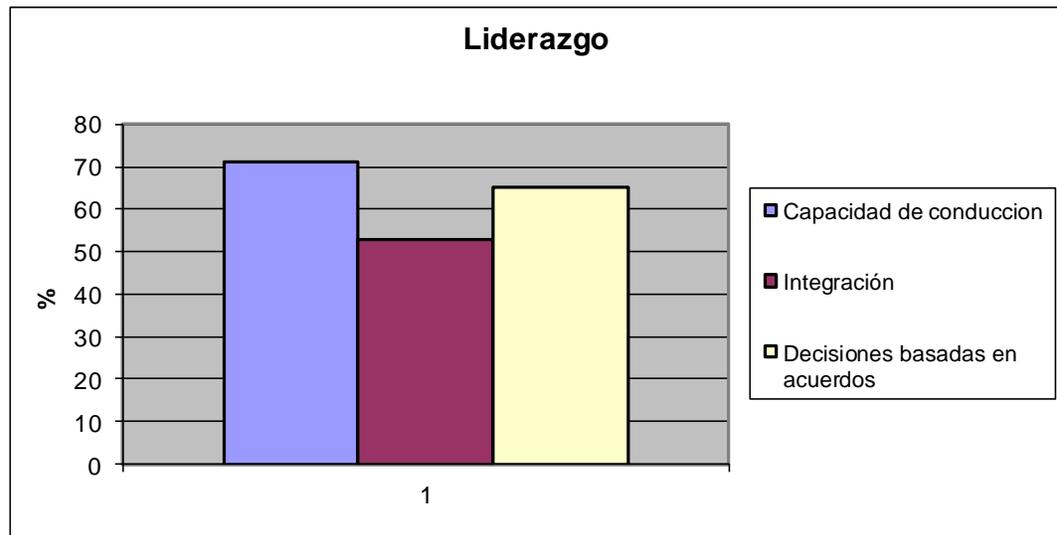
Según la encuesta realizada, en referencia al apartado de cultura laboral, los datos obtenidos en el proceso de diagnóstico institucional indican que el 67% del personal, manifiesta que siempre hay un ambiente de cordialidad entre los miembros de la institución, y el 17%, que casi siempre se presenta este ambiente. El 89%, considera que su institución está orientada a la

satisfacción de las necesidades de sus estudiantes y el 85%, piensa que los directivos de la institución protegen y representan al personal. Acerca de si los directivos exigen total lealtad sin dar explicación alguna el 59%, dijo que nunca se presenta tal situación.



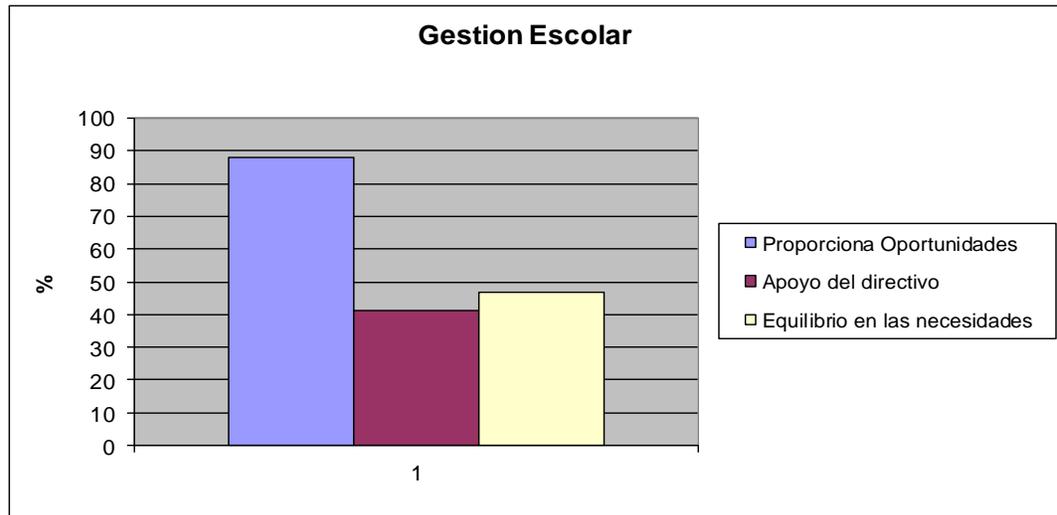
Fuente: Elaboración propia

Por lo que corresponde al apartado de liderazgo, los datos más significativos refieren que el 71%, del personal de la institución manifiesta, que el cuerpo directivo muestra capacidad para conducir a la institución hacia el logro de los objetivos propuestos; en lo que se refiere a la integración de un equipo de trabajo el 53%, considera que siempre se procura tal situación. El 65%, manifestó que las decisiones del equipo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros de la institución.



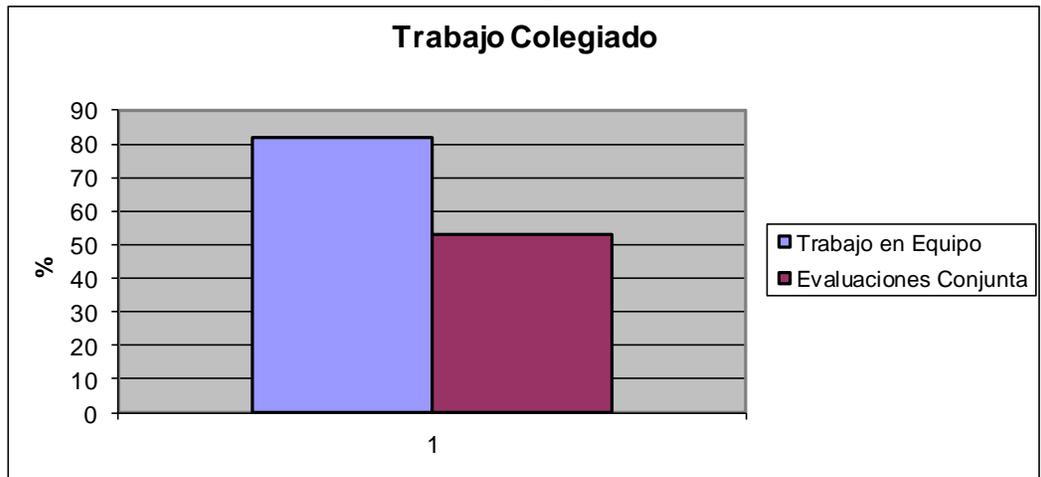
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la gestión escolar el 65%, consideran que el cuerpo directivo proporciona oportunidades para promover actividades escolares significativas que permitan cumplir con un servicio educativo de calidad. El 41%, manifestó que siempre recibe apoyo por parte de su director y un 41%, dijo que casi siempre lo recibe. Por otra parte el 88%, considera que el personal directivo del colegio proporciona oportunidades para que el personal pueda involucrarse en actividades escolares significativas. En lo que se refiere a que si en el plantel existe un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades del colegio como institución el 47%, manifestó que siempre se presenta este equilibrio.



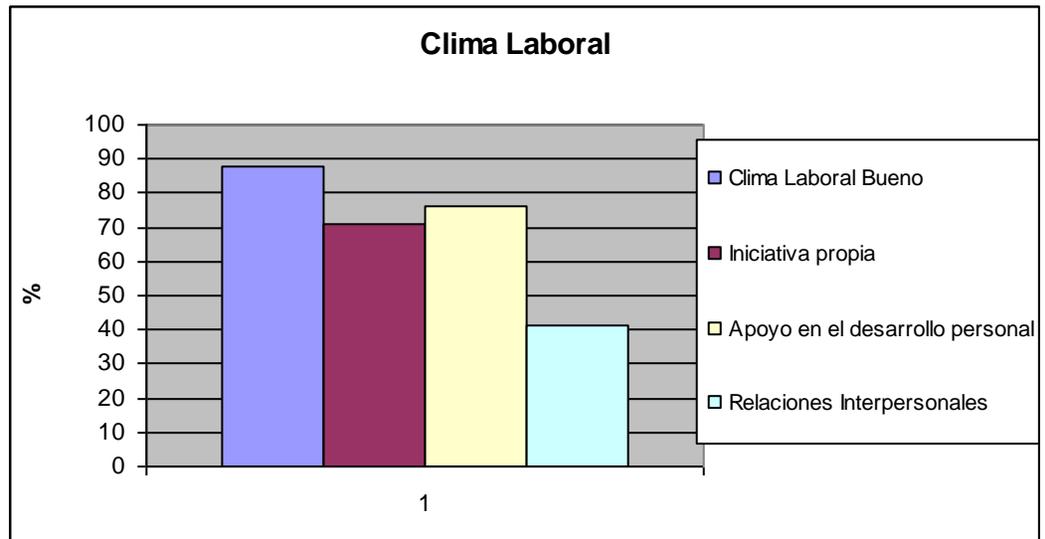
Fuente: Elaboración propia

El trabajo colegiado es considerado como un elemento importante en el ser y quehacer del personal directivo; debido a que el establecimiento de propósitos institucionales se hace con la participación de todos los integrantes de la institución y en las reuniones de trabajo colegiado se permiten los aportes de todos los miembros. En este aspecto, un 82%, manifestó que siempre se dan estas condiciones, un 53%, considera que siempre en el proceso de evaluación participan conjuntamente el personal directivo y el personal docente, realizando evaluaciones conjuntas de los logros y fracasos.



Fuente: Elaboración propia

En el apartado relacionado con el clima laboral, el 88%, considera que las actividades se realizan bajo un clima que cuenta con las condiciones físicas que facilitan un trabajo académico; el 71%, del personal dice que se cuentan con las facilidades para que los miembros de la escuela aporten sus ideas e iniciativas; el 76%, manifestó que el personal directivo apoya el logro de expectativas de desarrollo personal y desempeño profesional. Un área de oportunidad de desarrollo es el aspecto de las relaciones interpersonales, toda vez que únicamente el 41%, manifiesta realizar dicho esfuerzo.



Fuente: Elaboración propia

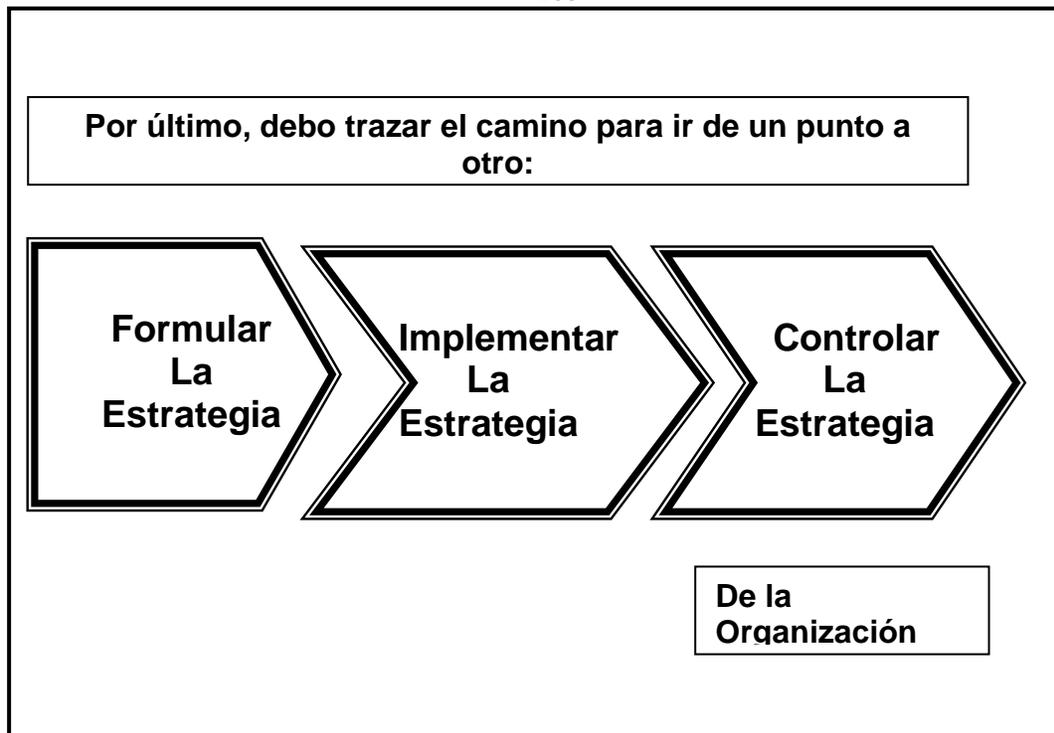
## CAPITULO IV

### SELECCIÓN ESTRATEGIA, PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

Sumario: 1. Formulación De La Estrategia 1.1 Estrategias competitivas 1.1.1 Estrategias de liderazgo en costos 1.1.2 Estrategia de diferenciación 1.1.3 Estrategia de enfoque o alta segmentación 2. Implementación De La Estrategia 2.1. La planificación de recursos operacionales. 3. Control Estratégico 4. Matriz FODA 5. Plan De Acción 5.1 Como Elaborar El Plan De Acción 6. Propuestas. 7. Seguimiento e indicadores.

#### **Trazar el camino para ir de un punto a otro**

El tercer y último paso para hacer un Plan Estratégico es trazar el camino que une la situación deseada (Visualizar dónde quiero estar), y la situación actual (Entender dónde estoy).



Fuente: Elaboración Propia

### **1. Formulación De La Estrategia**

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Se analizará a continuación tres grandes grupos de estrategias: las estrategias competitivas, con base en la industria y las de desarrollo. Todas ellas tratan de "emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa"<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Porter, M. (1982): Op. Cit.

## **1.1 Estrategias competitivas**

Se pueden desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costos, la diferenciación de productos y las de enfoque o alta segmentación de mercado. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

### **1.1.1 Estrategias de liderazgo en costos**

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costos, es decir, conseguir unos costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por lo tanto, la empresa intentará conseguir los costos más reducidos posibles, lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes. La ventaja en costos le permite a la empresa reducir sus precios hasta anular el beneficio de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque ellos no conseguirán precios por debajo de los costos de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el costo de los recursos que adquiere.

Para obtener un liderazgo en costos es preciso producir un alto volumen de productos, ello permitirá a la empresa beneficiarse del efecto experiencia del que se mencionó anteriormente. Por lo cual, existen toda una serie de factores que posibilitan a la empresa alcanzar ese liderazgo, entre ellos cabe destacar los siguientes:

- *Las economías de escala.* Representa que el aumento en la escala de producción produce una disminución de los costos totales unitarios. Ello es debido a que los gastos fijos de

estructura no evolucionan al mismo ritmo que los costos variables, ya que quedan diluidos en un mayor número de unidades; éstos, a su vez, evolucionan a un ritmo similar que los ingresos.

- *El efecto experiencia.* También permite una reducción de los costos. La principal fuente de reducción de costos basada en la experiencia es el efecto aprendizaje que es el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.
- *Una nueva tecnología productiva.* Cada vez más, los procesos de innovación son adoptados rápidamente por los competidores, de manera que para poderse mantener como líder en costos, la empresa debe de estar constantemente avanzando en el proceso de innovación.
- *Rediseño de productos.* Se produce como consecuencia de la aplicación de una nueva tecnología productiva, que puede ir encaminada a facilitar tanto los procesos de automatización como a ahorrar en el costo de los materiales empleados.
- *Acceso a las materias primas.* Si se disponen de un fácil acceso a las materias primas permitirá conseguir esta estrategia.
- *Localización.* Si existen unas condiciones favorables de localización de la empresa en el sentido que éstos no repercutan o repercutan en menor medida las diferencias salariales, costos energéticos o de transporte, también puede contribuir a obtener el liderazgo en costos.
- *Relaciones con clientes o proveedores.* Si se establece una cooperación con ellos, contribuirá al liderazgo.

Esta estrategia es especialmente recomendable para la empresa cuando:

- 1) La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva

dominante.

- 2) El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- 3) Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- 4) Se incurre en bajos costos por cambio de proveedor.
- 5) Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

### **1.1.2 Estrategia de diferenciación**

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.

- 1) La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño, material, tecnología, etc. todas ellas son características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último también inciden los complementos al producto principal tales como el servicio de preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito.
- 2) La diferenciación de productos puede estar basada también en las características del mercado al que se dirige. El mercado que tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como

consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores. Pero es muy importante, que los consumidores perciban el producto como diferente, de modo que estén dispuestos a pagar un sobrepago por dicho producto o servicio.

- 3) Por último, esta estrategia de diferenciación de productos puede estar basada en las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio. Ello puede ser consecuencia de la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes. Si la empresa es capaz de mantener una reputación, un prestigio, un estilo frente a sus clientes, le permitirá a la empresa mantener esa diferenciación.

Existen algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos. Estos factores pueden ser los siguientes:

- 1) Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- 2) Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- 3) Utilización del producto para diferenciarse.
- 4) Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.
- 5) Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.<sup>50</sup>

### **1.1.3 Estrategia de enfoque o alta segmentación**

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de enfoque, ésta puede ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op.Cit.

<sup>51</sup> Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

## **2. Implementación De La Estrategia**

La implantación con éxito de estrategias requerirá, algún tipo de cambio en el perfil de recursos de la organización. La planificación cuidadosa de estos cambios en los recursos es, por consiguiente, importante.

La planificación de recursos entraña dos niveles de consideración. Primero, están las cuestiones más amplias de cómo deben repartirse los recursos entre las diversas funciones, departamentos, divisiones o negocios separados. Segundo, la cuestión más detallada de cómo se deben desplegar los recursos, dentro de cualquier parte de la organización para que apoye mejor las estrategias, está relacionado con los aspectos operacionales de la planificación de recursos y se apoya en la valoración detallada de la capacidad estratégica.

### **2.1. La planificación de recursos operacionales.**

Esta planificación está estrechamente vinculada con la cadena de valor. La planificación ha de establecer cuáles son las actividades de valor más importantes para la implantación con éxito de las estrategias seleccionadas y asegurar que éstas se planeen con especial cuidado.

Para conocer de qué manera los planes de recursos operacionales apalancan las estrategias de la organización, se tiene que analizar las siguientes etapas:

- Identificación de recursos. La planificación eficaz de recursos depende de hasta qué punto el responsable del plan percibe con claridad las necesidades de recursos. Las necesidades de recursos depende de la estrategia que se quiera adoptar. Si una empresa quiere seguir una estrategia de bajo precio exigirá procesos eficientes en costos. Es posible que se persiga conseguir la simplificación de los procesos operativos y sistemas de distribución económicos. Si una empresa

quiere seguir una estrategia de diferenciación es probable que el mercado necesite puntos fuertes en marketing, investigación y creatividad, con énfasis en el desarrollo del producto e ingeniería. Así, es importante identificar aquellas actividades de valor que son críticas para el éxito de los diferentes tipos de estrategia.

- Ajuste o congruencia con los recursos existentes. Se trata de analizar la adaptación de los recursos requeridos a la configuración de recursos existentes en la organización. La tarea clave para la realización del plan es la forma de cambiar o reconfigurar los recursos actuales para apoyar las nuevas estrategias y cómo ajustar los nuevos recursos. La valoración de este ajuste con los recursos existentes empieza por establecer hasta qué punto es probable que la implantación requiera cambios importantes en la organización, ajustando la base actual de recursos y acuerdos organizacionales.
- Ajuste o congruencia entre recursos. Para que haya un ajuste entre los recursos que se precisan para la adopción de una estrategia, es importante que exista una coherencia en la planificación de las diversas actividades de valor en apoyo de la estrategia, por lo que tiene que existir una reconciliación de intereses entre los distintos departamentos, para que se pueda llevar a cabo el proceso de planificación, y todos ellos se involucren en la implantación de una estrategia.<sup>52</sup>

### **3. Control Estratégico**

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la Dirección Estratégica. Para Schendel y Hofer, el control

---

<sup>52</sup> Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.

estratégico se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementar la estrategia, y del resultado que se espera lograr con la estrategia. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de realimentación que origina el reciclaje del proceso de administración. Esta concepción del control estratégico supone un cambio, en relación con el concepto clásico de control de gestión, introducir a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del órgano de control.<sup>53</sup>

#### **4. Matriz FODA**

La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) *La Estrategia DA*: En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. El colegio si estuviera enfrentado sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

---

<sup>53</sup> Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

De hecho, el colegio tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, el colegio podría reducir sus operaciones 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.

*(2) La Estrategia DO: La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.*

El colegio podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Por ejemplo, al colegio se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser 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.

*(3) La Estrategia FA: Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas del colegio 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 el colegio tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas.

Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) *La Estrategia FO*: al colegio le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs-Oportunidades)

El colegio podría poner fuerzas a sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Por ejemplo, el colegio podría aprovechar al máximo tanto a docentes capacitados como a los equipos e instalaciones tecnológicas para aumentar el nivel de enseñanza.

Si tienen debilidades, el colegio luchará para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, el colegio se esforzara para poder enfocarse en las oportunidades.

	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con personal docente y administrativo capacitados.</li> <li>✓ Ocupación y diversificación de espacios/tiempo.</li> <li>✓ Educación Personalizada.</li> <li>✓ Oferta pedagógica.</li> <li>✓ Tradición Familiar - Ambiente Familiar y cercano.</li> <li>✓ Ubicación Geográfica.</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de incobrabilidad.</li> <li>✓ Los altos costos que se deben cubrir por concepto de servicios.</li> <li>✓ El bajo nivel de liquidez que posee el colegio.</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La institución proporciona equipos con avanzada tecnología que contribuyen con la enseñanza de los estudiantes.</li> <li>✓ Se encuentra en un lugar estratégico de fácil acceso tanto para los estudiantes como para el personal que allí</li> </ul>	<p><b><u>FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprovechar al máximo a los docentes capacitados como a los equipos e instalaciones para aumentar el nivel de enseñanza, el cual le dará la obtención de mayores beneficios a futuro para los estudiantes.</li> <li>○ Mantener el liderazgo de la institución.</li> </ul>	<p><b><u>DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar nuevas tecnologías y realizar cierta supervisión en el comportamiento de la institución medido en la competencia de varias instituciones.</li> <li>○ Mantener los equipos e instalaciones</li> </ul>

trabajan. ✓ Generar alianzas estratégicas con otras instituciones para hacer intercambios.		actualizados de acuerdo a la conveniencia de los usuarios.
<b>AMENAZAS</b> ✓ Ingreso de nuevas instituciones educativas. ✓ Cambios tecnológicos ✓ Los cambios en la situación política y económica del país. ✓ Los cambios normativos que afecten negativamente a la institución.	<b>FA</b> ○ Dar un fuerte enfoque a los distintos recursos pedagógicos para aumentar el rendimiento académico de los estudiantes; ○ Establecer cambios de política de adquisición de equipos que afectan a los estudiantes en el desarrollo personal.	<b>DA</b> ○ Realizar una investigación para medir el grado de comportamiento y exigencia de los estudiantes.

### 5. Plan De Acción

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quiénes se realizarán las acciones.

#### 5.1 Como Elaborar El Plan De Acción

El plan lleva los siguientes elementos:

- Qué se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad).

- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso).
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos:

- ACTIVIDADES
- TIEMPO
- RECURSOS
- SEGUIMIENTO
- LOGRO

## **6. PROPUESTAS**

### **6.1.**

Como principal estrategia se propone la diferenciación del servicio basado en la mejora sostenida de la calidad educativa que la institución puede brindar a los alumnos, aprovechando al máximo el potencial del plantel docente.

Para lograr esto se plantea la incorporación del estudio basado en el método científico en todas las áreas curriculares, y también como eje principal se desarrolla un plan de acción para reforzar y mejorar el aprendizaje de las materias base de todo plan educativo, lengua y matemática.

**ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS**

1. Incorporar métodos de aprendizaje que desarrollen actitudes positivas hacia el método científico: el razonamiento en término de hipótesis, análisis de datos, búsqueda de coherencia global, etc.
2. Diseñar un modelo de actividades y experiencias sencillas que trabajen los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica en distintos temas de trabajo.
3. Planificar la incorporación de problemas, investigaciones, actividades prácticas... en el marco de proyectos globales.
4. Acordar criterios para la valoración de las actividades prácticas, proyectos e investigaciones realizadas.
5. Incluir en las distintas áreas actividades en distintos temas que incidan sobre los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica (formulación de un problema, discusión de su interés, formulación de hipótesis, análisis de datos, comunicación de resultados, etc.).
6. Incluir en la planificación de las distintas áreas y materias la realización de actividades que pongan de manifiesto la importancia en la sociedad de la investigación científica: análisis de algunos descubrimientos y/o inventos más relevantes, lecturas sobre algunas investigaciones significativas en la Historia de la Ciencia, visionado de algunos capítulos de series televisivas, etc.
7. Acordar el número mínimo de trabajos prácticos, proyectos, etc. que se realizarán por curso.
8. Acordar reglas sobre el uso del laboratorio y demás espacios así como para la realización de las salidas de campo u otras visitas (museos, empresas, planetarios, etc.) y sobre la posible participación de dos profesores en algunas actividades prácticas y reorganización horaria cuando sea imprescindible

**ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS - LENGUA**

1. Reflexionar en grupo sobre lo que significa comprender.
2. Planificar actividades de comprensión de textos en el transcurso del curso escolar y en todas las áreas.
3. Aplicar criterios de evaluación comunes en las actividades de lengua.
4. Reflexionar sobre el proceso realizado y sobre su incidencia en la mejora de la comprensión del alumnado.

### **ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS – MATEMÁTICA**

1. Impulsar el desarrollo de trabajos en grupo en relación con la resolución de problemas.
2. Planificar tiempos y resolver problemas en la mayoría de las sesiones de clase
3. Diseñar y proponer juegos y actividades lúdicas para pensar.
4. Impulsar con el alumnado el campo de la resolución de problemas, dándoles a conocer las diversas estrategias cognitivas en relación con la resolución de problemas.
5. Promover debates, reflexiones... que se refieran a situaciones problemáticas
6. Impulsar un plan de formación entre el profesorado referido a la resolución de problemas.

#### **6.2.**

Por otro lado, se propone armar una base de datos, para mejorar la gestión del colegio, en relación a sí misma y a la comunidad, para lo cual es muy importante que se identifiquen las personas que componen los diferentes mercados, actuales y potenciales.

De esta manera, el colegio deberá identificar diferentes grupos para luego poder llegar implementar diferentes estrategias para cada uno de ellos.

GRUPOS:

1. Alumnos potenciales
2. Alumnos actuales
3. Ex alumnos
4. Padres de alumnos
5. La Comunidad
6. El Estado
7. Educadores

Naturalmente, no se puede conseguir armar desde cero una base de datos en un tiempo reducido, como principal idea se propone que a medida que se vayan realizando las inscripciones para el próximo año, se facilite un formulario para completar con una serie de preguntas que sirvan como metodología de sondeo de opinión. Con ese material ya es posible desarrollar los grupos de afinidad: así se habrá logrado conocer el mercado en su dimensión real.

En la siguiente etapa, es imprescindible la utilización de la informática ya que se debe registrar la base de datos y poder asociar los campos de datos entre sí y con las afinidades requeridas. El colegio, en este caso deberá prever la forma que le resulte más práctica para esta tarea.

Por último, es necesario analizar cada grupo en particular, desarrollar su correspondiente base de datos y generar los servicios que establezcan la diferenciación tan buscada dentro de la oferta educativa. De esta manera, la institución puede en el comienzo del año desarrollar alguna propuesta o servicio nuevo, dirigido a estos grupos.

### **6.3.**

Según lo observado, es necesario aprovechar un poco más el potencial de la institución, para esto se propone desarrollar nuevos

servicios, de fácil implementación, que logren atraer la atención de la comunidad.

En el caso del colegio, el único mercado al cual le brinda servicios es a sus alumnos actuales, por lo tanto es necesario ampliar los destinatarios del servicio educativo, en este sentido se presenta:

- Implementar talleres de corta duración abocados a toda la comunidad:
  1. Taller de Lengua y Cultura Coreana, con certificación del Centro Cultural Coreano.
  2. Taller de Informática, con certificación de la Universidad Tecnológica Nacional.
  3. Taller de Inglés, con certificación del Instituto Rush.
- Destinar charlas abiertas a toda la comunidad, preparadas y disertadas por los alumnos, referidas a temas de su elección como por ejemplo:
  1. Drogas y otras adicciones
  2. Seguridad Vial
  3. Reciclado
  4. Microemprendimientos, etc.
- Organizar competencias deportivas con participación de toda la comunidad:
  1. Torneo de Fútbol, Voley y Hockey
  2. Maratón
  3. Bicicleteada, etc.
- Realizar otro tipo de actividades que incluyan y beneficien a la comunidad:
  1. Locro comunitario
  2. Colecta para el comedor infantil
  3. Peña Familiar
  4. Eventos culturales: proyección de películas – musicales –

arte en general.

La intención de esta propuesta es que la sociedad empiece a interactuar más activamente con la institución para mejorar la imagen de la misma y lograr captar la atención de aquellos que todavía no la conocen.

A partir de aquí, de acuerdo con la concurrencia y los resultados obtenidos por estas actividades, se puede pensar en desarrollar otro tipo de servicios, como por ejemplo la implementación de un Terciario o Cursos cortos con salida laboral, o la incorporación de otra modalidad en el secundario, etc.

#### **6.4.**

Por último, se plantea mejorar la promoción y publicidad institucional, para ello se sugiere:

1. Organizar reuniones informativas que promuevan matriculaciones: en este tipo de reunión el colegio debe dar a conocer su propuesta educativa de la mejor manera, por lo tanto es necesario que se realice dentro de la institución así se puede apreciar la estructura edilicia. Una vez presentada la propuesta de manera expositiva, es importante reforzar esto con la entrega de una carpeta institucional que contenga toda la información necesaria y los números de contacto, también se puede agregar folletos con fotos y exhibir un video que muestre el servicio educativo en acción.
2. Mejorar y actualizar la página de facebook del colegio, subir fotos y videos de las actividades realizadas, contestar con mayor frecuencia los comentarios, realizar comunicados generales, etc.
3. Incorporar al colegio en la revista de publicidad local.

4. Realizar marketing directo en los barrios nuevos.
5. Promociones para matrículas anticipadas. Acceso a talleres a menores costos para familias que transitaron cierto tiempo en la institución.
6. Media matrícula para los ingresos a Jardín de 5, Primer Grado y Primer Año del Secundario.
7. Fijar una política de precios/promociones para quienes cumplen con los pagos mensuales.
8. Descuentos y promociones para parientes de alumnos del colegio.

### **7. Seguimiento e indicadores**

Todo plan debe contemplar quiénes serán los responsables del seguimiento del mismo para en el caso que sea necesario realizar correcciones ante los desvíos o modificar los objetivos, por lo cual a continuación se enunciarán diferentes actividades que se realizarán con sus responsables para saber cómo marcha el plan de acción:

- Encuestas de satisfacción tanto de los alumnos, padres, docentes, etc. al final del año escolar.
- Encuesta a potenciales familias de la zona para saber sus necesidades (cursos, modalidad, idiomas, talleres, etc), se realizarán a principio de año, para detectar algún nuevo servicio a ofrecer.
- Tener entrevistas con grupos de padres para indagar sobre sus percepciones acerca de los servicios brindados por la institución, se deberá organizar reuniones a mediados de año para poder corregir o mejorar los aspectos recalcados por los padres.

Responsables de la recolección de datos:

- Preceptores: recibir todas las encuestas realizadas y cargar los datos en el sistema.
- Profesores Tutores y Maestras de Grado: realizar las encuestas a padres y alumnos a su cargo.
- Coordinadores departamentales y Directores: realizar las encuestas a docentes de la institución.
- Encuestas online: con el fin de obtener información de potenciales clientes y sus necesidades.

Análisis de la información recolectada

- Profesor de Informática: será el encargado de procesar los datos y pasar la información sintetizada a los directivos.

Indicadores

A continuación se presentan algunos indicadores para medir luego de la ejecución de las actividades el impacto logrado:

- Cantidad de inscripciones año actual/cantidad de inscripciones año anterior.
- Cantidad de alumnos con cuotas atrasadas/cantidad total de alumnos.
- Cantidad de talleres y cursos dictados.
- Cantidad de alumnos que tomaron los talleres.
- Cantidad de familias que asistieron a cada actividad ofrecida por la institución.
- Cantidad de alumnos interesados en otras modalidades.
- Cantidad de alumnos egresados y estudiantes interesados en realizar un terciario en la zona.
- Cantidad de padres y alumnos conformes con la institución.

## CONCLUSIONES

El trabajo realizado en el Colegio Presentación de María, ha permitido comprobar de manera positiva, que una planificación estratégica para la organización educativa ayuda de manera significativa para que la institución comience un proceso de cambio, orientado al logro de sus objetivos estratégicos, y pueda convertirse en una institución fuerte frente a sus competidores y sólida en su trabajo diario.

Esto no sería posible sin un buen diagnóstico y análisis de la situación del Colegio, desde el punto de vista estratégico y también tomando en cuenta la relevancia de la estructura y cultura de la organización que permitirá implementar la estrategia exitosamente. Las propuestas que se hicieron van en dirección a tener en claro el rumbo y con lo que cuenta el Colegio para que se pueda implementar con éxito un Plan estratégico.

De esta manera, dirigiéndose principalmente a diferentes grupos con el fin de realizar investigaciones para conocer sus necesidades y a partir de ello que le permita desarrollar nuevos servicios que lleven a la institución a mejorar su posicionamiento y por ende su crecimiento. Se propone realizar una base de datos propia como parte del patrimonio institucional pues esa información permitirá un mejor acercamiento hacia todos los integrantes de la comunidad educativa. Gracias a ella la institución podrá vincularse mejor, no sólo con sus actuales familias, alumnos, sino también con la comunidad, sus pares,

otras entidades científicas y académicas superiores, etc.

También se planteó actividades de promoción y publicidad del colegio, ya que no realizar esto de manera adecuada significa incomunicar la institución con sus mercados y, sobre todo, con la posibilidad de crecer frente a la competencia.

Por último, se resaltó todo el trabajo que el colegio viene realizando con gran esfuerzo y colaboración de todos los integrantes del mismo, reforzando todos los aspectos positivos del desempeño institucional y mejorando aquellos que todavía no están tan claros, con la intención de aportar hacia la creación de espacios que ayuden y permitan que se logre un mejoramiento sostenido en la calidad de la institución y que se propongan alcanzar la excelencia académica para sus estudiantes.

A eso se agrega que “no hay tarea más necesaria, y más noble y humana, que despertar y desarrollar las capacidades de las personas, buscando las mejores prácticas e integrándolas en las organizaciones, persiguiendo la excelencia a través de objetivos comunes y compartidos, pues estas son las estrategias de diferenciación, que proporcionan una ventaja competitiva decisiva a quienes tienen vocación de líderes”.

## BIBLIOGRAFIA

- Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill
- BRUNET, LUC. (1992), "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México.
- Chiavenato I (2002a). Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato I (2002a). Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 2000.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Clima Organizacional. Valor Humano. Disponible en: [http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h](http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h)
- Cohen y Asin, Sistemas de información para los negocios, McGraw-Hill, México, 2000

- D Minsal Pérez, Y Pérez Rodríguez - Acimed, 2007 - scielo.sld.cu
- D Minsal Pérez, Y Pérez Rodríguez - Acimed, 2007 - scielo.sld.cu
- Dimensiones y elementos de clima organizacional. Psicología y Empresa. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/dimensiones-y-elementos-del-clima-organizacional.html>
- Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. The Journal of the Association for Institutional. Research. Vol 19, Nro 3, 381-384.
- Gómez Bahillo, Carlos. Burocracia y administración pública, 5campus.com, Sociología, <http://www.5campus.com/leccion/burocracia>, 2006.
- Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.
- Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.
- Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit..
- Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.
- Henry MINTZBERG; "Safarí a la Estrategia", Granica; 1999.
- James Stoner, Edward Freeman, y Daniel Gilbert. Administración. Prentice - Hall, 6a Edición., México 1996.
- John J. Burnett, Promoción Conceptos y Estrategias, 1997
- Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.
- Jorge ETKIN y Leonardo SCHVARSTEIN; "Identidad de las Organizaciones"; Paidós Argentina; Buenos Aires (2005)
- Keith DAVIS y John W. NEWSTROM; "Comportamiento Humano en el Trabajo"; Mc Graw Hill; 1999.
- Keith Davis, John Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, México, 1998.

- KEITH, Davis. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Koontz / Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1999
- Koontz / Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1999
- KOONTZ Harold /WEIHRICH Heinz, *Administración, una Perspectiva Global*, Mac Graw Hill: 1998
- LAMB, Charles W., HAIR, Joseph H., McDANIEL, Carl, *Administración* 4<sup>ta</sup>. Edición Internacional Thompson Editores, 1998
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op. Cit.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op.Cit..
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991):Op. Cit.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J.(1991): Op. Cit.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op.Cit.
- Nueve factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Gestiopolis. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Petrella, C. (2007). Análisis de la teoría burocrática: Aportes para la comprensión del modelo burocrático.
- Philip Kotier, *Mercadeo de Servicios Profesionales*, 1989 Jonh J. Burnett, *Promoción Conceptos y Estrategias*, 1997
- Porter, M. (1982): Op. Cit.
- Porter,M. (1982): Op. Cit.
- Porter,M. (1982): Op. Cit.
- Porter,M. (1982): Op. Cit.

- Razcynski D.+ C. Serrano. Descentralización. Nudos críticos, CIEPLAN/Asesorías para el Desarrollo S.A., Santiago de Chile, 2001
- Rob Goffee y Gareth Jones (2001). El carácter organizacional. Ediciones Granica S.A.
- Robert CARLETON; "Choque de Culturas"; Revista Gestión, 2000.
- STANTON, ETZEL, WALKER, Fundamentos de Marketing, Pág 56, McGraw Hill, 2da Edición, 2000
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México 2005.
- Thomas Bateman y Scott Snell. Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Edición, México 2005.

## APÉNDICE

### **I. Relaciones Humanas descritas en el Proyecto Educativo Institucional. (P.E.I)**

#### **Niveles Inicial y Primario**

##### **A. EL PERFIL DEL DIRECTIVO - RECTOR/A**

- Mantenerse activo durante la jornada laboral.
- Desplazamiento dentro de las aulas y fuera de ellas.
- Conocimiento de planes y programas de estudios actualizados.
- Conocimiento de reformas educativas.
- Conocimiento de técnicas, métodos y estrategias educativas.
- Mantener un buen clima escolar durante la jornada escolar.
- Promover el trabajo en equipo y la interdisciplinariedad.
- Apoyar y acompañar al docente en el ámbito escolar.
- Desarrollar su tarea con eficacia y calidad.
- Practicar valores de: honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, trabajo colaborativo, puntualidad, predisposición y apertura a los cambios.
- Poseer iniciativa, contar con amplio criterio.
- Tomar decisiones acertadas y consensuadas.
- Resolver conflictos con coherencia con acuerdos establecidos.

RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR: Planear, coordinar, supervisar, controlar y evaluar programas de mejoramiento académico.

##### **B. PERFIL DEL SECRETARIO**

- Tener habilidad en el procesamiento de textos y habilidades en tic.
- Ser muy organizado y capaz de dar prioridad a sus tareas.

- Ser flexible y capaz de manejar varias tareas a la vez.
- Adoptar un comportamiento tranquilo y tener sentido común.
- Tener sentido del humor.
- Tener excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Tener un buen trato con todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ser discreto y capaz de mantener información confidencial.
- Trabajar utilizando su iniciativa propia.
- Estar atento a los detalles.
- Presentar la documentación ante la superioridad en tiempo y forma.

### **C. PERFIL DEL DOCENTE**

El perfil docente Ideal para la sociedad actual es:

- Estar dispuesto constantemente a aprender.
- A adaptarse a los cambios.
- A transmitir su pasión por el conocimiento.
- Qué sea guía y consejero, que escuche y comprenda.
- Que sea crítico y constructivo.
- Que ponga límites en casos de necesidad.
- Que no grite si no que imponga respeto con su ejemplo.
- Que estimule a sus alumnos en general fortaleciendo sus debilidades y enalteciendo sus fortalezas.
- Innovador que sea líder para dirigir, ordenar y organizar de manera justa.
- Ser dinámico, informado y actualizado.
- Practico que pueda mostrar iniciativa en la ejecución de su clase.
- Responsable, puntual y respetuoso de sus alumnos y toda la comunidad educativa.
- Un docente capaz de integrarse interdisciplinariamente y de integrar en ellas a todos sus alumnos.

- Ser puntual en la presentación de documentación.
- Presentación prolija con uniforme todas las jornadas.
- Tener sentido de pertenencia y pertinencia con la institución.

#### **D. PERFIL DEL ALUMNO**

- Alumnos solidarios frente a situaciones que competen a sus pares, docentes y con toda la comunidad.
- Respetuoso de las decisiones grupales, normas de convivencia, símbolos patrios, también hacia los mayores.
- Ser comprometidos con las tareas áulicas, útiles escolares y participación de actividades escolares.
- Tener sentido crítico, reflexivo y creativo.
- Ser honesto frente a distintas situaciones que se les presente.
- Presentación diaria aseado, con uniformes y con puntualidad.
- Tener muy buena conducta y asistencia a clase.
- Colaborar con responsabilidad en proyectos de la institución.
- Practicar valores que se reflejen en su actuar cotidiano.
- Tener muy buena predisposición para ser partícipes de distintos eventos escolares.

#### **E. PERFIL DE LA COMUNIDAD**

- Dirigirse de manera respetuosa al equipo directivo y personal docente.
- Solicitar entrevista cuando necesiten transmitir informaciones o planteo de situaciones áulicas o personales.
- Acompañar a sus hijos en el proceso de enseñanza -aprendizaje.
- Asistir a reuniones cuando lo solicite el docente.
- Presentarse en la institución de forma aseada con pulcritud en sus vestimentas y con puntualidad.
- Presentar documentación solicitada en tiempo y forma.

- Brindarles a sus hijos los materiales necesarios y asistirlos en caso de enfermedad.
- Participar en actividades que organice la institución.
- Apoyar las prácticas de valores y buenas costumbres en el seno familiar.

## **F. PERFIL DEL PERSONAL AUXILIAR**

- Amable, respetuoso y oportuno en la atención a los miembros de la Comunidad Educativa.
- Cumplimiento eficiente y pertinente de sus funciones.
- Prudente y respetuoso de la información de su dependencia.
- Sentido de pertenencia y compromiso institucional.
- Discreto y responsable en el cumplimiento de sus funciones respectivas.

## **Nivel Secundario**

### **A. EL PERFIL DEL DIRECTIVO - RECTOR/A**

Para ser gestor de nuestro Proyecto Institucional del Nivel Secundario, será necesario contar con aptitudes y conocimientos que le permitan ser un verdadero líder, y establecer los vínculos pertinentes con:

- LOS PADRES DE LOS ALUMNOS.
- EL PERSONAL DEL COLEGIO
- LOS ALUMNOS
- LOS PROPIETARIOS DEL COLEGIO.

Para poder ejercer su liderazgo será necesario que conozca perfectamente la MISION, el ideario y el proyecto educativo, ya que tendrá a su cargo la gestión y control del mismo.

Además:

- Gestionar el colegio, ejerciendo su autoridad con vocación de servicio, ya que gobernar es servir y acompañar.

- Tener su propio estilo directivo.
- Observar los procesos, dialogar, acompañar y escuchar a todo el personal a su cargo, corrigiendo errores o desvíos de manera correcta y privada.
- Generar y mantener un clima de optimismo y alegría, fomentando espíritu colaborativo para trabajar en equipos y mantener relaciones cordiales entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Participar de actividades de capacitación y perfeccionamiento, referidas a la gestión educativa.

#### RELACION CON LOS PADRES DE LOS ALUMNOS

Debe tener en claro que los primeros educadores son los padres, y que se trata de una facultad y responsabilidad indelegable, por lo tanto es su función ayudar a estos a comprender y asumir la tarea que le corresponde, brindando atención personal cada vez que estos la requieran, y propiciar la participación de la familia en las actividades del Colegio.

#### RELACION CON EL PERSONAL

Promover un clima absolutamente positivo, cordial y abierto al dialogo, necesario y respetuoso para que todos puedan expresarse con libertad, con el convencimiento que sus propuestas serán escuchadas y tenidas en cuenta.

Proponer pautas o criterios generales para la elaboración de objetivos a corto y mediano plazo, planificaciones, proyectos, evaluaciones, actividades extra-áulicas, brindando asistencia y apoyo en lo que fuera necesario.

Alentar a la capacitación y perfeccionamiento docente en el marco de la mejora continua, alentándolos a la aplicación de los nuevos aprendizajes y la actualización de la bibliografía.

#### RELACION CON LOS ALUMNOS

Debe conocer a todos los alumnos del establecimiento, sabiendo que se trata de adolescentes cuyas edades oscilan entre los 12(doce) y hasta aproximadamente 19(diecinueve) años de edad, con características y necesidades propias de la edad, que deben ser atendidas y satisfechas con el trabajo de los docentes, directivos, psicólogos etc.

Asimismo, debe preservar el ambiente de convivencia en un marco responsable y respetuoso.

#### RELACION CON LOS PROPIETARIO

El Rector/a deberá mantener una fluida relación con los propietarios, a los efectos de informar la marcha del desarrollo de proyecto y recibir la información necesaria para gestionar adecuadamente la Institución Educativa.

#### **B. EL PERFIL DOCENTE**

Nuestra Institución educativa ha definido, para el nivel secundario, como perfil docente, el del **DOCENTE ORIENTADOR**, que no solo transmite conocimientos específicos, sino que atiende al alumno como persona, orientándolo al desarrollo de todas sus virtudes.

Para llevar a cabo esta tarea será necesario que el docente sea capaz de:

- Asumir y disfrutar su papel de orientador, facilitador de descubrimientos y conductor del proceso de enseñanza –aprendizaje de sus alumnos.
- Preparar y organizar cada clase para mejor aprovechamiento del tiempo de modo tal de desarrollar adecuadamente los contenidos seleccionados para sus alumnos.
- Identificar las dificultades de los alumnos, de forma observable u orientados por el equipo directivo, adaptando el ritmo de la clase en función de ellos y que **TODOS PUEDAN APRENDER**.

- Promueva un buen clima en su clase y procura que las actividades se desarrollen con alegría.
- Reflexionar sobre sus propias prácticas con ánimo de mejorarlas permanentemente.
- Optimiza los medios, espacios, sin perder la estabilidad emocional y la cordura, para resolver conflictos, males entendidos u otros .ya sea con pares, alumnos o cualquier miembro de la comunidad., y busca de la mejor manera una solución, acorde a su función y profesionalismo.
- Se capacita constantemente. Estudia y se mantiene informado en el acontecer actual, para mejorar su tarea y saber cuándo y cómo debe intervenir para ayudar a sus alumnos en el proceso de mejora.
- Fomenta el ejercicio de la LIBERTAD bien entendida, la RESPONSABILIDAD y el bien común.
- Se esmera por ser coherente con el Ideario de nuestro Colegio, y por lograr la autoridad que se logra con el saber y sobretodo con el EJEMPLO.
- Asume un compromiso pedagógico, didáctico y participativo de las actividades de la Institución, tomando SENTIDO DE PERTENENCIA, acompañando la trayectoria escolar de todo el colectivo de alumnos en todos sus ámbitos.

### **C. PERFIL DEL PRECEPTOR/A**

- El preceptor desarrolla su tares en estrecha colaboración con los directivos y con los docentes, aprovechando sus posibilidades concretas de conocimiento del alumno y de su proceso escolar.
- La principal misión de los preceptores, es la de lograr una buena convivencia en el ámbito del COLEGIO PRESENTACION DE MARIA, basada fundamentalmente en el orden, la cordialidad, la colaboración y el respeto a las normas establecidas.

- Debe prestar especial atención a la formación y mantenimiento de un ambiente agradable y un clima de alegría, como escenario propicio e inmejorable complemento de toda la tarea educativa que desarrolla el COLEGIO.
- Además, los preceptores son parte del equipo docente y por lo tanto, trabajaran en estrecha vinculación con los profesores, informando, y ayudándolos a mantener el clima Institucional, en el conocimiento de los alumnos, en la coordinación de actividades y en todo en lo que ellos dependan.
- Tienen a su cargo, la tarea administrativa y rutinaria establecida en A.C.E

#### **D. EL PROFESOR TUTOR**

El profesor tutor, es un docente de la Institución designado por La Dirección del Colegio para tener a su cargo el asesoramiento, orientación y acompañamiento de la trayectoria de un curso determinado.

Para llevar a cabo esta misión, será necesario que ejerza:

- Establecer y mantener el vínculo con los padres de los alumnos.
- Informar sobre el desempeño de sus hijos, asesorándolos sobre los temas que estos así lo requieran y tengan que ver con las tareas educativas y disciplinarias.
- Tendrá contacto permanente con los docentes del curso trabajando en estrecha colaboración para ayudar a los alumnos en el proceso de aprendizaje. A fin de que estos puedan alcanzar los objetivos propuestos.
- Cargara notas parciales de los alumnos en las planillas destinadas para tal fin, y presidirá la reunión de calificación conjuntamente con el colectivo de docentes del curso, realizando la apreciación escrita por trimestre de la evolución o retardo de la trayectoria de los alumnos a su cargo.

- Dispondrá de un horario fijado, que se cumplirá en el establecimiento, para atender casos puntuales con directivo, docentes, padres y alumnos que lo requieran.
- Debe guardar una madurez personal, equilibrio emocional, en el trato con los jóvenes, conservando su rol docente, sin generar exceso de confianza, ni inmiscuirse en temas netamente personales o situaciones y comentarios impropios que no se relacionen con lo pedagógico.

### **E. EL PROFESOR COORDINADOR**

Con el objetivo de trabajar en equipo, dirección y cuerpo docente, nuestra Institución desde el periodo 1997, incorpora la figura del docente coordinador de departamento, quien tendrá la valiosa tarea de recibir, decodificar y transmitir a los compañeros de materias afines, las disposiciones, normativas y modificaciones emanadas desde Dirección.

El rol del coordinador:

- Es el eslabón importante entre la superioridad inmediata y los colegas de materias afines, informando de las normativas y disposiciones.
- Debe ser conciliador, mediador, entre los integrantes del departamento.
- Llama a reunión a todos sus integrantes, cuando lo crea necesario.
- Distribuye y delega acciones al grupo que coordina de manera apropiada y democrática.
- Mantiene neutralidad, equilibrio e imparcialidad entre sus miembros.
- De escucha activa y sostenimiento de un buen dialogo.
- Orienta y dirige de una manera equitativa, fomentando el acuerdo.
- De espíritu motivador, e incentiva al grupo de lograr los objetivos.
- Anticipa, y prepara las actividades del departamento.
- Incentiva la articulación del proyecto Institucional, estimulando a que se cumpla, creando los espacios necesarios para realizarlo.

- Comunica en tiempo y forma las resultantes, al equipo directivo, como así también, las modificaciones pertinentes y sugerencias en tales casos.

## **F. NUESTROS EGRESADOS**

Nuestro trabajo está formado de ciclos que repiten año tras año, buscando lograr la mejor calidad de formación de nuestros egresados.

Al finalizar la educación secundaria, esperamos que nuestros alumnos hayan logrado:

- Adquirir una base sólida suficiente de formación que permita seguir estudios superiores con éxito.
- Poseer formación adecuada para insertarse en el campo laboral.
- Desarrollar hábitos de estudio y trabajo.
- Estar dispuesto para asumir compromisos y preparado como ciudadano para participar cívicamente.
- Ha desarrollado la creatividad, capacidad de análisis, de razonamiento y es capaz de relacionar conocimientos, y aplicarlos para resolver situaciones problemáticas.
- Respeta su cuerpo, cuida su salud y practica deportes.
- Valora, respeta y cuida la naturaleza y el medio en el que se encuentra.
- Es una persona honesta, sincera, leal y buen amigo.
- Asume la responsabilidad de sus actos y procura tomar decisiones oportunas, dignas y justas.

## **II. Acuerdo de Convivencia Escolar. (A.C.E)**

### **Niveles Inicial y Primario**

Nuestra Institución Escolar, se ha preocupado, desde su creación por todo lo que tenga que ver por la armónica convivencia, formando niños solidarios,

respetuosos, tolerantes reflexivos a través de procesos, actividades y estrategias que conllevan al dialogo, a la interacción grupal y al debate para la resolución de conflictos, generando así un espacio donde el niño se encuentre seguro, respetado y valorado para que así aprenda a respetar a los demás en una sana convivencia grupal.

En la tarea cotidiana todo esto no es fácil y por eso nos hemos dedicado a realizar y hacer conocer el acuerdo de convivencia tomando en cuenta la normativa establecida en el Reglamento 119 y nuestra realidad institucional, actualizando de estas manera nuestro compromiso de convivencia para los alumnos, padres y docentes del Colegio Presentación de María como así también la medidas disciplinarias vigentes basándose en el principio.

Convencidos de que el trabajo conjunto entre familia y colegio es el camino que debemos recorrer para concretar estos anhelos, necesitamos que como padres y tutores asuman el compromiso de trabajar en consonancia con la institución tendiendo a sostener los mismos valores para así comenzar a construir un excelente año lectivo redoblando esfuerzos en beneficio de toda la comunidad educativa.

#### **A. Compromiso para los alumnos.**

Para lograr una sana convivencia en nuestro colegio, es preciso que sepas que hay normas que debes respetar y medidas disciplinarias que tomamos los adultos cuando no se cumplen con aquellas.

#### **B. Normas acerca de la llegada, permanencia y salida del colegio.**

- Asistir diaria y puntualmente al Colegio y atender las indicaciones del maestro de turno.
- Asistir diariamente aseado y vestido portando el uniforme correspondiente, detalle del uniforme, zapatos para educación física: equipo reglamentario.

- En el recreo practicar juegos tranquilos y vivirlos en un clima de alegría.
- Al termino de los mismos no podrás permanecer en los patios u otros lugares y regresa al aula caminando.
- Usa adecuadamente los sanitarios.
- Al finalizar la jornada salir ordenadamente y si te vienen a buscar esperar a la persona que lo hace tranquilo y sin correr.

**C. Norma acerca del comportamiento en el aula durante las horas de clases.**

- Mantener un clima tranquilo en todas las clases. Usar un tono de voz que no resulte molesto y un vocabulario adecuado.
- Presentarse con el material necesario para la participación en clase.
- No traer juegos, ni elementos distractores y/o valiosos (celular).
- Respetar las fechas acordadas para la entrega de trabajos solicitados.

**D. Normas acerca del cuidado de los elementos.**

- Hacer uso adecuado del derecho de aprender.
- Justificar inasistencias con certificados médicos y en caso de salida con notas autorizadas por los padres.
- Cuida y valora tu aula, los lugares comunes, tus pertenencias y a los demás.
- Usa correctamente sillas, mesas, bebederos y ventiladores.
- Entrega los elementos que prestan o les prestan a sus compañeros en forma adecuada.
- Trata con cuidado los equipos de audio (DVD, TV) etc., herramientas y materiales utilizados en la Sala de informática.

**E. Normas acerca de tu propio cuidado.**

- Utilizar la libertad que te conceden los adultos, con responsabilidad.

- Cuidar tu seguridad personal y las de los otros especialmente en patios, galerías y patio deportivo.

#### **F. Norma acerca de tus responsabilidades.**

- Cumplir con los trabajos individuales y grupales requeridos.
- Entregarse puntualmente y hacer firmar las notas no comunicaciones que se envíen.
- Cuidar las presencias y el aseo.
- Asistir a los actos patrios, fiestas, etc. a los que convoque el colegio.
- Asistir a todas las clases de gimnasia, salvo en caso que se justifiquen por notas de tus padres o de un profesional.

#### **G. Normas acerca de las relaciones con los otros.**

- Mantener un trato respetuoso y cordial con todos niños y adultos.
- Llamar a las personas por su nombre y utilizar un lenguaje adecuado al dialogo.
- Escuchar con atención y respetar el turno para hablar. Aceptar las diferencias en todos los aspectos de quienes te rodean.

#### **H. Compromiso de convivencia con los padres.**

- Respetar la institución dentro y fuera de la misma (presentarse decorosamente vestido y dirigirse con respeto a los miembros de la institución.).
- Procurar el logro de una efectiva coherencia entre las propuestas y decisiones que se tomen en el colegio y la respuesta de los padres.
- Respetar los horarios establecidos por las institución (entradas, salidas, consultas a docentes, administración).
- Fortalecer los vínculos colegio- familia, acercándose a nuestra institución para tratar reflexiva y serenamente los conflictos que se susciten. ante cualquier situación conflictiva sanción, de la cual los

chicos dan su versión en las cosas, aspiramos a que concurran a la escuela para esclarecerlas. La confiabilidad es esencial entre quienes comparten la educación de los niños.

- Los padres deberán dirigirse al personal de la institución al personal de la institución de forma respetuosa. Los conflictos entre los niños deben ser mediados por el docente, no entre pares.
- Conocimiento y aceptación de la normas de convivencia.
- No perturbar la tarea del docente y/o cuidado de los grupos escolares, ingresando a las aulas o patios para hablar con los maestros o haciéndolo en el momento de entrada o salida.
- Se debe respetar los horarios establecidos por los docentes.
- Justificar las inasistencias mediante la certificación correspondiente y completar las tareas escolares de todas las áreas realizadas durante las mismas.
- Enviar a sus hijos con los elementos necesarios para las tareas y el uniforme correspondiente, identificase con nombre y apellido las pertenencias de sus alumnos.
- Firmar las notificaciones y enviar en el tiempo establecido lo consignado en la misma.
- Acompañar al alumno en su desarrollo humano integral (físico, psíquico, afectivo, emocional intelectual y espiritual).
- Concurrir a las citaciones que promueva el colegio, ya sean reuniones, encuentros, actos patrios, fiestas, clases abiertas, etc.
- Cumplir con las normas administrativas dentro de los plazos establecidos por el colegio de acuerdo a lo estipulado oportunamente.
- En caso de asistir al CAPS, los padres o tutores deberán retirar los niños del establecimiento y presentar certificado médicos.
- No trasladar a la institución situaciones conflictivas privadas.
- Consensuar con antelación una lista de posibles personas que permitan retirar a los niños.

**I. Compromiso para los docentes y adultos en el colegio.**

- Todos los adultos de la institución, docentes o no deben participar de la tarea educativa de formar niños que puedan compartir un tiempo y espacio diario en un clima de sana convivencia.
- Conocer el PEI e identificarnos con el proyecto educativo, así como con los compromisos de convivencia y las medidas disciplinarias vigentes.
- Practicar el dialogo y la reflexión en el vinculo con niños y adultos de la institución.
- Participar en los casos que correspondan de actos. Ferias, encuentros, etc.
- Respetar los cronogramas para la presentación de planificaciones, carpetas, modelos de pruebas, documentación, decoración de espacios, etc.
- Practicar la puntualidad para comenzar y terminar la hora de clase, no permitir la permanencia de los alumnos en las aulas, durante los recreos e instalarse en esos momentos en el patio, en una ubicación que permita controlarlos.
- Avisar al comienzo del inicio escolar (salvo impedimento justificable), ausencias o llegadas tardes, dejar carpetas didácticas o enviar las actividades panificadas, para evitar pérdida de tiempo.
- No dejar jamás solo los alumnos, aun cuando tengas las docentes de especialidades y viceversa, deben esperar que las docentes entre al grado porque cualquier hecho que se produjera a esa hora o tiempo de intercambio será responsabilidad del maestro o profesor a cargo.
- Recordamos que ante cualquier accidente, por más mínimo que parezca, debe efectuarse la denuncia al Seguro de Protección Medica Escolar.

- Toda entrevista con los padres debe quedar registrado en el libro de actas correspondientes.
- En caso de accidente en el aula, se hará responsable al maestro a cargo (Maestro de grado o especial), en el patio o galería o en horas de recreo, será responsabilidad del maestro de turno.

#### **J. Medidas Disciplinarias.**

Ante el incumplimiento de los acuerdos establecidos con los alumnos, se tomaran medidas tales como:

- Invitación a la reflexión a través del dialogo.
- Citación a los padres o tutores en el caso de faltas reiteradas o graves.
- Ante hechos de gravedad se enviara el cuaderno de notificación que firmaran los padres.
- Si hay daño de vienes producidos, debe ser reparado por el alumno responsable.
- Los alumnos que manifiesten mala conducta reiteradamente, luego de haber agotado las instancias previas (dialogo, reflexión, etc.) deberán realizar un trabajo de investigación que se presentara escrito y oralmente, sobre algún tema a definir. También podrá solicitarse la realización de afiches u otro material si se lo considera necesario.
- En caso de burlas reiteradas se buscara sancionar al alumno a través de actividades solidarias reflexivas que pueden requerir la ayuda y colaboración de padres o familia.
- En ocasiones donde la mala conducta sea reiterativa se podrá proceder a la suspensión del alumno a salidas educativas.

#### **Nivel Secundario**

Mensaje de la rectora a los docentes, familias y alumnos:

Una autentica educación en valores empieza valorando al otro, confiando en nuestros educandos, escuchándolos y estar dispuestos también a aprender de ellos, es un importante paso de la educación en valores con posibilidades de éxito.

El vivir con otros es “convivir” en un espacio cotidiano donde el respeto, la tolerancia, la paciencia son valores necesarios para crear encuentros y clima de trabajo en toda la comunidad educativa.

Un acuerdo es un compromiso a asumir entre las partes involucradas como propuesta propia, donde la construcción de la autonomía, la responsabilidad y el pensamiento crítico interactúan entre si.

En nuestra institución hay encuentros y desencuentros, acuerdos y desacuerdos para lo cual es importante reacomodar y establecer normas vinculadas a la convivencia, teniendo en cuenta el perfil educativo institucional.

La elaboración de este acuerdo, entre directivos, docentes, familias y alumnos es un importante paso para crecer en la educación integral en valores.

La convivencia escolar es un continuo aprendizaje, se enseña y se aprende en distintos espacios (aula, recreo, actos escolares, sala de informática, sala de video, salida y entrada a la institución, salidas educativas, clases en contra turnó, etc.)

Este acuerdo nos permitirá orientar el comportamiento de los diversos actores que conforman nuestra comunidad, estableciendo criterios, procedimientos formativos para abordar conflictos y definiendo medidas de solución proporcionales al conflicto.

Agradezco a padres, docentes y alumnos la disponibilidad y predisposición para realizar estas jornadas con entusiasmo, responsabilidad y compromiso, muchas gracias

**OBJETIVOS Y FUNDAMENTOS BASICOS DEL ACUERDO:**

El objetivo es educar teniendo en cuenta las distintas dimensiones de la persona:

- Conocer y cumplir con el acuerdo de convivencia institucional como marco regulatorio de las relaciones, estableciendo derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa institucional.
- Respetar la dignidad e intimidad de todos los miembros de la institución, rechazando todo tipo de discriminación, violencia, acoso y extorsión de cualquier índole.
- Favorecer las instancias de dialogo y mediación para la resolución pacífica de diferencias y conflictos, acordando compromisos de ambas partes a fin de evitar medidas de sanción o castigo que correspondiese.
- Reflexionar el sentido pedagógico de la sanción dando la oportunidad de reparar y el derecho de ser escuchado, realizando el descargo correspondiente si así lo solicitara.

#### NORMATIVA:

Para alcanzar los objetivos propuestos, los alumnos se comprometen:

- conocer, cumplir y respetar el acuerdo escolar de convivencia.
- Participar y colaborar en la mejora de la convivencia escolar y en la construcción de un adecuado clima de estudio, respetando el derecho de sus compañeros a la educación.
- Respetar el horario de entrada y salida correspondiente del establecimiento (entrada hs. 7:20).
- En caso de retirarse anticipadamente del establecimiento será con autorización de la autoridad correspondiente y en compañía de un adulto responsable que firmase el libro de retiros, previo aviso al padre o tutor.
- Asistir y participar de la ceremonia de la bandera (a la entrada) y actos patrios manteniendo un comportamiento correcto con respeto a la bandera, autoridades y compañeros alumnos.

- Presentar en tiempo y forma toda documentación solicitada. Las notificaciones deben presentarse firmadas en un plazo no mayor a 48 hs.
- En horario escolar permanecer en el ámbito que corresponda en el aula en clases y en el patio en recreos, con una tolerancia de 1 o 2 minutos para entrar o salir.

Fundamentos para vivir en sociedad y especialmente en común unión con el prójimo es importante que utilicemos un proceso reflexivo que nos permita ser conscientes y responsables de aquello que valoramos. Uno de los temas centrales de la educación es definir el modo de complementar, la información seleccionada para cada nivel y para cada curso en los diferentes espacios curriculares.

La comunidad del Colegio Presentación de María, como toda institución organizada se rige por normas que garanticen el cumplimiento de su función específica y resguarden los derechos y deberes de cada uno de los actores de la comunidad.

La elaboración consensuada del acuerdo normativo de convivencia promueve la consolidación de prácticas democráticas de la escucha, la comunicación oral y el respeto por las diferencias, fortaleciendo los valores sociales y desarrollando estrategias que promuevan la resolución pacífica de conflictos.

La explicitación de normas y límites establece el marco de lo permitido – prohibido, distingue lo aceptable de lo inaceptable y lo justo de lo injusto.

Los valores y los límites no están en lo que se prohíbe, sino en lo que se habilita. De allí surge el valor preventivo de la norma, favoreciendo así el comportamiento formativo de valores del alumno.

Muchas situaciones que ocurren a diario en las aulas, nos llevan a reflexionar sobre los valores, o la falta de ellos, en nuestros alumnos, como por ejemplo: conflictos entre los mismos compañeros, falta de respeto a los docentes, la

solidaridad que muestran con aquel que ha transgredido alguna norma, el desinterés por algunas actividades extra curriculares programadas, etc.

## PROCESO DE ELABORACION

Para llegar a la elaboración del acuerdo de convivencia, se realizó una charla con todos los alumnos del nivel, donde se conversó sobre la necesidad de armar un acuerdo de convivencia, se pidió que eligieran dos compañeros representantes de cada curso; de los alumnos elegidos un total de doce, se realizó una nueva votación y se eligió dos representantes por ciclo (ciclo básico y ciclo orientado) quedando así cuatro representantes de los alumnos.

Reunión de personal informativa respecto a la elaboración del acuerdo

Luego se convocó a los docentes y se realizó la selección de dos profesores para que los represente. También se seleccionó a un preceptor titular y un suplente; y el personal no docente.

En un llamado posterior se convocó a los padres, y se logró comprometer a cuatro padres para que integren la comisión.

Quedando así conformada la comisión por Rectora – Psicóloga – 2 preceptores – 2 docentes (1 docente por ciclo) – 2 alumnos ( 1 por ciclo ) - 2 padres – 1 personal no docente.

Una vez formada la comisión se hicieron reuniones semanales para el proceso de la redacción por sección del acuerdo, partiendo de los aportes de sus miembros.

Redacción definitiva y elevación a supervisión.

¿Cómo lo hacemos? Nuestro colegio debe ser un ambiente de cercanía y amabilidad, el lugar donde el educando y el educador entran en contacto y donde cada encuentro de la comunidad educativa se transforma en momentos de comunicación efectiva y afectiva.

La transmisión de saberes es sumamente importante, tan importante como que el educando aprenda desde, por y para la vida misma.

Muchas veces nos encontramos con alumnos que manifiestan alguna dificultad para aprender, los docentes debemos atender a esos alumnos, no solo preocuparnos sino ocuparnos, creando las estructuras de apoyo que hagan falta, grupos de recuperación y acompañar pacientemente a quien va con retraso y ofrecerle estímulos, comunicar a los directivos, compartir información con los colegas, trabajar en estrategias comunes, etc.

Trasmitir a nuestros alumnos que el mundo ha sido hecho para el hombre, para que sea su cálido hogar, al que debe cuidar y no destruir, analizar la información que recibe a diario y ser capaz de rechazar los proyectos que tienden a la destrucción del planeta y del hombre pero que son presentados como beneficios para un proyecto político o económico.

Educar para la paz, nuestra obligación es intentar poner fin a la violencia estructural que se muestra de múltiples formas en nuestra sociedad. Educar para la paz es educar en la internalización, la tolerancia y el reconocimiento de la diversidad.

**MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA:** consensos y compromisos.

**A. PROPIETARIOS:** a diferencia de otras instituciones Educativas Públicas de Gestión Privada, los propietarios de esta institución tienen permanente presencia cumpliendo las funciones que le son propias.

**B. REPRESENTANTE LEGAL:** representa al Colegio Presentación de María ante las autoridades del Ministerio de Educación de la Pcia. de Tucumán, de la Dirección de Educación Pública de Gestión Privada y ante el personal docente, no docente, alumnos y padres.

**CONSENSO:**

- Por sí mismo a través del personal directivo tiene la facultad de tomar decisiones que conduzcan al normal desenvolvimiento de la tarea educativa.

- Ser informado en tiempo y forma sobre la marcha del establecimiento, dificultades, probables soluciones o soluciones dadas a las mismas.
- Exigir colaboración a todo el personal en el cumplimiento de sus funciones específicas y de todo proyecto tendiente al crecimiento de la institución.
- Todo lo inherente a su condición de empleador según lo establezcan las leyes laborales en vigencia.

#### COMPROMISO:

- Conocer el contexto en el cual la institución desarrolla su actividad
- Guardar una clara coherencia entre sus opciones de vida y la tarea educativa.
- Conocer la Legislación y reglamentación oficial
- Velar por si o delegar en la rectoría la conservación y funcionalidad del establecimiento.

**C. Rectora:** Es la profesional docente responsable de la Gestión Educativa de la Institución, cuya autoridad ha sido delegada por los propietarios a través de la Representante Legal, ante quien debe reportar los resultados de su tarea o realizar propuestas que requieran autorización. A ella reportan los miembros de la comunidad educativa de rango inferior al suyo, ya sea que cumplan función lineal o de Staff.

#### CONSENSOS:

- Ejercer su profesión sobre la base del respeto hacia su persona, tanto de superiores, como de docentes, no docentes, alumnos y padres de alumnos.
- Promover nuevas estrategias de trabajo dentro del marco legal, para lograr el mejor desempeño de la institución que conduce.

- Tomar medidas organizativas que aseguren el buen funcionamiento del establecimiento.
- Hacer cumplir el Acuerdo de Convivencia y tomar las medidas disciplinarias pertinentes.
- Poder capacitarse y actualizarse profesionalmente.
- Ser reconocido y estimulado en su tarea.
- Ser escuchado en sus inquietudes, problemáticas personales y en sus aportes que tiendan al bien común.

#### COMPROMISOS:

- Guardar una clara coherencia entre sus opciones de vida y la tarea educativa.
- Respetar y hacer respetar los símbolos patrios.
- Conocer la Legislación y reglamentación oficial.
- Supervisar la conducción y evaluación de los procesos de enseñanza – aprendizaje, acordando con los docentes los reajustes que estime convenientes para el logro de una mayor eficacia de la labor pedagógica.
- Convocar a reuniones de personal cada vez que lo considere necesario.
- Garantizar el cumplimiento del PEI.
- Controlar que impere un clima de orden y disciplina en todo el establecimiento.
- Convocar a reuniones de padres.
- Conceptuar al personal docente y no docente anualmente.
- Informar oportunamente a los Ser. Padres del proceso de aprendizaje y las sanciones o medidas disciplinarias.

**D. SECRETARIA:** Es la responsable de la conducción, ejecución y evaluación de las tareas administrativas y legales referidas al personal y a los alumnos.

**CONSENSOS:**

- Ejercer el cargo sobre la base del respeto hacia su persona, tanto de superiores, pares, alumnos y padres o tutores.
- Solicitar a la Dirección toda la información que considere necesaria en relación con el desempeño de sus funciones.
- Rechazar cualquier documentación que no haya sido presentada en tiempo y forma.

**COMPROMISOS:**

- Garantizar los aspectos legales de la organización escolar.
- Guardar absoluta reserva en todo lo que concierne a su tarea.
- Confeccionar el libro de matrícula.
- Respetar y hacer respetar la legislación y reglamentación vigentes.
- Presentar en tiempo y forma la documentación exigida por los superiores.
- Mantener actualizados los legajos del personal y de los alumnos.
- Confeccionar planillas, libro anual de calificaciones, libro matriz y registrar ante las autoridades pertinentes certificados de estudios y pases de los alumnos.
- Confeccionar certificaciones requeridas por los padres y docentes, según la legislación vigente.

**E. DOCENTES:****CONSENSOS:**

- Ejercer la profesión sobre la base del respeto hacia su persona, tanto de superiores, pares, alumnos, padres o tutores y demás miembros de la comunidad educativa.
- Ser recompensados, reconocidos, estimulados, apoyados y acompañados en el desempeño de su profesión.

- Organizar su tarea con plena libertad en el marco de las normas pedagógicas curriculares y legales vigentes.
- Afiliarse a un gremio y defender su fuente de trabajo dentro del marco legal.
- Ampararse en la legislación vigente que regula la actividad docente.
- Todos los docentes del Colegio Presentación de María gozarán del total y absoluto respaldo institucional para desarrollar todas las tareas inherentes a su labor pedagógica respetando las normativas emanadas del Ministerio de Educación de la Provincia y las disposiciones internas.

#### COMPROMISOS:

- Guardar una clara coherencia entre sus opciones de vida y la tarea educativa que desempeña.
- Capacitarse y actualizarse profesionalmente.
- Trabajar en equipo con sus pares.
- Conocer el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto curricular Institucional, siendo agente partícipe de la evolución permanente de éste último
- Conocer las normativas internas de la institución, su esquema organizativo, los roles y funciones de los distintos niveles que lo componen.
- Respetar y hacer respetar las normativas internas.
- Ejercer la función técnica de su trabajo planificando actividades afines a su espacio curricular y a la modalidad que corresponda, y una vez que las mismas se encuentren autorizadas, deberá organizarlas, tomando decisiones, ejecutando y controlando tanto los procesos como los resultados.
- Informar a sus superiores, siguiendo la vía jerárquica correspondiente, sobre las realidades áulicas: Virtudes y potencialidades de los alumnos, problemas de conducta, de aprendizaje y cualquier otro problema que

considerare debe ser tratado por las autoridades. Asimismo, se considerará como instancia intermedia al docente Tutor de cada curso.

- Atender a los padres o tutores en día y hora habilitados a tal efecto y en los casos que por su delicadeza o complejidad así lo ameriten, ya que la relación con estos será encausada, fundamentalmente por los tutores.
- Respetar los horarios y turnos asignados, no abandonar el aula sin previa autorización de quien corresponda.

**F. PRECEPTOR:** El preceptor desarrolla su tarea en estrecha colaboración con los directivos y con los docentes, aprovechando sus posibilidades concretas de conocimiento del alumno y de su proceso escolar.

#### CONSENSOS:

- Ejercer su función sobre la base del respeto hacia su persona, tanto de superiores, profesores, pares, alumnos y padres o tutores.
- Ser reconocidos y estimulados en el desempeño de sus tareas.
- Organizar su tarea con libertad en el marco de las normas vigentes.
- Afiliarse a un gremio y defender su fuente de trabajo dentro del marco legal.
- Ampararse en la legislación vigente que regula la actividad docente.

#### COMPROMISOS:

- Estar presentes en la entrada, salida y movimientos generales de los alumnos, recreos y horas libres.
- Cumplir con el horario asignado por la autoridad correspondiente.
- Hacer cumplir las normas de convivencia.
- Informar a la superioridad cualquier situación especial que observe de un alumno o grupo de alumnos, a los efectos de que se hagan las derivaciones que correspondan (Tutor, Gabinete, padres, etc.).

- Controlar al ingreso al Colegio que los alumnos vistan el uniforme correspondiente y aplicar, de corresponder, las medidas previstas en el presente Acuerdo.
- Acompañar a los alumnos en los movimientos internos: aula, sala de computación, etc., procurando que los alumnos esperen al docente, sentados en sus respectivos lugares.
- Controlar la conducta de los alumnos en recreos y horas libres.
- Cumplir con las tareas administrativas indicadas por la superioridad: llenado del libro de asistencia, control del libro de temas, control de la asistencia de docentes y toda ayuda que requiera la Rectoría.

## **G. PERSONAL NO DOCENTE**

### **CONSENSO:**

- Ser respetado en su condición como todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejercer su tarea con libertad.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir el Acuerdo de Convivencia.
- Trabajar en un ambiente cordial.
- Participar de las actividades festivas de la institución.

### **COMPRIMISOS:**

- Cumplir horarios de entrada y salida
- Cumplir con el uniforme asignado.
- Realizar las tareas que le corresponden.
- Cuidar y hacer cuidar todo tipo de mobiliario, avisando en tiempo y forma el estado del mismo si no fuese el correcto.
- Dirigirse a dirección si creyera conveniente informar oportunamente alguna situación de riesgo o incumplimiento de las normas que tenga ocasión de presenciar.

## H. PADRES

### CONSENSOS:

- Conocer, aceptar, cumplir y hacer cumplir a sus hijos el Acuerdo Escolar de Convivencia.
- Garantizar la educación obligatoria de sus hijos, asegurando su concurrencia regular a clases
- Participar activamente de la educación de sus hijos en forma conjunta con la institución, concurriendo al establecimiento cuando sea citado.

### COMPROMISOS:

- Respetar y hacer respetar a sus hijos la autoridad pedagógica e integridad de los docentes y todas las personalidades de la institución
- Constatar que la concurrencia de sus hijos al establecimiento sea en buen estado de salud e higiene.
- Comunicar a la institución las inasistencias de su hijo en caso de enfermedades crónicas, tratamientos especiales, embarazo y otros.
- Responsabilizarse y reparar junto a sus hijos daños materiales (útiles, mobiliario, etc.) o físicos ocasionados a otro integrante de la comunidad.
- Facilitar los recursos que necesita su hijo para el desarrollo normal de sus tareas áulicas (útiles, cuadernos, libros, etc.).
- Ser responsable de la asistencia de sus hijos a las clases de educación física que se dictan en contra turno.

I. **ALUMNOS:** Constituyen la principal atención y son los primeros destinatarios de nuestro Colegio, a quienes se quiere ofrecer un servicio educativo integral y de calidad.

### CONSENSO:

- Ser respetados en su condición de personas, como todos los miembros de la comunidad educativa del Colegio Presentación de María.
- Recibir una formación que asegure el pleno desarrollo de su personalidad.
- No ser discriminado por ninguna razón.
- Conocer los criterios de evaluación.
- A ser informado sobre su situación de aprendizaje, en caso que los requiera y siempre que realice la solicitud en forma adecuada.
- Recibir orientación escolar y profesional para conseguir el máximo desarrollo personal.
- Que se fomente la formación para desarrollar la capacidad y aptitud crítica y el ejercicio responsable de la libertad, como valores fundamentales para la vida.
- Que sea respetada su integridad física, moral y su dignidad personal.
- Usar las instalaciones, materiales y elementos del Colegio, según las pautas que se acuerden con los propietarios, conforme su necesidad y el fin para el que fueron creados.
- A trabajar en ambientes adecuados.
- A recibir información sobre las normas de convivencia que deben cumplir y las sanciones estipuladas en las mismas, que serán de aplicación en caso de ser necesario.

#### COMPROMISO:

- Para el alumno su principal deber es estudiar.
- Asistir a clases con puntualidad vistiendo el uniforme que el Colegio determine.
- Participar de las actividades orientadas al desarrollo de los planes de estudio, formación personal y social.
- Seguir las orientaciones del docente respecto a su aprendizaje y mostrarle el debido respeto y consideración.

- Respetar el derecho a estudiar de sus compañeros.
- Respetar el ejercicio de la libertad, la dignidad, integridad e intimidad de todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- No discriminar a ningún miembro de la Comunidad Educativa por ningún motivo.
- Cuidar y utilizar correctamente el inmueble, los bienes muebles y en general todas las instalaciones del Colegio y las pertenencias de sus compañeros, docentes, preceptores, etc.
- Responder con actitud solidaria cuando así les sea solicitado. Respetar el Proyecto Educativo Institucional.

## **J. CONSIDERACIONES PARTICULARES**

Dentro de un marco general de Derechos y Deberes para todos los miembros de la Comunidad Educativa del Colegio Presentación de María, destacamos algunas consideraciones a ser observadas por los alumnos, atinentes a lograr un muy buen funcionamiento de la Institución.

Todos los alumnos que se incorporen a la Institución serán entrevistados, sin excepción, por el Gabinete Psicopedagógico.

- Asistencia y Puntualidad
  - 1) La asistencia a clases y todo acto organizado por el Colegio es obligatoria.
  - 2) Las inasistencias deberán ser debida y oportunamente justificadas.
  - 3) El Régimen de asistencia en el Colegio se regirá por el Régimen Académico Nivel de Educación Secundaria
  - 4) El Colegio informará periódicamente a los padres sobre las inasistencias de su hijo.
  - 5) El alumno deberá asistir a clases con puntualidad, a los efectos de no entorpecer o perturbar el trabajo de los demás. Por lo tanto el retraso se considerará una falta leve pasible de aplicación de media falta. En

caso de que un alumno registre tres retrasos en una misma semana, el Colegio, por medio de sus autoridades, solicitará al padre o tutor tomar medidas tendientes a corregir dicha situación.

▪ **Presentación y Uniforme**

- 1) El alumno deberá presentarse a clase en perfectas condiciones de aseo e higiene, con el pelo corto respetando el color natural, los varones, y las mujeres con el pelo recogido al igual que el flequillo. No se admiten aros de ningún tipo en orejas u otras partes del rostro.
- 2) Se establece como uniforme del Colegio Presentación de María:
  - a) Varones: chomba oficial del Colegio color azul Francia, pantalón gris, medias de vestir negras y zapatos negros. En el periodo de invernol o de bajas temperaturas podrá utilizarse el buzo azul Francia.
  - b) Mujeres: chomba oficial del Colegio color azul Francia, pollera gris, medias negras y zapatos negros. En los días de bajas temperaturas podrá utilizarse el buzo azul Francia y para el periodo invernol comprendido entre el 01 de junio y el 31 de agosto de cada año, podrán reemplazar la pollera por un pantalón de vestir color gris.
  - c) Para clases de Educación Física los alumnos, tanto varones como mujeres, deberán vestir la chomba del Colegio, pantalón color gris con detalle en azul Francia medias blancas y zapatillas deportivas.

▪ **Otras Consideraciones**

- 1) Queda terminantemente prohibido el uso de teléfonos celulares, naipes o cualquier otro juego de azar en el Colegio por parte de los alumnos.
- 2) Queda terminantemente prohibido fumar y consumir bebidas con alcohol u otros tóxicos en todo el ámbito del Colegio y fuera del mismo mientras el alumno vista el uniforme oficial.

- 3) Queda terminantemente prohibido el uso de trinchetas y/o cualquier elemento con el cual se pudiera causar daños a la integridad física de alguno de los miembros de la comunidad educativa o a las instalaciones edilicias.

## **K. FALTAS QUE AFECTEN LA CONVIVENCIA**

Las faltas que afecten a la Convivencia en el Colegio Presentación de María, podrán ser:

### 1) Faltas leves:

- Interrupciones reiteradas en clase.
- Esconder o sustraer útiles o materiales de trabajo de sus compañeros.
- Revisar la(s) mochila(s) ajenas.
- No mantener la higiene del aula.
- No devolver en tiempo y forma las notificaciones, boletines o material de biblioteca.
- No cumplir con el uniforme del Colegio.
- Presentarse a clase en malas condiciones de aseo personal.
- Comer y/o beber en clase.

### 2) Faltas graves:

- Destruir o dañar documentación escolar.
- Rotura del mobiliario de la institución.
- Falsificación de firmas.
- Pintar paredes.
- Obstruir sanitarios.
- Provocar cortes de luz (bajar la llave o provocar un cortocircuito).
- Fumar en cualquier lugar del establecimiento o inmediaciones del mismo.

- Contestar despectivamente o gesticular, actitudes discriminatorias y faltas de respeto.
- Peleas y/o agresiones físicas o verbales en el ámbito escolar.
- Adulteración de pruebas evacuatorias y/o notas.
- Copiar en los exámenes.
- Salir sin permiso o a escondidas de la institución en horas de clase.

### 3) Faltas Muy Graves:

- Hurto de material, documentación y/o bienes del colegio o a un miembro de la comunidad educativa.
- Ingerir bebidas alcohólicas y/o pastillas sin supervisión en la institución o en actividades relacionadas al colegio (campamentos, salidas, viajes, etc) o cualquier sustancia que atente contra la salud, integridad y seguridad de el/los miembro de la comunidad dentro o fuera del establecimiento, mientras se porte el uniforme de la institución
- Arrojar pirotecnia dentro de las instalaciones.
- Ingresar a la institución en estado de ebriedad y/o con síntomas de abuso o abstinencia de sustancias nocivas.
- Programar, filmar, y difundir peleas y/o información personal de una persona en cualquier tipo de medio de comunicación.
- Amenazar y/o extorsionar a cualquier miembro de la comunidad educativa.
- Amenaza y utilización de elementos punzantes o cualquier otro objeto con el fin de ejercer violencia.

## **L. MEDIDAS A APLICARSE EN CASO DE TRANSGRESIONES A LOS ACUERDOS DE CONVIVENCIA**

Toda alteración a las normas de convivencia será pasible de aplicación de alguna de las siguientes sanciones. Se considerarán algunas circunstancias

atenuantes, si existieren, pero no serán causa suficiente para la no aplicación de sanciones.

El personal docente en su tarea de contención y formación de los alumnos cuenta en primer lugar con su ascendiente, presencia personal, experiencia y conocimiento profesional de la conducta humana, aunque también son necesarios instrumentos institucionales que contribuyan al reconocimiento y respeto por la autoridad y los límites expresados en el presente acuerdo

Son circunstancias atenuantes: EL RECONOCIMIENTO ESPONTANEO DE LA CONDUCTA INCORRECTA Y EL PEDIDO DE DISCULPAS. LA FALTA DE INTENCIONALIDAD. LA OBSERVANCIA DE UNA CONDUCTA HABITUAL MUY BUENA Y FAVORECEDORA DE LA CONVIVENCIA.

- Apercibimiento oral
- El llamado de atención quedara registrado en el cuaderno de tutoría previa charla con el alumno en privado.
- Apercibimiento verbal.
- Tendrá forma de acta acuerdo y/o amonestación, asentado en puño y letra del docente o preceptor en el libro de actas acuerdos escolares de convivencia que deberá ser firmado por la persona responsable del alumno que cometa la falta.
- Después de 3 apercibimientos orales, se pasa al apercibimiento escrito siendo acumulativos y graduales en severidad.
- Acciones reparadoras.
- Serán propuestas por el tutor, el preceptor y el docente, se detallaran en el libro de actas de acuerdos escolares de convivencia.
- Medidas restrictivas.
- La comisión escolar de convivencia definirá las medidas disciplinarias en caso que se necesite y constaran en el libro de actas de acuerdos escolares de convivencia ejemplo restricción de acceso a la semana escolar, al acto de colación de grado y a otras actividades programadas por la institución. En última instancia y ante una falta

total y repetitiva a los acuerdos de convivencia se sugerirá el cambio de establecimiento escolar.

### **M. PAUTAS GENERALES**

La aplicación de sanciones siempre tendrá por finalidad la de ser correctiva y/o ejemplarizadora. Deberán ser justas, oportunas y aplicadas sin afectación emocional por parte de quien sanciona, objetiva y racionalmente. El sancionado podrá solicitar ser escuchado para realizar alguna aclaración o ejercer su defensa.

El tipo y la graduación de la sanción deberán guardar la relación establecida en el presente acuerdo

### **N. FELICITACIONES**

Así como los alumnos realizan acciones incorrectas que son sancionadas, también debemos reconocer que muchos de ellos realizan acciones dignas de ser destacadas y por qué no felicitadas.

De este modo incorporamos la “FELICITACION” como una herramienta valiosa para la motivación personal o grupal y hasta familiar.

- 1) Felicitación verbal individual o colectiva: La efectuará el docente o preceptor a cargo y se empleará para estimular el esfuerzo, la colaboración, el buen comportamiento o destacar un hecho puntual. Se pondrá en conocimiento del tutor del curso.
- 2) Felicitación escrita: Se efectuará por pedido de un docente o preceptor y la autoridad de aplicación será la Rectora. La misma se redactará en un formulario especial donde se redactará en forma sintética y objetiva el hecho felicitado y las circunstancias particulares que sean dignas de mención. En este caso el Colegio informará a los padres o tutores de la Felicitación.

- 3) Felicitación escrita de los Propietarios del Colegio: Cualquier miembro de la Comunidad Educativa del Colegio Presentación de María podrá solicitar a la Rectora que gestione la felicitación por escrito en un formulario especial que incluya el enterado de los padres. La misma se empleará para estímulo y ejemplo ante acciones o conductas positivas destacables, de las cuales se deberá dejar registro sintético en el cuaderno de tutoría del curso. El alumno involucrado será recibido por las autoridades del Colegio para entregarle la felicitación, debiendo archivarse una copia en su legajo personal a los efectos reglamentarios.

#### **O. COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LOS PADRES O TUTORES**

- 1) Conocer y aceptar los fines, objetivos, acuerdo de convivencia, reglamento interno y todas las decisiones emanadas de las autoridades del Colegio.
- 2) Colaborar con el cumplimiento del reglamento y el presente acuerdo de convivencia por parte de sus hijos.
- 3) Acompañar y estimular a sus hijos en todas las facetas de su desarrollo escolar.
- 4) Secundar y apoyar al Colegio en lo que respecta a la formación hábitos, de orden, de cumplimiento, aseo, asistencia y puntualidad; y en las formas de convivencia como el respeto mutuo y el buen tono, etc.
- 5) Representar a los alumnos antes las autoridades del establecimiento y registrar su firma cuando se les requiere.
- 6) Únicamente tendrán validez las notificaciones o comunicaciones del padre/tutor que haya registrado su firma en el Colegio.
- 7) Completar por intermedio de un profesional la ficha médica del alumno consignando todos los datos requeridos y el lugar de derivación del mismo en el caso de necesitar asistencia médica de urgencia.

- 8) Extender una autorización anual que avale las experiencias directas, salidas y la práctica de Educación Física en los clubes correspondientes.
- 9) Previo a cada salida serán notificados por una circular explicativa.
- 10) Notificarse de toda comunicación o sanción enviada por el establecimiento.
- 11) Acudir al establecimiento cuando fueren citados.
- 12) Toda vez que los padres deseen hacer llegar una comunicación al Colegio, deberán hacerlo personalmente o por escrito.
- 13) Deberán comunicar a los preceptores el motivo de la visita al establecimiento. No podrán acceder a las aulas a fin de no interferir en la labor escolar.
- 14) Los padres no pueden interferir en las mesas examinadoras. En de evaluación escrita podrán solicitar fotocopia de la misma mediante nota a la rectoría con indicación de los motivos, en ningún caso podrán retirar el original del establecimiento.
- 15) Abonar en tiempo y forma los aranceles de enseñanza.
- 16) En caso de retiro del alumno, deberá presentarse a tal fin quien esté registrado ante la institución.

### **III. Rasgos del Clima Organizacional de la Institución**

A continuación se presenta un cuadro con todos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a todo el personal de la institución.

Rasgo	Reactivos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>Cultura Laboral</b>	Hay un ambiente de cordialidad entre los miembros de la institución.	67%	17%	11%	5%	
	Considera que su institución está orientada a la satisfacción de las necesidades de sus estudiantes.	89%	11%			
	Los directivos de la institución protegen y representan al personal.	85%	9%	6%		
	Los directivos exigen total lealtad sin dar explicación alguna.			6%	35%	59%
<b>Liderazgo</b>	Procura integrar a su equipo de trabajo.	53%	41%	6%		
	Demuestra capacidad de conducir al personal hacia el logro de los objetivos y metas propuestos.	71%	18%	11%		
	Muestra capacidad para organizar a su equipo de trabajo.	71%	29%			
	Las decisiones del equipo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros de la institución.	65%	18%	17%		
<b>Gestión Escolar</b>	Las políticas y normas de su institución facilitan el dar un servicio de calidad a los estudiantes.	65%	24%	11%		
	Recibe el siguiente apoyo (provisión de recursos, asistencia técnica, capacitación) por parte de su director.	41%	41%	18%		
	El personal directivo de la escuela proporciona	88%	12%			

	oportunidades para que el personal pueda involucrarse en actividades escolares significativas.					
	Existe en el plantel un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades del colegio como institución.	47%	35%	18%		
<b>Trabajo en colegiado</b>	Se observa cohesión y colaboración del personal de la escuela en la planeación y desarrollo de las actividades.	47%	41%	6%	6%	
	En las reuniones de colegiado, se permite la participación de todos los miembros de la institución.	82%	6%	12%		
	Los propósitos de la institución son establecidos con la participación de todos sus integrantes.	82%	12%	6%		
	Evalúa conjuntamente, el personal docente y el personal directivo, los logros y fracasos obtenidos.	53%	29%	18%		
<b>Clima laboral</b>	El cuerpo directivo propicia condiciones físicas para facilitar y coadyuvar el trabajo académico.	88%	6%	6%		
	Se dan las facilidades para que los miembros de la institución aporten sus ideas e iniciativas.	71%	18%	11%		
	Se esfuerza el personal del plantel en mejorar las relaciones entre ellos.	41%	41%	18%		
	El personal directivo apoya el logro de las expectativas de desarrollo personal, de desempeño profesional y de los propósitos institucionales.	76%	6%	18%		

227  
ANEXO

<b>ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS</b>						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
1. Incorporar métodos de aprendizaje que desarrollen actitudes positivas hacia el método científico: el razonamiento en término de hipótesis, análisis de datos, búsqueda de coherencia global, etc.	Utilizar líneas metodológicas comunes que incorporen el uso del método científico en las diferentes áreas o materias.	Tutor o tutora del curso	Todo el ciclo lectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales didácticos: software y recursos específicos de área.</li> <li>• Artículos sobre enseñanza basada en modelos de resolución de problemas y de investigación dirigida.</li> <li>• Materiales de divulgación científica, revistas, direcciones Web, etc....</li> <li>• Plantilla de análisis de la metodología utilizada por cada profesor/a.</li> <li>• Hoja de acuerdos básicos sobre modelos y estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que comprende la acción.</li> <li>• El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto 2. Progreso de los aprendizajes del alumnado (incluidos los contenidos actitudinales), validado mediante los instrumentos elaborados que recojan los criterios establecidos.

<b>ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS</b>						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
2. Diseñar un modelo de actividades y experiencias sencillas que trabajen los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica en distintos temas de trabajo.	Utilizar líneas metodológicas comunes que incorporen el uso del método científico en las diferentes áreas o materias.	Departamento de Ciencias Naturales	Primer Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales didácticos utilizados.</li> <li>• Artículos sobre enseñanza basada en modelos de resolución de problemas y de investigación dirigida.</li> <li>• Plantilla de análisis de actividades prácticas.</li> <li>• Plantillas para la planificación de trabajos.</li> <li>• Banco de trabajos de laboratorio y actividades prácticas variadas.</li> <li>• Hoja de acuerdos básicos sobre el modelo a desarrollar.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que comprende la acción.</li> <li>• El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
3. Planificar la incorporación de problemas, investigaciones, actividades prácticas... en el marco de proyectos globales.	Utilizar líneas metodológicas comunes que incorporen el uso del método científico en las diferentes áreas o materias.	Coordinador/a del grupo de trabajo	Segundo Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de trabajos de laboratorio y actividades prácticas variadas.</li> <li>Plantilla de análisis de actividades prácticas.</li> <li>Aula-laboratorio y otros espacios (entorno, patio, biblioteca, museos,...)</li> <li>Plantillas para la planificación de problemas, investigaciones, proyectos globales, actividades prácticas,...</li> <li>Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre las actividades a incorporar en cada área.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades que comprende la acción.</li> <li>El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto 2. Progreso de los aprendizajes del alumnado (incluidos los contenidos actitudinales), validado mediante los instrumentos elaborados que recojan los criterios establecidos.

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
4. Acordar criterios para la valoración de las actividades prácticas, proyectos e investigaciones realizadas.	Utilizar líneas metodológicas comunes que incorporen el uso del método científico en las diferentes áreas o materias.	Tutor o tutora del curso	Todo el ciclo lectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre la valoración de las actividades prácticas, proyectos e investigaciones realizadas.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades que comprende la acción.</li> <li>El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto 2. Progreso de los aprendizajes del alumnado (incluidos los contenidos actitudinales), validado mediante los instrumentos elaborados que recojan los criterios establecidos.

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
5. Incluir en las distintas áreas actividades en distintos temas que incidan sobre los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica (formulación de un problema, discusión de su interés, formulación de hipótesis, análisis de datos, comunicación de resultados, etc.).	Potenciar el trabajo de los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica.	Todo el personal Docente	Todo el ciclo lectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales didácticos: software y recursos específicos de área.</li> <li>• Material e instrumental de laboratorio para la realización de actividades prácticas de laboratorio (incluido software específico).</li> <li>• Materiales de divulgación científica, revistas, direcciones Web, episodios de series televisivas, videos, etc.</li> <li>• Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre las actividades a incorporar en cada área.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que comprende la acción.</li> <li>• El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto 2. Progreso de los aprendizajes del alumnado (incluidos los contenidos actitudinales), validado mediante los instrumentos elaborados que recojan los criterios establecidos.

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
6. Incluir en la planificación de las distintas áreas y materias la realización de actividades que pongan de manifiesto la importancia en la sociedad de la investigación científica: análisis de algunos descubrimientos y/o inventos más relevantes, lecturas sobre algunas investigaciones significativas en la Historia de la Ciencia, visionado de algunos capítulos de series televisivas, etc.	Potenciar el trabajo de los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica.	Todo el personal Docente	Marzo - Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales didácticos: software y recursos específicos de área.</li> <li>• Documentación básica sobre Historia de la Ciencia, materiales de divulgación científica, revistas, direcciones Web, episodios de series televisivas, videos, etc.</li> <li>• Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre las actividades a incorporar en cada área.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que comprende la acción.</li> <li>• El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto 2. Progreso de los aprendizajes del alumnado (incluidos los contenidos actitudinales), validado mediante los instrumentos elaborados que recojan los criterios establecidos.

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
7. Acordar el número mínimo de trabajos prácticos, proyectos, etc. que se realizarán por curso.	Potenciar el trabajo de los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica.	Todo el equipo Docente	Marzo - Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre las decisiones adoptadas</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
8. Acordar reglas sobre el uso del laboratorio y demás espacios así como para la realización de las salidas de campo u otras visitas (museos, empresas, planetarios, etc.) y sobre la posible participación de dos profesores en algunas actividades prácticas y reorganización horaria cuando sea imprescindible.	Potenciar el trabajo de los aspectos esenciales que caracterizan la investigación científica.	Todo el personal Docente	Todo el ciclo lectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales didácticos: software y recursos específicos de área.</li> <li>• Documentación básica sobre Historia de la Ciencia, materiales de divulgación científica, revistas, direcciones Web, episodios de series televisivas, vídeos, etc.</li> <li>• Hoja de recogida de acuerdos básicos sobre las actividades a incorporar en cada área.</li> </ul>	Plantilla de control que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cumplimiento de las actividades propuestas</li> </ul>	1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto 2. Uso (número de veces) de los espacios del centro y número de salidas realizadas.

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS - LENGUA						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
<p>1. Reflexionar en grupo sobre lo que significa comprender.</p> <p>2. Planificar actividades de comprensión de textos en el transcurso del curso escolar y en todas las áreas.</p> <p>3. Aplicar criterios de evaluación comunes en las actividades de lengua.</p> <p>4. Reflexionar sobre el proceso realizado y sobre su incidencia en la mejora de la comprensión del alumnado.</p>	<p>Conocer y compartir las características básicas de la comprensión.</p> <p>Planificar prácticas didácticas para la mejora de la comprensión.</p> <p>Coordinar el trabajo de comprensión de textos.</p> <p>Evaluar la efectividad de los cambios propuestos y valorar su continuidad.</p>	<p>Todo el equipo Docente</p>	<p>Todo el ciclo lectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales didácticos utilizados.</li> <li>• Artículos sobre comprensión.</li> <li>• Hoja de acuerdos básicos sobre comprensión.</li> <li>• Criterios e indicadores de evaluación.</li> <li>• Banco de recursos de textos y audiovisuales propios de cada área y materia.</li> <li>• Plantillas para el análisis de datos.</li> <li>• Actividades de comprensión oral a partir de los textos recogidos.</li> <li>• Criterios de evaluación</li> <li>• Plantilla de evaluación, lista de control.</li> </ul>	<p>Plantilla de control que recoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que comprende la acción.</li> <li>• El grado de realización de las actividades propuestas .</li> <li>• El cumplimiento del calendario previsto.</li> </ul>	<p>1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto</p> <p>2. Realización de acuerdos vinculantes sobre la comprensión.</p> <p>3. Unificación de criterios para evaluar la comprensión.</p> <p>4. Incorporación a la programación de cada área la planificación de actividades y los criterios de evaluación de comprensión.</p>

ACCION: MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS - MATEMÁTICA						
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPON-SABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES SEGUIMIENTO	INDICADORES LOGRO
<p>1. Impulsar el desarrollo de trabajos en grupo en relación con la resolución de problemas.</p> <p>2. Planificar tiempos y resolver problemas en la mayoría de las sesiones de clase</p> <p>3. Diseñar y proponer juegos y actividades lúdicas para pensar.</p> <p>4. Impulsar con el alumnado el campo de la resolución de problemas, dándoles a conocer las diversas estrategias cognitivas en relación con la resolución de problemas.</p> <p>5. Promover debates, reflexiones... que se refieran a situaciones problemáticas</p> <p>6. Impulsar un plan de formación entre el profesorado referido a la resolución de problemas.</p>	<p>Aplicar la metodología relacionada con la resolución de problemas en todas las áreas y materias.</p>	<p>Todo el personal Docente</p>	<p>Todo el ciclo lectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas para planificar el trabajo en grupo.</li> <li>• Hoja de acuerdos básicos sobre la organización y desarrollo del trabajo en grupo.</li> <li>• Esquemas de valoración de resultados de trabajo en grupo.</li> <li>• Esquema de preparación de las situaciones problemáticas a considerar.</li> <li>• Materiales didácticos utilizados.</li> <li>• Plantilla de análisis (valoración) de debates: organización, participación...</li> <li>• Hoja de acuerdos básicos de participación en actividades (normas a observar...).</li> </ul>	<p>1. Cuantificación de actividades dirigidas al logro del objetivo.</p> <p>2. Plantilla que mida la valoración correspondiente a cada actividad realizada.</p> <p>3. Plantillas de observación</p> <p>4. Hojas que midan el grado de satisfacción del trabajo realizado.</p>	<p>1. Cumplimiento de las acciones planificadas en el modo y en el tiempo previsto</p> <p>2. Progreso de los aprendizajes del alumnado (incluidos los contenidos actitudinales), validado mediante los instrumentos elaborados que recojan los criterios establecidos.</p>

INDICE

RESUMEN .....	2
PRÓLOGO .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPITULO I .....	8
El Plan Estratégico .....	8
1. La Planificación .....	8
1.1. Concepto de Planificación. ....	8
1.2. Funciones de la Planificación.....	10
1.3. Importancia de la Planificación. ....	11
1.4. Naturaleza de la Planificación.....	11
1.5. Principios de la Planificación.....	12
1.6. Características de un Plan. ....	13
1.7. Beneficios de la Planificación.....	13
1.8. Pasos de la Planificación.....	14
1.9. Tipos de Planes.....	14
2. Plan estratégico.....	17
2.1. Conceptos de Plan Estratégico. ....	17
2.2. Importancia del Plan Estratégico.....	19
2.3. Utilidad del Plan Estratégico. ....	20
2.4. Objetivos del Plan Estratégico.....	20
2.5. Características del Plan Estratégico.....	22
2.6. Proceso de la Planificación Estratégica. ....	23
2.7. Cómo realizar un Plan Estratégico.....	28
CAPITULO II .....	57
La Empresa: Colegio PRESENTACIÓN DE MARIA.....	57
1. Reseña Histórica De La Institución .....	59
2. Misión, Visión y Valores.....	61
2.1. Misión del Colegio.....	61
2.2. Visión del Colegio .....	62
2.3. Valores con los que trabaja la institución .....	63
3. Objetivos.....	64

3.1. Niveles Inicial y Primario .....	64
3.2. Nivel Secundario .....	65
4. Análisis Estratégico .....	67
4.1. Análisis Externo .....	67
4.2. Análisis Interno .....	84
4.3. Análisis FODA .....	88
CAPITULO III .....	92
ESTRUCTURA Y CULTURA .....	92
1. Diseño de la Estructura Organizacional .....	93
1.1. Tipos de Estructura Organizacional .....	94
2. Las decisiones básicas del diseño de la estructura organizacional .....	98
2.1. Definición del puesto .....	99
2.2. Departamentalización .....	101
2.3. Longitud del tramo de control .....	102
2.4. Grado de delegación de autoridad .....	104
2.5. Comunicación organizacional .....	108
3. La Cultura Organizacional .....	110
3.1. ¿Qué es la cultura organizacional? .....	111
3.2. La cultura como proceso .....	112
3.3. Los elementos de la cultura organizacional .....	113
3.4. ¿Dónde y cómo deberá analizarse la cultura organizacional en una fase diagnóstica? .....	116
4. El Clima Organizacional .....	118
4.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional .....	119
4.2. Beneficios y consecuencias negativas del Clima Organizacional .....	121
4.3. Tipos De Clima Organizacional .....	122
5. Aplicación a la empresa: Colegio Presentación de María .....	124
5.1. Organigrama de la Institución .....	124
5.2. Formas de Autoridad. Descentralización y Centralización de la autoridad en el Colegio .....	126
5.3. Tramo de Control de la autoridad en el Colegio .....	144
5.4. Cultura Organizacional .....	146
5.5. Clima Organizacional .....	148
CAPITULO IV .....	162
SELECCIÓN ESTRATEGIA, PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO .....	162
1. Formulación De La Estrategia .....	163
1.1 Estrategias competitivas .....	164
2. Implementación De La Estrategia .....	168
2.1. La planificación de recursos operacionales .....	168
3. Control Estratégico .....	169
4. Matriz FODA .....	170
5. Plan De Acción .....	173
5.1 Como Elaborar El Plan De Acción .....	173
6. PROPUESTAS .....	174

7. Seguimiento e indicadores .....	180
CONCLUSIONES .....	182
BIBLIOGRAFIA .....	184
APÉNDICE .....	188
ANEXO .....	227
INDICE .....	229