



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRETORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia Educativa

Trabajo de Grado de Maestría

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE PARA UNA GERENCIA
EFECTIVA EN INSTITUTOS EDUCATIVOS. CASO DE ESTUDIO: COLEGIO
NTRA. SEÑORA DEL ROSARIO. MÉRIDA

presentado por
ANTONIO DASCO CETANI
para optar al título de:
Magíster en Gerencia Educativa

Tutor
Dr. Pedro Castillejo

Mérida, Septiembre de 2008

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRETORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia Educativa**

Trabajo de Grado de Maestría

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE PARA UNA GERENCIA
EFECTIVA EN INSTITUTOS EDUCATIVOS. CASO DE ESTUDIO: COLEGIO
NTRA. SEÑORA DEL ROSARIO. MÉRIDA.**

**presentado por
ANTONIO DASCO CETANI
para optar al título de:
Magíster en Gerencia Educativa**

**Tutor
Dr. Pedro Castillejo**

Mérida, Septiembre de 2008

DEDICATORIA.

A Dios todopoderoso y a la Virgen por iluminarme constantemente para que afloraran en mi, ideas concretas. También, en la transmisión de una fe muchas veces a prueba, y esto produjo una perseverancia que no me imaginé. Gracias.

RECONOCIMIENTOS.

- Al Profesor Pedro Castillejo, Director del Post Grado del Área de Ciencias Administrativas y Gestión de la UCAB, por su preocupación constante, a pesar de la distancia física en darle solución a mis planteamientos y ayudarme a centrar mis ideas.
- Al Experto Profesor Miguel Leal, quien me apoyó en concentrar mis planteamientos.
- A mi esposa que con su preocupación total y permanente, me estimulo para llevar mis propuestas a la realidad.
- A la comunidad del Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida, quien me brindó apoyo en todo momento para llevar a cabo este estudio.
- Al Padre Javier Duplá, por darme aliento para concluir lo que había comenzado hace mucho tiempo y estimularme para seguir avanzando.
- A mis hijos por darme mucho ánimo.
- A la Dra. Myriam de Valvieso, Ex - Vicerrectora Académica de la UCAB, quien me estimuló para la elaboración de este trabajo.
- Al Padre Martín Santos quien estuvo distante de mí físicamente, pero sus oraciones las pude sentir.
- A la Profesora María del Rosario Orta quien estuvo pendiente de mí a pesar de sus múltiples ocupaciones.

¡Dios les pague a todos!

RESUMEN EJECUTIVO.

En las organizaciones con fines de lucro brotan obstáculos cuando la Planificación Estratégica no se piensa como una parte eficaz del proceso completo de Gerencia, y como una subdivisión de los diferentes horizontes del desempeño (Guedez, 1996). Ocurre esta misma situación en las instituciones educativas, porque se obvian planes, proyectos para la organización y los docentes, y más, estos aspectos de la Planificación Estratégica, deben integrarse a la Gerencia, y surgen inconvenientes en las actuaciones del colegio y los educadores.

La Planificación Estratégica expone lineamientos sobre la importancia de asumir conductas adecuadas por parte de los gerentes, ya que les ayuda a no obviar el razonamiento del personal responsable de administrar, facilita transformaciones por alcanzar, determina dónde, qué y cuándo conviene enfatizar. Estas ideas se aplican a las organizaciones comerciales, y el contexto educativo no escapa a estos planteamientos. Por lo tanto, el personal directivo clave aprecian el plan, asumen compromiso, orientan prácticas y reflexionan antes de actuar (Burack, 1990).

La Gerencia en instituciones educativas, explica que la acción esta en la escuela. Sin embargo, el gerente posee insuficiente formación administrativa, ya que especula en acciones, comunica defectuosamente, resuelve por partes, dirige fraccionadamente y tiene bases de educación administrativa deficientes (Meza, 2001). Por el contrario, debe focalizarse cómo educar gerentes y docentes de instituciones educativas en la gestión de planes.

La institución educativa, que desconozca la Planificación Estratégica, no logrará la consolidación de la Gerencia, se hallará improvisando y sus consecuencias serán inadecuadas. En conclusión, la Planificación Estratégica en la Gerencia unificará en el Colegio trabajos, operaciones, resoluciones estratégicas, etc., y la efectividad avanzará.

Los objetivos que se investigaron relacionaron ambos temas, se diagnosticó y verificó, en el Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida, los procesos a seguir para la gestión de planes. Con énfasis en el personal que ocupa cargos de dirección y algunos docentes (período escolar 2007), porque desempeñan responsabilidades trascendentes. Por ultimo, se plantearon propuestas que son aplicables en el contexto de las instituciones educativas.

El tipo de estudio fue descriptivo, ya que fue útil la información bibliográfica que sólo se aplica a la empresa comercial, y debe emplearse en la institución educativa. Inicialmente se analizó el Proyecto Educativo del Colegio, allí se extrajo únicamente los datos vinculados con la tesis: estructura organizativa, fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, y lineamientos. A través de una muestra se determinó el nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica en 29 personas a nivel directivo y docentes, y se les suministró un cuestionario. Los resultados establecieron que no existió un conocimiento favorable hacia la variable, porque no se domina y no se emplea los conocimientos gerenciales que maneja el área Administrativa (Mitrani, 1993) en la institución educativa. Por último, se señalaron ideas para utilizar en ese colegio los planes en las gestiones, que conviene integren en un solo proceso: la Planificación Estratégica en la Gerencia, para producir la Eficacia. La expectativa de la investigación desarrolló datos útiles a emplear en estudios más profundos y servirá para posteriores investigaciones.

INTRODUCCIÓN.

La investigación tomó conceptos de la estructura empresarial, y fueron introducidos en la institución educativa, ya que el punto de vista estratégico de gerencia de planes de las organizaciones comerciales, incrementa la efectividad de los procesos y sistemas. Por lo tanto deben aplicarse al contorno educativo, para obtener la misma efectividad en los procesos y sistemas. Sin embargo, esto no es sencillo e inmediato, el colegio tiene que trabajar con el fin de integrar planes en las gestiones.

En tal sentido, el experto Burack (1990, pág. 2) afirma lo expuesto: “se orienta el aspecto productivo y agrupa la reflexión del razonamiento como disposición trascendental en los diversos tipos de informaciones”. Con motivación y esfuerzo las instituciones educativas pueden emplear la reflexión para elaborar propósitos y trabajos, y lograr un desempeño acorde con los objetivos del plan de la escuela, integrándolo con el programa para sus docentes, y establecer una gestión efectiva en el colegio.

La tesis se dirigió hacia la Planificación Estratégica en la Gerencia Educativa. El primer tema, determina que la ineficacia responde a sucesos desacertados de los directores, los gestores y los docentes, porque no emplean los planes con clara orientación del desempeño. En consecuencia, los trabajadores de mayor compromiso en la gerencia, dejan de lado las innovaciones y las reflexiones que evidencian las necesarias transformaciones actuales, ya que implican gran esfuerzo y trabajo, y es allí donde el colegio debe trabajar con mayor vigor para sobresalir en sus acciones.

En cuanto a la variable Gerencia de instituciones educativas fue planteado por Salazar (2004, pág. 2): “La administración educativa debe esforzarse continuamente por mejorar los procesos administrativos y gerenciales, por elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios”. El experto es contundente, porque la desatención de las necesidades de los docentes y trabajadores del colegio, trae grandes obstáculos para la eficacia, y para que no ocurran dichos obstáculos, y se evidencien logros y desempeños, la Gerencia se obliga a favorecer la Planificación Estratégica. Por lo tanto, el plan del instituto educativo es una variable que avala el resultado obtenido por la gestión educacional.

El problema que se investigó fue el apoyo de la Planificación Estratégica a la Gerencia eficaz en las instituciones educativas. En este caso se establecieron los siguientes objetivos: Diagnosticar el nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica por parte de personal gerencial y docentes del Colegio; Verificar si los datos obtenidos, afectan la efectividad de la gestión de los planes, y realizar aportes a la Gerencia del Colegio de aspectos a considerar en su Planificación Estratégica.

En ese orden de ideas, el estudio tuvo sentido, porque señaló la importancia que deben tener los docentes frente a la programación de los propósitos y las consecuencias en el trabajo. Para corroborar lo expuesto, este estudio se aplicó en el Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida, período escolar 2007, al personal Directivo o Gerencial y Docentes. Se empleó una metodología Descriptiva, y la muestra que se usó fue de 29 personas; 9 a nivel de Dirección o Gerencia y 20 Docentes.

Se demostrará a la institución educativa, al personal directivo o gerencial, los docentes y los trabajadores, la necesidad de estar adiestrado, porque si están capacitados se afrontan los inconvenientes de los planes en las gestiones, se reflexiona ante los cambios obligatorios en la institución educativa, y se asumen los desafíos que se presenten. En consecuencia, ciertas instituciones educativas lograrán coordinar el enorme cambio en su interior, ya que se han resuelto los inconvenientes para gerenciar el plan.

En cuanto a los alcances, se ciñó a la revisión del proyecto educativo del plantel y a la muestra indicada. Sin embargo, se refiere a un estudio dirigido solamente a esa Escuela y no a todas las Instituciones Educativas del Edo. Mérida. Por ende, este estudio se aplicó a ese contorno y se piensa que es ventajoso extenderlo, puesto que puede difundirse las consecuencias a nuevos sujetos y escenarios educativos. En síntesis, la ejecución de la tesis es reveladora para el terreno gerencial de cualquier estructura colegial, ya que lo proyectado es un principio estimulante que conviene razonar para prolongar otras investigaciones.

En cuanto a las limitaciones, es complejo dirigir hacia la práctica estas variables en la institución educativa, ya que la apreciación de los especialistas, referida a las exigencias para desempeñar posiciones gerenciales en cualquier entidad escolar posee sus requerimientos, este planteamiento lo ratifica Mitrani (1993, pág. 20): “cuando se conoce el desarrollo de una institución educativa bajo los conceptos de la organización empresarial, por ejemplo, cuando se acepta una dirección (especialista y conceptual) de la tarea a ejercer, o cuando se proponen nuevos requisitos a desempeñar”. El autor es categórico, porque la entidad comercial ofrece ideas, conceptos, estrategias, y más, que deben utilizarse en el contexto educativo. Por lo tanto, el conocimiento de planes en la gestión, evidencia la

efectividad en toda institución educativa, pero amerita que el personal gerencial y los docentes estén adiestrados en gerencia de programas.

La tesis esta estructurada: CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, interrogante de la investigación, objetivos, estudio de factibilidad, justificación de la investigación, y alcances y limitaciones de la investigación; CAPITULO II, MARCO TEÓRICO, antecedentes de la investigación, marco organizacional, bases teóricas, planificación estratégica, planificación estratégica en la gerencia, el gerente como apoyo de planes en las gestiones, trabajadores como parte de solución de la tarea, gerencia de instituciones educativas, ¿por qué es necesario capacitar y formar al gerente de instituciones educativas?, y bases éticas y legales; CAPÍTULO III, MARCO METODOLÓGICO, tipo de investigación, hipótesis, variables, definición conceptual y operacional de las variables señaladas en la hipótesis, diseño de la investigación, ¿cómo se diseño el cuestionario diagnóstico?, población y muestra, técnicas de recolección de datos, procedimiento que se empleó en la construcción del instrumento de medición, y forma de codificar los datos; CAPÍTULO IV, ANÁLISIS DE RESULTADOS, ¿cómo se válido el instrumento?, tabulación y análisis, variable Planificación Estratégica (actitud del Personal Gerencial o Directivo de la Institución), variable Planificación Estratégica (actitud de los Docentes), distribución de frecuencias, Plan Operativo del Proyecto,; CAPÍTULO V, PROPUESTA PARA INTEGRAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DE LOS INSTITUTOS EDUCATIVOS CATÓLICOS, Guía Gerencial, y Figuras; CAPÍTULO VI, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES; BIBLIOGRAFÍA, y ANEXOS.

ÍNDICE DE CONTENIDO	Pág.
-Dedicatoria	I
-Reconocimientos	li
-Resumen Ejecutivo	lii
-INTRODUCCIÓN	lv
Capítulo I: <u>EL PROBLEMA</u>	1
1.1- Planteamiento del problema	1
1.2- Interrogante de la investigación	6
1.3- Objetivos	7
1.4.1- General	7
1.4.2- Específicos	7
1.4- Estudios de Factibilidad de la investigación	7
1.5- Justificación de la investigación	8
1.6- Alcances y Limitaciones de la investigación	12
Capítulo II: <u>MARCO TEÓRICO</u>	14
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.2 Marco organizacional	17
2.3 Bases Teóricas	18
2.3.1 Planificación Estratégica	18
2.3.2 Planificación Estratégica en la Gerencia	26
2.3.3 El gerente como apoyo de planes en las gestiones, y los trabajadores como parte de solución de la tarea.	27
2.3.4 Gerencia de instituciones educativas	28
2.3.4.1 ¿Por qué es necesario capacitar y formar al Gerente de instituciones educativas?.	38
2.4 Bases Éticas y Legales	40
Capítulo III: <u>MARCO METODOLÓGICO</u>	44
3.1 Tipo de investigación	44
3.2 Hipótesis	45
3.3 Variables	46
3.4 Definición conceptual y operacional de las variables señaladas en las hipótesis	46
3.4.1 Definición conceptual	47
3.4.2 Definición operacional	48
3.5. Diseño de la investigación	48
3.6. ¿Cómo se diseño el cuestionario diagnóstico?	49
3.7- Población y Muestra	49
3.8 Técnicas de recolección de datos	51
3.9 Procedimiento que se empleará en la construcción del instrumento de medición	51
3.9.1 Enumerar las variables	51
3.9.2 Estudiar la explicación conceptual y percibir su enunciado	52
3.9.3 Estudiar cómo han sido definida operacionalmente las variables	52
3.9.4 Construir el instrumento de medición para la investigación	52

3.10 Forma de codificar los datos	53
3.10.1 Dirección de las afirmaciones	53
Capítulo IV: <u>ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	55
4.1-Resultados de Encuestas	55
4.2 ¿Cómo se válido el instrumento?	55
4.3-Tabulación y Análisis	56
4.4-Distribución de Frecuencias	63
4.5-Plan Operativo del Proyecto	65
Capítulo V: <u>PROPUESTA PARA INTEGRAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DE LOS INSTITUTOS EDUCATIVOS CATÓLICOS</u>	68
Guía Gerencial	77
Instrucciones	77
Planificación Preliminar	77
MONITOREO DEL ENTORNO	89
Búsqueda de Valores	90
Formulación de la misión	98
Diseño de la estrategia de acción	103
Análisis del desempeño	121
Análisis de obstáculos	136
Integración de planes de acción en forma horizontal y vertical	148
Planificación de eventos	164
Implementación	168
CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO	183
Figuras	195
Capítulo VI: <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	214
6.1- Conclusiones	214
6.2- Recomendaciones	216
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

CAPÍTULO I EL PROBLEMA.

El presente capítulo tiene por finalidad presentar la conceptualización del problema, que será planteado de manera significativa y viable sobre la Planificación Estratégica como base de una Gerencia Eficaz, en el contexto de las organizaciones. Para ello, se dispondrán de los conocimientos ofrecidos por los expertos en el área administrativa empresarial, y luego serán trasladados al contexto educativo. Por último, se fomentará la curiosidad para que en el futuro se incremente el entendimiento general de la gestión de planes, objeto de estudio de esta tesis.

1.1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Reflexionar acerca del proceso gerencial en la organización es muy amplio y complejo. Sin embargo, se escogió sólo un campo de conocimiento donde se ubicó la idea de esta investigación, la cual se pretendió orientar la investigación de la Planificación Estratégica como un subproceso que debe emplear la institución para lograr el éxito del área gerencial.

Muchas veces, en las organizaciones surgen inconvenientes cuando la Planificación Estratégica no se entiende como una subdivisión dinámica del proceso global de Gerencia, y como parte integrante de los distintos niveles de actuación dentro de la estructura funcional de la organización: planificación, dirección, administración, etc., los cuales conforman el sistema de gestión. Al respecto, Guédez (1996) propone una idea que va en esa dirección:

La planificación es un subproceso del proceso gerencial y que, en consecuencia, debe aceptarse con el resto de los subprocesos que forman parte de una gestión global. Ciertamente, el proceso gerencial, visto

esquemáticamente, se asocia con la acción de liderizar y dirigir iniciativas a partir de la armonización de la planificación, de la organización y de la evaluación o seguimiento (p. 71).

Lo señalado por el experto, denota que toda gestión conviene iniciarla con la planificación y su presencia enmarca el desarrollo de la Gerencia. Este conocimiento no es ajeno a las instituciones educativas y conviene aplicarse en ese contexto, porque orienta y administra los variados procedimientos, sistemas, métodos, y otros, y para que su logro pueda ser exitoso, hay que realizar la Planificación Estratégica en la Gerencia de manera integral. Esto implica: valorar procesos y métodos empleados; definir la estructura, formular la programación a largo y corto plazo, precisar las instrucciones estratégicas, utilizar la reflexión, etc.

El desconocimiento del proceso gerencial arroja ineficiencia, porque requiere de planes, y muchas veces, obedece a una educación inapropiada que poseen los gerentes. Esto se ratifica en los inconvenientes que afronta el personal gerencial para aplicar un razonamiento reflexivo hacia cambios necesarios para que la organización enfrente los nuevos retos que se le presentan.

Lo planteado se aplica a las instituciones educativas, porque su personal directivo y docente no contempla una formación en la adquisición de habilidades y destrezas, que permita afrontar los planes en las gestiones. En tal sentido, es importante que dicha institución educativa considere los aspectos referidos a los obstáculos que señala la organización comercial, cuando no se integra el propósito con el trabajo, y el experto Burack (1990) lo corrobora:

Obstaculizan los procesos para que las personas dotadas de las habilidades necesarias no puedan generar cambios, aniquilan la disposición de trabajo para lograr que se alcance la efectividad, y disuelven la composición de la organización con unos deberes y puntos de vista completamente opuestos a lo planificado (pág. 5).

En otras palabras, del experto afirma que estos planteamientos se convierten en grandes obstáculos en la organización. Por ejemplo, cuando se obliga al personal gerencial a ejecutar labores que son urgentes e inmediatas, y en lo absoluto tienen que ver con lo proyectado. Entonces, los gerentes al atribuir poca importancia al plan dentro de la gerencia, propician la improvisación en los acontecimientos organizacionales; estimulan el desanimo en los trabajadores; apartan a un lado la orientación y el compromiso de un administrador con las tareas; no se usa la reflexión antes de actuar, se obvia cómo gerenciar un propósito, se evaden la solución de relaciones con los empleados, etc. Sin lugar a dudas, también dichos acontecimientos se evidencian en las instituciones educativas, porque se obvian los contextos, los desempeños, la formación, y otros más, y no vinculan la gestión con el plan.

En consecuencia, algunas instituciones jamás podrán sistematizar la gran reforma interna, ya que no se han solucionado los obstáculos para gestionar el plan. Lo aludido son claras señales de ineficiencia que se trasladan al ambiente educacional, por ejemplo cuando el personal directivo manifiesta: “¿por qué elaborar un plan?, si estamos haciendo bien las cosas”.

Lo expuesto denota la necesidad de que el personal gerencial del colegio use la Planificación Estratégica en la Gerencia. Lo aludido es probablemente una apreciación general, pero la experta Meza (2001), ratifica la presencia de obstáculos gerenciales en la institución educativa, por la falta de adiestramiento en responsabilidades administradoras:

Nos debemos situar en el contexto de los organismos educativos venezolanos, con fortalezas y debilidades, donde encontramos un gerente (directivo y coordinador) o un educador con insuficiente formación académica en el área administrativa (s/p)

La cita anterior es contundente, ya que las dificultades en la escuela se minimizan cuando existen planes en las gestiones, y continuando en la misma línea del autor anterior, señala un planteamiento en torno a los hábitos de los gerentes educativos:

Las costumbres del Director son: despliegue de acciones con gran especulación; niveles de comunicación defectuosos; elabora las resoluciones de manera parcial o por partes, discutidas muy superficialmente, punto de vista fragmentario del colegio y noción de la educación más informativa que didáctica (s/p).

Por lo tanto, si la organización escolar le otorga escasa o ninguna importancia al subproceso de la Planificación Estratégica dentro del proceso Gerencial, existe la posibilidad de que sea ineficiente, y para que no ocurra dicha ineficiencia, la Gerencia de instituciones educativas debería apoyar la Planificación Estratégica, porque es una variable que garantiza el éxito de lo proyectado en el entorno organizacional escolar.

Sin embargo, con frecuencia se aparta o se minimiza la importancia de la gestión de los planes, porque se manifiestan las siguientes situaciones en las instituciones educativas: Se deforman los planes; Se omiten las posibles ayudas; Se interrumpen los cambios en los trabajos; Se consideran independientes tanto el progreso personal como el progreso organizacional, etc.

En esa misma línea, se menciona lo indicado por Rosales (2000, pág. 5), que profundiza aún más sobre el tema de Gerencia en las instituciones educativas. Allí resalta que se vincula con la educación del docente: “éste casi nunca comprende el adiestramiento en gerencia organizacional, y la gran mayoría de autoridades colegiales administran las entidades didácticas

afirmándose en el instinto o por sugerencias de compañeros y observadores”. Estas actitudes determinan que los gerentes de instituciones educativas exponen conductas más de jefes que de guías y, por ello, su gestión representa sólo la preservación de lo constituido, es decir, mantener las formas y métodos para que funcionen eficazmente, fiscalizar, concebir oportunamente las tareas y en lo absoluto cambiar más lejos de sus facultades. En resumen, cualquier organización, incluso las instituciones educativas, que ejecuten una orientación que desconozca la Planificación Estratégica en la Gerencia, se hallará improvisando y sus consecuencias no tendrán efectividad.

Entonces, la tesis desarrollará la definición y manejo de los contenidos de la Planificación Estratégica en la Gerencia de las instituciones educativas. En tal sentido, Guedez (1996, pág. 25) indica: “los elementos para desarrollar la planificación a largo plazo, definido a través de objetivos, actividades, recursos y tiempo”. Mientras que Burack (1990, pág. 6): “la reflexión que se obligan asumir los trabajadores ante los resultados de la gestión, y las instrucciones estratégicas de los planes”. Por lo tanto, en cualquier institución educativa se aplican estos planteamientos de los expertos referidos anteriormente, porque los proyectos, desempeños, recursos, y más, dependen de una Gerencia efectiva.

Por otro lado, conviene resaltar que el interés de toda institución educativa debe reflejarse sobre los planes en la Gerencia. Esto se puede evidenciar en los aspectos expresados por Leboyer, (1996).

El estímulo y el desarrollo de la educación de los docentes en el área de gerencia para su desempeño en puestos de gerencia y el desempeño de los profesores en las asignaturas como representantes activos de la formación institucional, porque a mayor formación, mayor capacidad de ejercer una adecuada gestión de los planes dentro del colegio. Entonces, las capacidades gerenciales, son concebidas como la facultad, la base y la habilidad de un

gerente educativo para alcanzar que los integrantes de un organismo escolar se desenvuelvan hacia la consecución de los fines o propósitos institucionales (pág. 7).

El autor citado es categórico, porque vincula la actuación del rol de gestión de planes con la formación de miembros directivos y docentes de la institución educativa. Por lo tanto, este estudio es relevante, porque tratará de relacionar la Planificación Estratégica como base a la Gerencia efectiva en institutos educativos, puesto que existe una conexión entre ambos procesos.

En resumen, es indispensable organizar el pensamiento a investigar, esto implica que se consultarán diversas fuentes bibliográficas, para conocer la aplicación de la Planificación Estratégica como subdivisión del proceso Gerencial en la estructura comercial, ya que usa conceptos administrativos, y la investigación requerirá trasladarlos al contexto escolar. Por consiguiente, el trabajo es novedoso, porque tratará el tema de la gestión del plan con un enfoque diferente dentro de una institución educativa.

1.2- INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN.

Por todo lo expuesto, se formula la consecuente pregunta:

- ¿Cómo apoya la Planificación Estratégica a la Gerencia efectiva de institutos educativos?.

El comportamiento de estas variables, se pretenderá observar en la realidad del entorno escolar del Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida, constituyendo este, nuestro problema a investigar.

1.3- OBJETIVOS.

1.3.1- GENERAL:

1.- Propuesta de integración de la Planificación Estratégica en la Gerencia del contexto de las Instituciones Educativas Católicas.

1.3.2- ESPECIFICOS:

1. Diagnosticar el nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica por parte de personal gerencial y docentes del Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida.
2. Verificar si los datos obtenidos afectan la efectividad de la gestión de los planes.
3. Realizar aportes a la Gerencia de los Colegios Católicos de aspectos a considerar en su Planificación Estratégica.

1.4- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Los Estudios de Factibilidad contemplan tres aspectos: 1) Factibilidad Técnica; 2) Factibilidad Económica, y en general 3) Factibilidad Administrativa. La Factibilidad Técnica considera que para desarrollar esta investigación, se dispone de equipos y sistemas apropiados, ya que se cuenta con computadora e impresora, acceso a internet para remitir archivos, papel para imprimir, verificación de los contenidos de la tesis, por parte del Director de Post-Grado en Gerencia y el Experto.

La Factibilidad Administrativa observa la disponibilidad de recursos humanos, espacios y otros más. En el caso particular del colegio donde se va a realizar el estudio se cuenta con la aprobación de la directora del

colegio para realizar la investigación, así como de los docentes, contando con el tiempo y los momentos necesarios para aplicar encuestas.

Con respecto a la Factibilidad Económica, incluye la distribución de recursos financieros tanto de la institución educativa objeto de estudio como del observador. Por un lado, el organismo colegial donde se va aplicar el estudio es pequeño, y solo se requerirán pocos recursos económicos por concepto de fotocopias y carpetas. Por el otro lado, se desconoce cuál será la reacción del Colegio ante las propuestas, porque estas generaran cambios en la gestión de planes. En cuanto al investigador, los medios económicos que requiere la investigación son pocos, por lo tanto el mismo puede solventarlos.

1.5- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación intentará establecer una relación entre la Planificación Estratégica en la Gerencia, porque las resoluciones estratégicas por un corto y largo lapso, se vinculan con la gestión de una organización comercial, y por qué no, trasladar esta relación a la institución educativa, si debe gerenciar métodos, recursos (humanos y materiales), sistemas, y muchos más, y cada uno de estos aspectos requiere de planes. En resumen, se puede afirmar que la gestión de planes en un colegio pareciera que fuera algo obvio, pero no se hace, porque el proceso de Gerencia requiere de actividades reflexivas, y debe estar integrado al subproceso de los programas para llevar a cabo las propuestas de la institución.

Lo mencionado lo explica el experto Guedez (1996, pág. 10)): “se gestiona el éxito en la organización con los propósitos y ejecuciones por un largo período”. En otras palabras, la Planificación Estratégica es parte activa

de la Gerencia, porque propicia en el ambiente organizacional, percepción, utilización y esfuerzo por los estudios estratégicos de la institución. En tal sentido, estas ideas conviene aplicarlas en el contexto de las instituciones educativas, porque al vincular el plan con la gestión, la estructura, los procesos y los docentes, el contexto colegial puede ser más efectivo.

En esa línea, Morrisey (1996, pág. 3) señala que: “sin una estrategia en su lugar, los administradores suelen terminar tomando decisiones basadas en perspectivas de operación o tácticas más que estratégicas”. En distintos vocablos, la organización y los individuos que ocupen roles de dirección, no deben desempeñar o ejercer únicamente actividades operativas, porque fracasarían, y su éxito laboral se reflejaría sólo en soluciones inmediatas, y en consecuencia, poco duraderas. Si desean ser eficaces, hay que combinar las operaciones con las estrategias, es decir, se obliga a pensar no sólo en el presente, sino también en el futuro.

Lo tratado precedentemente, no escapa a planes en las gestiones de las instituciones educativas, porque tienen puntos de vista que deben integrar, tanto en sus quehaceres cotidianos como su porvenir. En conclusión, es importante llevar a cabo la investigación, porque la Planificación Estratégica es parte de la Gerencia en la organización, y en este caso en ambientes educativos.

Nuevamente el experto Burack (1990), señala el motivo de la integración de la gestión con los planes:

Se crea una plataforma de organización con unos deberes de responsabilidad diferentes de los usuales. De esta manera se potencia la capacidad para proyectar, dónde la entidad ambiciona estar próximamente; proyecta las habilidades necesarias que deben poseer los trabajadores; orienta y delimita al gerente en la utilización de técnicas, procesos, actividades... hacia el rendimiento laboral en el futuro; Instaure una disposición de

organización para lograr que se alcance la eficiencia, y auxilia con ideas establecidas, en base a variables adquiridas y proyectadas anteriormente (pág. 5).

Por lo tanto, las razones expuestas por el experto, determinan que por ningún motivo conviene excluir la gestión del plan institucional, porque se presume que al realizar una Gerencia en un contexto basado en conceptos de Planificación Estratégica es más eficaz en sus acciones, estructura, técnicas, personal, etc. Concretamente, se llegan a administrar eficazmente procesos, recursos (materiales y humanos), planes, estructura, y otros, en una institución educativa.

No hay que olvidar que la clave para elaborar la Planificación Estratégica, es la participación de los miembros de la organización, en especial las personas que la Gerencian, porque son ellas las que orientan planes, gestiones, procesos, métodos, usos, costumbres, y más. Al respecto el especialista Burack (1990) lo reafirma:

En los planteamientos estratégicos, los directivos de mayor nivel en recursos humanos están interesados en que los directores 'realmente necesitan conocer' por ello, planifican los procesos y los sistemas para 'producir' estos resultados (pág. 336).

Las ideas señaladas evidencian, que la gestión en todo plan organizacional es llevada a cabo por los trabajadores que desempeñan las más altas responsabilidades. Es de hacer notar, que gerentes y docentes de la institución educativa, también se enmarcan en estos planteamientos estratégicos.

En resumen, si la organización escolar emplea la Planificación Estratégica establece un orden prioritario en sus acciones y beneficia a la Gerencia, y se

puede afirmar que la gestión se aprovecha eficientemente si la institución educativa cuenta con planes.

Lo planteado anteriormente lo reafirman los expertos Rojas y Arapé (1998):

Conviene que la institución educativa tome en cuenta la premisa de la capacidad gerencial en y para organizaciones educativas, que impulse el adiestramiento en la organización; captado éste como un desarrollo que involucra la instauración de razonamientos generalmente cimentados (p. 20).

En particular la capacidad de la Gerencia en instituciones educativas, constituye parte del debate que se da cuando se habla de la educación dentro del colegio y se obliga a que se destaque así. En este sentido, conviene que se proponga el reto que simbolizan los organismos pedagógicos como entidades de educación en la cual los educadores (con puestos gerenciales o directivos, o educadores de cátedra) jamás se sientan relegados de la educación organizacional que contrasta con su experiencia habitual, para que intervengan en la búsqueda, asuman resoluciones que involucra a las partes y analicen los elementos concernientes a las prácticas habituales, debatiendo sobre sus juicios e ideas.

En consecuencia, si una institución educativa obvia la vinculación de la Planificación Estratégica en la Gerencia, pondrá un retraso sustancial en los patrones de innovación, pero si están presentes, puede sentar las bases para que sea efectiva. En todo caso si se evita una gestión basada en planes, es inevitable la confrontación entre los individuos, el grupo y la organización.

1.6- ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Entre ciertas limitaciones del estudio, se puede afirmar que no es tarea fácil llevar a cabo las actividades de Planificación Estratégica en la Gerencia de una institución educativa. Esto se apoya en la opinión de expertos quienes señalan que para ejercer puestos gerenciales en organizaciones empresariales, se necesita poseer una formación basada en el conocimiento global, de los procesos, la estructura, los contextos, los métodos, los individuos, y otros más, y toda institución educativa se enmarca en esta opinión. Se supone un camino arduo, que requiere cambios de paradigmas a nivel individual y organizacional, y el colegio amerita de esas innovaciones para iniciar la gestión del plan.

Sin embargo, debe quedar claro que aunque dichos cambios precisan de un largo plazo, es factible iniciar su aplicación en la institución educativa, y se desea que el estudio se pueda aplicar en el contexto colegial, pero con el dominio de conceptos, procesos, sistemas, métodos y otros, del área administrativa empresarial, llevada con reflexión al área administrativa del colegio. En resumen la gestión del plan, para que sean eficaces, advierten que hay que emplear un período prolongado y se asienten como uso y costumbre en la institución educativa.

Otra limitante, es que hay que destinar tiempo adecuado a las actuaciones que se originan de las resoluciones estratégicas. Además, la inmediatez, la improvisación y otras, genera una serie de inconvenientes que desvían la Gerencia de los proyectos. La estrategia debe ser emplear un lapso más prolongado para armonizar los planes en la gestión.

En cuanto a la materia de los alcances se ceñirá a la muestra seleccionada, se preguntará al Personal Gerencial o Directivo y Docentes del Colegio Nuestra Señora del Rosario. En tal sentido, se considerará la información que contiene la Guía Gerencial del experto Goodstein y otros (1998, págs. 419 y 420): Verificación de resumen de los resultados específicos requeridos para cada fase de la Planificación Estratégica, cuyo contenido es: Planificación Preliminar; Búsqueda de Valores; Formulación de la Misión; Diseño de la Estrategia de la Acción; Auditoria del Desempeño; Análisis de Obstáculos; Integración de Planes de Acción; Planificación de Contingencias e Implementación. Es de notar, que a su vez dichas fases contienen diversas subfases, y tienen un número de resultados reflexivos, específicos y asociados con el subproceso.

No obstante, se trata de una investigación administrada exclusivamente a ese Colegio y no a todas las Instituciones Educativas del Estado Mérida, y este estudio se aplicará en ese contexto, pero el experto Hernández y otros (1994, pág. 202) señalaron lo siguiente: “es muy conveniente continuar con el estudio, porque puede generalizarse los resultados a otros individuos y situaciones cotidianas”.

En resumen, la realización del trabajo es significativo para el área gerencial de cualquier organización escolar, porque lo planteado es un origen muy inspirador para la elaboración de planes, y que bien se debe considerar para proseguir otras investigaciones.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por finalidad presentar el marco teórico referencial que servirá de fundamento a la Planificación Estratégica como base de una Gerencia Eficaz en institutos educativos. Caso: Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida, período escolar (2007).

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Es diversa la bibliografía que aborda la conceptualización del subproceso de la Planificación Estratégica en el proceso Gerencial. Estos conceptos son aplicables a las instituciones educativas. Por lo tanto, se pretende aprovecharlos, ya que pueden servir de apoyo y sustento para establecer los puntos afines a la investigación planteada.

- Neyer Salazar (2004, s/p) presenta el ensayo que trabaja sobre las TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Ministerio de Educación y Deportes. Caracas - Venezuela. Esta investigación plantea como objetivo; proporcionar un análisis sobre la administración educativa de las instituciones que conforman el sistema educativo. En el mismo, se destaca la importancia de la formación del profesorado y de los docentes a quienes se les ha confiado la misión de gerenciar una institución educativa, a la luz de los nuevos avances tecnológicos inmersos en la actual sociedad de la información. La administración educativa debe esforzarse continuamente por mejorar los procesos administrativos y gerenciales, por elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Estas tendencias son la base de una administración moderna. De esta manera, se establece la necesidad de conocer la calidad que presta el servicio educativo, con énfasis en el ámbito de la administración educativa.

- Mildred Meza (2001, s/p). Coordinadora de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Decanato de Postgrado, presentó el trabajo titulado “La Gerencia Educativa de calidad” en el PRIMER CONGRESO NACIONAL DE GERENCIA EDUCATIVA PARA LA CALIDAD, EL RETO EDUCATIVO DEL SIGLO XXI, Centro Cultural Tulio Febres Cordero, Mérida. Esta investigación plantea como objetivo, manejar los conceptos de la Gerencia Educativa vinculados con la Calidad. En tal sentido, la Gerencia Educativa se puede entender como el mecanismo que requiere de personas idóneas en la estructura escolar, para estimular las técnicas, la organización, el clima, los planes, los desarrollos, los datos, los cargos, etc. Esto significa, que la institución educativa se obliga a reforzar positivamente la formación del gerente educativo, es decir, es una pieza clave de los planes de progreso, crecimiento, etc., tanto de la entidad como de sus miembros. Lo señalado indica que es vital preguntarnos lo siguiente: ¿Cómo conviene que sea el gerente para los organismos educativos? y ¿Cuáles son los motivos propuestos para tener presente una deliberación intensa en estas entidades?. También, la persona que ocupe el cargo tiene que promover la educación sobre la organización; cuyo fin es lograr el incremento y el avance que implica el perfeccionamiento de las costumbres de la institución y de los trabajadores, y además, conviene que sea el juicio habitual sobre las comunicaciones, mejoramiento de nuevos resultados, formas o argumentos y la participación en la instauración de los planes.
- Elda Rodríguez (2002, s/p). Desarrolló la investigación sobre: APROXIMACIÓN A UN MODELO DE GERENCIA EDUCATIVA PARA LA TERCERA ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA, MEDIA

DIVERSIFICADA Y PROFESIONAL. (UPEL-IPRGR). La exploración se situó hacia los argumentos de Planificación Estratégica y Gerencia Educativa, y esboza como objetivo: generar una aproximación a un modelo de gerencia educativa para la III etapa de Educación Básica y Media-Diversificada y Profesional considerando las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal en la organización. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible y comprendió las siguientes fases: (a) diagnóstico; (b) estudio de viabilidad; (c) diseño del modelo. El trabajo de campo se llevó a cabo en la Unidad Educativa "José María Domínguez", perteneciente al distrito educativo número uno del Municipio Iribarren, Estado Lara. Los informantes fueron el director, las subdirectoras, los jefes de seccional, los profesores, los alumnos y un miembro de la junta directiva de la sociedad de padres y representantes. También se adoptó en este estudio el método etnográfico. Se utilizaron como técnicas del trabajo etnográfico, la observación y la entrevista. Para comparar, contrastar y corroborar la información se empleó la técnica de la triangulación. El análisis e interpretación se efectuó a través de un proceso de categorización referida a la revisión de las lecturas obtenidas de la observación y de la transcripción de las entrevistas y grabaciones. Se concluyó que la gerencia presenta limitaciones en la formulación de una visión y misión institucional en el flujo comunicacional, en la forma de abordar los procesos gerenciales, en la participación y en la falta de políticas para desarrollo del personal. Sobre la base de estos resultados se diseñaron estrategias concebidas como posibles acciones a seguir para optimizar la gestión educativa.

2.2 MARCO ORGANIZACIONAL.

Este punto describirá lo relativo a la organización educativa objeto de estudio, Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida, y fue extraído del Proyecto Educativo (1999). Dicho Colegio es una institución educativa privada, fundada en 1952 e inscrita en el Ministerio de Educación en el año 1955. Es dirigida por las hermanas (HH. Siervas de Jesús). A poca distancia de la Iglesia Santiago de la Punta, cerca de construcciones de una sola planta dedicada a comercios pequeños y otros servicios. Afiliado a la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), hasta el año 2004 disfrutó del plan de subsidio económico, pero hoy en día no, y sólo se apoya en ciertas directrices que emana esa Asociación. Dirección: Av. Bolívar de la Parroquia. Niveles Educativos: Pre- Escolar, Primaria, Básica y Diversificada. Población que atiende: varones y hembras. Número de alumnos: 850. Número de Profesores: 43. Número de Personal Administrativo: 6. Personal Obrero: 9. Estructura Organizativa: **(Anexo 1)**. OBJETIVOS: Educar y Evangelizar una educación de calidad que de respuesta a las necesidades del Estado Mérida y Venezuela; Favorecer la formación de los alumnos en las diversas facetas de la persona y se interrelacione entre los individuos a muy diferentes niveles, y accesibles a los cambios para asumir la educación desde la excelencia, sin sacrificar la evangelización y la liberación de la escuela cristiana. RECURSOS: Alumnos, se espera su progreso educativo al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles, y los lleve a transformar la realidad; Docentes, auténticos, justamente remunerados, con aprecio por su labor, cercano a los alumnos, con entrega y entusiasmo por la formación, con criterios de su profesión y en constante formación, y que sean fuente permanente de motivación; Padres y Representantes, integrados participativamente al proceso educativo de los hijos, ven al colegio como segundo hogar y al recurso humano de la institución unos amigos que los acompañan en la tarea de educar; Personal administrativo y obrero, brindan un servicio a la comunidad;

Colegio, centro creador y hacedor de cultura con una manera optimista de hacer las cosas, de trabajar, de pensar, de reflexionar, de asumir los valores humanos y cristianos que promueve el principio de trabajo en equipo en un ambiente de colaboración; Organización, ajustada a las exigencias de los tiempos, y con un modelo organizativo de funcionamiento, que se articula hacia un servicio óptimo de calidad educativa y visión de respeto al ser humano con el que trabaja; Equipo Directivo, que sea capaz de dirigir, guiar, dar sentido y asumir los cambios, con una clara visión, defensores de los valores, ideas y principios de nuestro centro y bajo un liderazgo compartido, **(Anexos 2 y 3)**.

2.3 BASES TEÓRICAS.

Se planteó una búsqueda de datos bibliográficos sobre algunos conceptos del subproceso de la Planificación Estratégica en el proceso Gerencial, para precisar lo siguiente: Han sido estudiadas antes, pero la mayoría en ambientes empresariales no educativos. Por tal razón, se piensa llevar dichos conceptos a las instituciones educativas, con el objeto de que se visualice la necesidad de disponer de un juicio sobre ambos procesos, ya que se conocen poco o medianamente en las instituciones educativas, y además se pretende trasladar la relación conceptual administrativa al Colegio objeto de estudio.

2.3.1 Planificación Estratégica.

Se citan ciertas definiciones tomadas de los expertos: Burack, 1990; David, 1994; Morrisey, 1995 y 1996; Guedez, 1996; Ansoff, (1997); Mintzberg, (1997); Goodstein, 1998; Serna, (1999) y otros más. Ahora bien, es importante recalcar que dichas definiciones se pueden utilizar

tanto en el contexto empresarial como en las instituciones educativas. Algunos términos son:

Goodstein y otros (1998, pág. 4), citan a Ackoff (1981) quien define la planeación: "...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes que se requiera la acción".

Ansoff (1997, págs. 46 y 47): "Estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización". Su formulación no denota una acción productiva inmediata, y además, es un proceso costoso tanto en términos monetarios como en tiempo de trabajo para la Gerencia.

Goodstein y otros, (1998, pág. 111): "La Planificación Estratégica proporciona criterios para que los gerentes tomen importantes decisiones diarias, y conduzcan a la compañía en la dirección deseada y predeterminada y, de esta manera, aumente la probabilidad de que logre su misión".

Mintzberg (1997, págs. 250 y 251): Visión como una representación: "no sólo significa actuar; sino darle nueva vida al pasado, atribuyéndole carácter de inmediatez, vitalidad", y agrega: "líderes visionarios de profunda habilidad y lenguaje, a menudo simbólico, como metáfora. Ven cosas desde nueva perspectiva y son capaces que otros las vean. Forma más elemental de creatividad. Imaginación poderosa para alguien que intenta construir una organización". También; "describe el carácter de las actividades futuras de la organización. Establece que la organización piensa hacer, y para que lo hará, así como las premisas filosóficas que servirán para sus operaciones" (p. 60). En resumen, actúa por un lado en el contexto interno, como guía para las personas que toman sus decisiones en la organización, y los planes puedan ser probados, para

saber si son compatibles con la misión de la organización. Debe ser visible que permita al personal enfocar sus esfuerzos. Actúa por otro lado para el contexto externo, representando un comunicado claro para grupos de usuarios, de proveedores, de clientes, etc.

Mintzberg (1997, pág. 7), las políticas: "son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción".

Goodstein y otros (1998, pág. 17), los Valores son: "filosofía de trabajo, supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro ". Se debe aclarar, que los Valores pueden ser individuales y organizacionales, y estos últimos, se desplazan de una concentración personal a un examen más amplio de la institución, para lograr un funcionamiento como sistema social. Constituyen el primer paso formal de la Planificación Estratégica. Con frecuencia determinan las selecciones directivas en el Sistema de Planeación.

La Cultura Organizacional es citada por los expertos precedentes (1998), quienes mencionan a Schein (1990):

a) Un patrón de supuestos básicos, b) inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, c) medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, d) que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida, y en consecuencia (e) se enseña a nuevos miembros como (f) la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas (p. 20)

Añaden, que se manifiesta en tres niveles: 1) fáctico, incluye comportamientos, 2) valores y 3) supuestos básicos implícitos. Con frecuencia se convierte en una de las labores que debe iniciar y manejar la Planificación Estratégica. También, los planes que no tomen en cuenta la Cultura de la organización fracasarán.

Ansoff (1997) habla de las Responsabilidades de la Planificación Estratégica:

Se requiere de un estaf estratégico para apoyar a los ejecutivos de línea: diseñar y supervisar el proceso de planificación, proporcionar entradas ambientales, identificar nuevas oportunidades de cartera, así como desarrollar planes y presupuestos de inversión y desinversión (p.175)

Dichas Responsabilidades sirven para promover la aceptación de la participación de los gerentes y otros empleados quienes, aunque no sean parte del equipo de Planificación formal, serán responsables de poner en marcha las decisiones planificadas. Sin el compromiso de los gerentes apropiados (y otros estaf clave) el proceso de Planificación no será implementado. Por lo tanto hay que asegurar que la nueva estrategia de la organización, cuando se desarrolle, este articulada en cada nivel de la organización. A través de su estructura divisional y departamental, hasta la unidad de trabajo más pequeña y cada empleado.

Morrisey (1996, pág. 2) habla de la Planificación a Largo Plazo: “incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar”. Este mismo autor expresa:

La identificación y el análisis de los asuntos estratégicos críticos son cruciales para el proceso eficaz de los planes a largo plazo. Proporciona los datos y las justificaciones para establecer prioridades estratégicas, determinar los objetivos a largo plazo y preparar los planes estratégicos de acción (p. 48).

Nuevamente Morrisey (1995, pág. 13) señala que la Planificación Táctica: “es la participación continua de los directivos y de los empleados clave en la producción de planes y -lo más importante- de resultados tangibles para toda la institución o empresa y para sus unidades individuales”. Dicha Planificación Táctica es sinónimo de la Planificación Operativa.

En cuanto a las metas, David (1994):

son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; conforman el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes; constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos; y fijan prioridades organizativas divisionales y de departamentos (p. 278).

El autor citado inmediatamente antes, señala que: “corresponde a la alta gerencia fijar la misión, estrategias y objetivos de una firma, con el objeto de establecer metas e instituir políticas en forma efectiva, las cuales deben inspirar a toda la organización” (p. 141).

Los objetivos los plantea Morrisey (1996, pág. 103): “representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período de su plan”.

Burack (1990) habla de las Instrucciones Estratégicas:

Orientaciones que un gerente debe emplear en la organización, su aplicación contribuye al direccionamiento de la reflexión a temas que promueven la persistencia organizativa, su inamovilidad, su desarrollo y su renovación, y plantea un conjunto de enfoques y de sistemas de labor muy distintos a los empleados anteriormente (p. 3).

La prioridad es desarrollada por Morrisey (1996):

Es un proceso que determina qué factores estratégicos tendrán una mayor influencia sobre las decisiones que afectan el futuro de su empresa y, específicamente, cuál será su fuerza impulsadora, el factor que será el determinante máximo de si se debe proceder en una dirección estratégica en particular (p. 87).

Goodstein y otros (1998), mencionan que se debe contar con unas capacidades organizacionales, para ello es muy importante la función de entrenamiento enseñanza:

Uno de los subproductos decisivos del proceso de Planeación Estratégica aplicada es una organización en aprendizaje, que se adapte y desplace del aprendizaje de ciclo sencillo al de ciclo doble. El aprendizaje de ciclo sencillo sólo implica aprender la forma de resolver el problema inmediato que enfrenta el individuo o la organización. El aprendizaje de ciclo doble proporciona no sólo una solución al problema inmediato sino también la manera de resolver problemas iguales que surjan en el futuro. Este tipo de aprendizaje no sólo produce un plan estratégico útil, sino que también desarrolla la capacidad de planear de nuevo (p. 94-95).

Los contextos son mencionados por Serna (1990):

Son un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes, es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas (p. 119).

Los contextos son decisivos para lograr el éxito de la Planificación Estratégica, porque: identifica oportunidades y amenazas; suministra fundamento para elaborar el plan, representa un telón de fondo de cambio, ajusta el plan a las condiciones particulares e imponen el éxito o fracaso de movimientos tácticos. Por lo tanto, es importante que durante el proceso de planificación se defina la información de cada uno de los contextos, y además pueda estar disponible, para buscar los valores, elaborar la misión, formular el modelo de estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.

Del mismo modo, la Planificación Estratégica precisa las relaciones adecuadas entre la organización y los trabajadores, a través de las ideas de David (1994):

Los gerentes deberían cerciorarse de que los elementos básicos de poder tengan representación en las decisiones claves de ejecución de estrategias; deberían también atraer al proceso nuevas caras y puntos de vista para el estudio de cambios fundamentales, en vez de recurrir a los que quieren mantener las cosas como están (p. 245).

En la misma línea que el autor inmediatamente anterior, Goodstein y otros (1998), consideran que es fundamental para el éxito organizacional atraer a los trabajadores de esta forma:

Un alto involucramiento del empleado a través de medios como los equipos de trabajo por autogestión, las alternativas accionarias para empleados, compartimiento de beneficios y monitoreo cuidadoso del entorno externo, y respuesta pronta a ese entorno, son comportamientos efectivos, en forma inmediata y a largo plazo (p. 81).

Los planes se vinculan con los cargos, porque según Burack (1990):

Los planteamientos estratégicos requieren, para especificar adecuadamente un puesto con fines de nombramiento actual o de planificación de actuaciones y desarrollo futuros, descripciones vigentes y completas de las responsabilidades del puesto y de las conductas finales requeridas (p. 346).

Quintín (1996, pág. 66) asegura que las responsabilidades gerenciales o directivas no son descritas ni evaluadas en su mayoría: “por lo que se desconoce el perfil personal y los requerimientos para su desempeño”. Los gerentes reciben escasas orientaciones sobre su actuación para mejorar su praxis. Al no tener seguimiento sobre la forma como realizan su gestión, asumen posiciones que, en general, no son las más acertadas para la institución, ya que no toman en cuenta las opiniones y perspectivas del grupo.

Los resultados y los planes, según Morrissey (1996):

Rentabilidad, está determinada por ser productiva y es esencial para la supervivencia de cualquier negocio. Hasta las llamadas organizaciones no lucrativas necesitan generar más ingresos que lo proyectan en gastos o no durarán más tiempo. Si la rentabilidad se vuelve uno de sus valores estratégicos, necesita determinar si limitará sus empresas a aquellas que produzcan altos niveles financieros o si se comprometerá en algunos empeños que representarán utilidades o hasta pérdidas. Si va a ser una mezcla entre pérdidas y ganancias, ¿cuál es el nivel aceptable? (p. 24-25).

La búsqueda de Información acerca de la Planificación Estratégica, a través de la entrevista o de la investigación explica a todo el personal los asuntos relacionados con el plan. Otra vez, el experto Morrissey (1996, pág. 17) es contundente al señalar: “si programa una serie de encuentros, quizá sea apropiado para los miembros de su equipo de planeación reunirse con personas de sus propias unidades y, tal vez, de otras unidades para obtener retroalimentación sobre el progreso que usted realiza”.

Simultáneamente, este planteamiento está integrado con la contribución de las personas, porque el programa se gestiona de forma eficaz, si considera al personal como parte vital del plan en su origen y puesta en ejecución. Al respecto, Morrissey (1996, pág. 19) indica: “mi observación es que la participación y la interacción en un empeño de pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más poderosos

para generar un sentido de unidad y apoyo mutuo en su equipo administrativo, ya sea a nivel ejecutivo o de unidad”.

La Planificación de la Sucesión y el Progreso Gerencial y la Planificación Estratégica del Personal, debe utilizarse en las organizaciones, porque acomodan la orientación y las inventivas en la función de los estrategas de planificación, es decir, el esbozo de las directrices estratégicas de una entidad, son las que orientan el trabajo en los empleados. Por lo tanto, el desarrollo de estas tareas iniciará la inscripción del personal en el sistema de Planificación Estratégica de la organización. En esa línea, los autores Goodstein y otros (1998) afirman:

Básicamente, esta planeación es un proceso dividido en dos partes: la primera consiste en pronosticar qué recursos humanos necesita la organización y cuáles va a necesitar anualmente para satisfacer las metas esbozadas en el plan estratégico. La segunda parte, en términos más sencillos, consiste en desarrollar un plan funcional para cerrar la brecha identificada en la primera parte, en forma oportuna y eficiente en cuanto a costos (p. 357).

Sin embargo, implican gran volumen de trabajo, son procesos muy reflexivos, y además involucran una integración de la programación de los trabajadores con el plan organizacional. Lo expuesto, indica que las soluciones a estos argumentos son verdaderamente complejos, pero se deben atender, para que se favorezca la efectiva gestión de lo planificado.

Ayuda a la eficacia de la Planificación Estratégica la Integración, porque plantea el pensamiento estratégico en las distribuciones, en las habilidades y en los procedimientos vinculados con los fines de la organización envueltos en la planificación, sin olvidar a los empleados que apoyan estos procedimientos. Los especialistas Goodstein y otros (1998, pág.38), aseveran: “es imperativo que todas las unidades funcionales de la empresa comprendan el impacto de la competencia y estén de acuerdo con la asignación de recursos planeada para sus propias unidades y para las otras unidades funcionales”.

2.3.2. Planificación Estratégica en la Gerencia

En muchas organizaciones se piensa erróneamente que la Planificación Estratégica, señala a los gerentes como los únicos responsables de la planificación, y además, es un asunto exclusivo de los planificadores ubicados en los Núcleos de Autoridad, y por ningún motivo un compromiso gerencial que debe ser compartido por toda la estructura organizacional. Por consiguiente, se forman lindos proyectos que ninguno efectúa, y que únicamente se aprovechan para embellecer los estantes de los directivos de las instituciones. Esta idea es ratificada por el experto Betancourt (2002, pág. 25) quien cita a Waterman: “los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí”. En otras palabras, si el Gerente no participa en el proceso de elaboración del Plan, considera que no tiene nada que ver con dicho proceso, también, los trabajadores murmuran entre sí: “se inventan grandes proyectos, pero la tarea no se realiza”, y se preguntan; ¿Existe un enorme trámite para hacer cosas inalcanzables y con escenas ficticias?. Por lo tanto se formulan grandes programas, pero los problemas siguen sin solución y el escaso rendimiento es continuo.

Lo expuesto se aplica a las instituciones educativas, porque el éxito de los planes en las gestiones, se inician con la contribución de sus docentes y trabajadores, si se sienten involucrados, participes, motivados, y otros, con lo planteado por el colegio. Esto implica, una integración entre los miembros de la institución educativa que desempeñan responsabilidades estratégicas, con los que ejecutan los quehaceres operativos. En resumen, los gerentes o directivos deben integrar los programas en su administración estratégica, con las tácticas que ejercen los educadores y empleados.

2.3.3 El gerente como apoyo de planes en las gestiones, y los trabajadores como parte de solución de la tarea.

La responsabilidad del gerente es asumida con frecuencia por una persona o cúpula organizacional, pero esto es insuficiente y poco efectivo en la gestión de planes. Si la responsabilidad es compartida y asumida en grupo, el gerente debería pasar a ser como uno de los que administra los propósitos, para que los miembros puedan ser responsables. Además, los trabajadores que desempeñan las máximas obligaciones, tienen que velar no sólo por el cumplimiento de los objetivos, cómo se han logrado y los contratiempos que tienen los empleados ante los procedimientos y los encargos.

Sin embargo, la unificación del gerente con sus trabajadores no es tarea de fácil resolución, porque se ve afectada por la no interrelación entre todos los integrantes de la organización. Dichos gerentes evidencian comportamientos de rechazo: poca ayuda transmitida por la Gerencia y carencia de juicio para comprender las nuevas evidencias de las relaciones. En conclusión, conviene que estén interconectados (gerente y trabajadores), ya que son ejecutantes clave de las gestiones de los planes. Al respecto, el experto Burack (1990) afirma:

Los recursos humanos desempeñarán un papel central en estos acontecimientos, pero su cambio de función depende de, entre otros factores, una experiencia demostrada en el amplio dominio de la planificación y de los análisis estratégicos. Su aceptación y su cambio de papel esta relacionado también con los cambios organizativos importantes, que implican una definición o una reorientación de la cultura organizacional y una realineación de las responsabilidades, de toma de decisiones y de poder (p. 20).

Esto significa, que el gerente debe capacitar y asistir a sus trabajadores, porque tienen que ver con la resolución de problemas de planes en las gestiones. Lo importante: lograr el objetivo y la señal de eficiencia es el grupo laboral (gerente y trabajador). Esto lo ratifica la posición crítica de Brunner (2002, pág.1): “la gestión eficaz es primordial en el logro de los objetivos de cualquier empresa, lo cual es asumido por

todos los actores involucrados en una organización”. Es categórica la opinión del experto, al decir que la responsabilidad debe ser compartida por todos los miembros de una estructura.

En resumen, inicialmente es el gerente quien se obliga a organizar las tareas de planes en las gestiones, luego debe integrarlas a las habilidades y destrezas de su grupo de trabajo, para que se pronostiquen los eventos y se apliquen las estrategias necesarias para iniciarse, mantenerse y desarrollarse a corto y largo plazo.

Lo mencionado se aplica totalmente a la institución educativa, porque el logro de objetivos, metas, planes, gestiones, etc., dependen de la participación de sus docentes y trabajadores, y todo esto implica un enorme esfuerzo, que contribuirá a la eficacia de la gestión de los planes.

2.3.4. Gerencia de instituciones educativas.

Se pueden mencionar ciertas definiciones tomadas de los expertos: Torres, (2002); Hernández, (1999); Cebrían, (1999); Lepeley, (2001); Martín, (2001); Guédez, (1998); Senge, (1995); Maslow, citado por Covey, Merrill y Merrill (1995) y otros. Mucha de esta terminología se aplica al contexto empresarial, otras son del ambiente educativo. Sin embargo, debe existir una combinación proporcional que use conceptos de Gerencia con descripciones de Educación, que se pueden utilizar en la institución educativa.

La comunidad del futuro será la comunidad del saber, porque la educación y la formación se hallarán más que nunca, como los principales vectores de identificación, pertenencia y promoción social. A través de la educación y la formación, adquiridas en el sistema educativo institucional,

en la empresa o de una manera informal, los individuos serán dueños de su destino y garantizarán su desarrollo. Sin embargo, en el país la realidad es otra, y desde hace aproximadamente dos décadas, se ha señalado el deterioro progresivo de la calidad de la educación. Según Torres (2002, pág. 35) afirma que: "...la prolongada y profunda declinación que vive Venezuela se debe, en gran parte al tipo de relación que tenemos con el petróleo; a una estrategia de desarrollo industrial errónea y al deterioro sostenido de la educación". De acuerdo a lo antes expuesto, se puede inferir que cada vez más, se tienen menos personas preparadas con menos educación y sin formación ética, elementos esenciales para el bienestar de la sociedad.

La escuela, en su aspecto organizativo, ha tomado "prestado" de la administración comercial las maneras de organizarse, administrarse o gerenciarse para alcanzar resultados óptimos. Lo que diferencia a una de la otra es que la administración comercial se orienta a la producción de bienes o servicios con miras a obtener un margen de ganancias y una satisfacción en el cliente. Mientras que, la organización educativa, debe encontrar la manera de que el servicio educativo cumpla su compromiso social y obtenga así su fin último: educar a la colectividad. Ese carácter empresarial, con interés social, que se le ha impregnado a la escuela se conoce como "organización escolar". Al respecto el estudio de Muñoz, (1992), hace la explicación de los orígenes de la institución educativa:

A partir de la década de los cincuenta se caracteriza por la aplicación de las diversas teorías organizacionales. La escuela, como organización, ha ido adoptando los diversos vaivenes teóricos de la administración u organización comercial.... ..de allí que diversas líneas de la organización comercial, a veces de manera sucesiva y otras de forma simultánea llegan a la escuela. Así, comienza a hablarse de: la escuela como empresa de Base Taylorista; la escuela como conjunto de Departamentos, apoyada en la teoría de la Departamentalización de Fayol; la escuela como burocracia de relaciones, desde una relectura de Weber; la escuela como conjunto de relaciones, apoyada en E. Mayo y la escuela como sistema abierto, apoyada en la Teoría general de Sistemas (p.36-38).

El concepto de gerencia utilizado en la investigación es el explicado por Guédez (1998), quien afirma que:

Las fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones, hasta la materialización de los objetivos propuestos, constituyen de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización. Indica que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones: dimensión estructurada, se apoya en principios válidos y sistematizados y supone tres sub-procesos: planificar, organizar y evaluar, y dimensión desestructurada y asimétrica, se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar (p. 8).

El Gerente de instituciones educativas puede desempeñar importantes tareas y la cita de Hernández (1999) lo ratifica:

Los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de competencias sociales requeridas para asumir cambios materiales y culturales radicales. Ello exige del docente una gran responsabilidad y una gran flexibilidad, su compromiso con un proceso continuo de actualización y la disposición permanente a aprender y construir conocimiento sobre su propia práctica. Esta exigencia nos lleva no sólo a la valoración del trabajo y de su producto, sino al reconocimiento del otro” (p. 5).

El objetivo de la formación del Gerente de instituciones educativas no puede ser cumplido a cabalidad sin una renovación durable de sus contenidos, estrategias, métodos y adiestramiento permanente del profesorado derivado del propio avance tecnológico. En estas circunstancias, la educación gerencial adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral. Por lo tanto, este esfuerzo es exigente y reclama una educación más consciente de la que existió en el pasado.

La Educación del Educador, casi nunca comprende el adiestramiento en gerencia organizacional, porque la gran mayoría de autoridades de instituciones educativas administran los organismos formativos apoyándose en su instinto y en las sugerencias de compañeros y observadores. En tal sentido, Cebrían (1999, pág. 1), expresa lo siguiente: “hoy, la calidad del producto educativo radica más en la formación permanente e inicial del profesorado que en la sola adquisición y

actualización de infraestructuras”. Entonces, el gran reto de la innovación tecnológica en los centros educativos consiste, en un cambio de mentalidad en el profesorado y en su práctica docente.

Conteniendo la misma idea Salazar (2004, pág. 3): “el Colegio por ser una organización escolar debe usar procesos de construcción permanente donde se desarrolla la formación docente vinculada a la realización de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo”. En otras palabras, la institución educativa le conviene relacionar e integrar los dos ámbitos de la práctica del educador en donde está a cargo de un salón de clases, o puede desempeñar responsabilidades de gestión, ya que es un generador de alternativas ante situaciones de diferencia y diversidad en la institución. Dichos ámbitos conviene que sean tomados en cuenta para recuperar los niveles de eficiencia que presta el servicio educativo y, con ello lograr una educación que posibilite no solo una mayor productividad sino también la convivencia social como condición fundamental para el desarrollo y bienestar de la organización educativa y del país.

Otro planteamiento contundente es lo expuesto por Torres (2002, pág. 5): “se puede inferir que cada vez más, se tienen menos personas preparadas con menos educación y sin formación ética, elementos esenciales para el bienestar de la sociedad”. La gente, en opinión del autor citado, se forma a través de la familia, la escuela y el trabajo. Por ello, la prioridad de incluir el componente de gestión en la formación del profesorado.

Por lo tanto, la eficacia de la Gerencia de instituciones educativas precisa un ciclo, un proceso, y como tal requiere ser planificado, organizado, dirigido, evaluado y retroalimentado a fin de que no sólo tenga un nivel aceptable, que pase por períodos permanentes de mejora

que le permita al mismo tiempo, hacer eficiente el aprovechamiento de los recursos de la organización escolar y aumente el nivel de calidad de los bienes y servicios que ofrece. En un nivel diferente de conceptualización, Juran (1995, pág.1) la define como “adaptada para usar” y “libre de defectos”.

De acuerdo con una síntesis de varios autores, Reyes (1998), concluye que:

Eficiencia es un principio de acción hacia la congruencia entre una oferta y una demanda percibida. Por otra parte, la eficiencia de la educación se puede expresar como las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que singularizan esa eficiencia y la hacen distinguirse. Sin embargo, en esa aparente neutralidad del concepto, se reconoce la responsabilidad y el compromiso con la búsqueda sistemática y continua de la excelencia, implícito dentro del propósito de la educación. Por todo ello, debe constituirse en el norte de una reforma educativa y el dictamen para quienes tienen la misión de conducir eficientemente una institución educativa, donde se refleje la orientación al logro con alcances significativos en la administración educativa (p.5).

Cabe hacer notar que, de manera implícita, muchas de esas definiciones de eficiencia incluyen la idea de planificación en la gerencia, y requieren un juicio valorativo que viene dado por la gestión de los planes. Cuando evaluamos lo planificado calificamos lo adecuado, lo bueno, lo malo de los atributos de la Gerencia de instituciones educativas. Desde esta óptica, los mecanismos para planificar y evaluar la eficacia de la educación tienen mucha importancia para todos los niveles y modalidades del sistema educativo, principalmente en la administración educativa de las instituciones (escuelas, colegios, universidades), incidiendo favorablemente en la formación de los educandos y, de manera particular en la formación y desempeño del profesorado al frente de esas instituciones.

Las Capacidades del gerente de instituciones educativas, se centran en las aptitudes de las personas y que deben esforzar por reconocer los detalles, además está conformado por el desempeño de un puesto de

trabajo en el interior de las instituciones educativas, y también, es el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericias de una persona como consecuencia del aprendizaje. En tal sentido, Lepeley (2001, pág.14): "... en gran medida el modelo de gestión emerge del estilo de liderazgo de las personas que dirigen la organización".

El Gerente de instituciones educativas formado, poseerá la facultad de beneficiar a la educación de la institución, es decir, apoyará el proceso cooperado de búsqueda de datos y su consolidación, la discrepancia de los problemas y el alcance de las resoluciones de manera unánime, la determinación de objetivos y de tácticas como logro de un procedimiento de observación examinador y pensativo. Aunado a ello, precisa Martín (2001):

En la última década, se ha producido un cambio de paradigma, donde la cultura de la calidad, las herramientas que la facilitan y las habilidades profesionales que la hacen posible se han acentuado como un valor agregado en las relaciones contractuales (p.219).

El punto de partida y el punto de llegada de esa transformación de la calidad de gestión en la administración de las instituciones educativas, están constituido por el reconocimiento de la relevancia acerca de la formación docente. A este respecto, Messina (1999):

La formación docente es un campo estratégico de la educación actual, en virtud de que crea un espacio de posibilidad para la transformación del quehacer docente, del vínculo pedagógico y de la gestión e institucionalidad educativa (pág.2).

Esta afirmación coincide con la de Berry (1996), ya que el Gerente de instituciones educativas sustenta la aceptación del rol estratégico en el desempeño de transformaciones educativas:

Toma relevancia la importancia de la gestión en la institución educativa y conducida por profesores preparados en razón de que contribuyen con el hecho de elevar al máximo el nivel de las dimensiones reseñadas anteriormente, elevan la eficiencia de los docentes sobre todos de aquellos que cumplen funciones administrativas en los centros escolares, y obtienen mayor dominio de la acción intencional de educar, teniendo como base los principios de la gerencia moderna, administración y organización (pág. 2).

Lo aludido nos incita a preguntarnos: ¿Qué se requiere para transformar la eficacia de gestión de las instituciones educativas?. Moreno (2001) responde esta inquietud:

En primer lugar, revalorizar el componente formativo de la educación; si bien es cierto que se debe enfatizar en el desarrollo de habilidades y competencias, y en la posibilidad para que el profesional pueda mantenerse en un proceso continuo de aprendizaje, se requiere igualmente, desde la base del sistema educativo, fortalecer los principios y valores tradicionales, los cuales no están en función de las exigencias del mercado ni de la productividad; sino que tiene que ver con el desarrollo de principios y valores éticos y de normas de convivencia social, elementos imprescindibles para asegurar la viabilidad social y política del actual proceso de la globalización (pág. 5).

Lo mencionado indica que, no sólo se debe educar para la productividad, sino también para la convivencia social y solidaridad. Por consiguiente, la promoción y fortalecimiento de los principios y valores éticos deben ser un objetivo básico de la educación y prioritario en una reforma educativa para formar un ser humano integral.

Las técnicas y los resultados, actúan de varios modos concernientes a la enseñanza formal. Dichos resultados jamás convienen que se pierdan de vista, y también contribuyen a mejorar la calidad de la educación. Esto lo ratifica Lepeley (2001, pág.8): "...la mala calidad de gestión puede alcanzar un costo de 25 % del presupuesto de operaciones de las organizaciones". En la actualidad, la calidad se considera como un objetivo estratégico de negocios y es la condición más importante para lograr la eficiencia y mejorar la productividad. Introducir el concepto de calidad en todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de una institución es de vital relevancia para la existencia de la misma. Estas ideas son la base de la gestión moderna, y la escuela no escapa a este objetivo.

Las instituciones educativas, se obligarían a comportarse como instituciones que se educan o instituciones concededoras, para ello es

conveniente resaltar los factores que conforman la eficacia escolar, puesto que el concepto de eficacia que hemos tomado para desarrollar los intereses de la investigación, según Guedez (1998, pág. 175): "tiene que ver con la consecución de un objetivo pertinente haciendo uso de los recursos necesarios".

La Innovación, es un dominio para emprender una clase de renovación determinada como enseñanza de la institución educativa, porque los gerentes deben considerar que si carecen de aptitudes para escrutar las formas de pensar propias y ajenas, según Senge (1995, pág.257): "sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar".

El Reto es educar, y el gerente con capacidades favorece el desarrollo de avance y modificación de los organismos docentes en sociedades de enseñanza, pero algunos gerentes no tienen políticas dirigidas al desarrollo del personal, tal vez porque no han descubierto su propio proyecto de vida, es decir, "de vivir para un propósito superior a sí mismo" (Maslow, citado por Covey, Merrill y Merrill, 1995) expresan que es importante la capacitación:

Para asumir la organización desde una dimensión centrada en la promoción y satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una gerencia más humana (pág.67.)

En Venezuela, específicamente en el campo educativo, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones, la explicación es ofrecida por Cárdenas, (1988, pág. 5): "esta situación pudiera estar unida al hecho de que muchos gerentes no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de sus gerenciados". Situaciones

estas que sumergen en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar.

Requeijo y Lugo (1995, pág. 2), concluyeron que: “algunos directivos asumen el cargo sin un compromiso claro para formular, con su personal, la visión y misión institucional”. Esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación, de una manera autocrática para asegurar su autonomía en la institución. Al no tener un rumbo definido de lo que esperan gerenciar y de lo que sus gerenciados esperan de su gestión, contribuyen que los docentes, según Kastner (1996, pág. 20): “pierden el entusiasmo por la investigación de los procesos pedagógicos”. A lo anterior se le suma el desconocimiento que poseen de sus capacidades para crear y generar ideas, así como para confiar y ser abiertos a las innovaciones educativas.

Siguiendo con la misma idea, se añade lo que López y Herrera (1996) han denominado como:

La desestimación que le otorgan algunos directores a los beneficios académicos y profesionales que brinda la participación del personal en el proceso de toma de decisiones, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional, como resultado de la instauración de un sistema democrático, basado en el compromiso y en la responsabilidad (pág. 5).

La institución educativa que no ofrezca beneficios a su personal, cuenta con trabajadores que en ningún momento se considerarán incentivados. Al respecto, Gorrochotegui (1997, pág. 5), puntualiza que los gerentes, “al sentirse como elementos aislados de su organización, pierden la ilusión y los deseos de relacionarse con sus compañeros, convirtiendo su vida laboral en un ambiente de rutina y malestar tanto emocional como físico”. Esta idea se vincula con la motivación que deben poseer los directores para su crecimiento y desarrollo, así como para el

conocimiento y la experiencia que tengan en el manejo o no de sus emociones.

Al respecto, Lanz, (1994), corrobora lo anterior diciendo:

Son razones para considerar que estas causas podrían estar interfiriendo, en la mayoría de los casos, en el funcionamiento de la institución, sobre todo cuando les impide sistematizar maneras de reunir a sus equipos de trabajo para enfrentar cualquier situación (pág. 2).

En conclusión, sobre la base de la problemática expuesta se exige realizar un replanteamiento de la gerencia en las instituciones educativas en las dimensiones: planificación, gestión, comunicación, técnicas, participación, desarrollo, entre otros, y el personal determine las limitaciones y fortalezas, las amenazas y oportunidades del modelo gerencial que adopta el director por ser éste un elemento fundamental de los fracasos o de los logros más significativos de la organización educativa.

Es por ello, importante que se establezca un vínculo entre el objetivo de la tesis y una unidad de análisis de la institución educativa, con el propósito de plantear un nivel de coherencia. Al respecto, se preguntará: ¿quiénes van a ser medidos?. A continuación, una tabla de enlace entre la Planificación Estratégica en la Gerencia de una institución educativa.

PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS
¿Es la Planificación Estratégica la base para una Gerencia Educativa Eficiente?.	Personal con responsabilidades gerenciales y docentes del Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida, año escolar 2007.

La razón de la escogencia del Personal Gerencial y Docentes en el Colegio Nuestra Señora del Rosario, es que ambos deben ser reflexivos ante las nuevas exigencias o resultados de la gestión de planes.

2.3.4.1 ¿Por qué es necesario capacitar y formar al Gerente de instituciones educativas?.

Las investigaciones referentes a las capacidades se iniciaron en el período de los sesenta en el terreno de la psicología organizacional e industrial. En tal sentido, el experto McClelland (citado por Mitrani, 1993, pág.5) efectuó investigaciones que le posibilitaron reconocer acontecimientos que se aprovecharon para conocer la acción de la persona en la tarea. Estas investigaciones se centralizaban en las aptitudes de las personas y se esforzaban por reconocer las peculiaridades que les conformaba el desempeño de un puesto de trabajo en el interior de los organismos. Ejemplo de ello es, el proceso empleado para la ejecución de los trabajos. De modo integral las capacidades han sido precisadas como características individuales, facultad desplegada, nivel de aprendizaje, juicios y condiciones técnicas. Con estas palabras, las capacidades resultan delimitadas encuadrándolas en un puesto/papel en el interior del entorno organizacional y en el ejercicio de un cargo de la tarea, entre otros.

De modo más particular, Lévy-Leboyer (1996, pág.8) razona la capacidad como "el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericias de una persona como consecuencia del aprendizaje", y piensa, de manera agregada Mc Couley (citado por Lévy-Leboyer (1996), que un individuo para ser capaz en su puesto de trabajo se obliga a poseer ciertos rasgos como:

Flexible ante las situaciones irregulares; competente para analizar estratégicamente y alcanzar resoluciones convenientes bajo apremio; competente para realizar trabajos enredados y capaz para asumir comportamientos maleables en la solución de dificultades; atarearse efectivamente con las direcciones rectoras para estipular cuestiones oscuras; Persistente y condensado; capacitado para aceptar desafíos e insistir en los proyectos; Conoce los nuevos avances particulares, útiles, entre otros; Competente para orientar y poner en manos de los compañeros las responsabilidades de manera eficaz; Competente para instaurar un clima adecuado para el avance de los trabajadores y a su vez idóneo; Encaminado hacia la tarea de la agrupación; Humanitario y emotivo; Entendido de sus firmezas e inseguridades y listo para cambiar. (p. 9)

Por lo tanto, las capacidades gerenciales son concebidas como la facultad, la base y la habilidad de un gerente para alcanzar que los integrantes de un organismo se desenvuelvan hacia la consecución de los fines o propósitos institucionales. Su logro lo puede desempeñar ejecutando la gestión en varias dimensiones: gestión de personal, gestión financiera, gestión contable, gestión administrativa e institucional y gestión pedagógica. En tal sentido, el manejo de la información requiere asumir la búsqueda de datos en abundancia; diferenciar entre búsqueda de datos y su entendimiento; dominar los recursos de información y los sistemas de datos; sistematizar, recolectar, encausar y comunicar datos; no confundir lo tenue y el conjunto de la información, e intercambiar y adiestrar las entidades potenciales.

Dentro de las capacidades gerenciales deben estar presentes las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, que forman una sucesión de desafíos en los integrantes de las instituciones de manera habitual y, en concreto, en los educadores y gerentes de organismos educativos. Estos desafíos logran expresarse a través de las sucesivas incógnitas: ¿Cómo conservarnos actualizados en la vida laboral y estar preparados para desempeñar nuestra profesión?, ¿Cómo elegimos el mensaje importante?, ¿Cómo no ser seducidos por otros?, ¿Cómo asimilar, educar y discernir la trascendencia y conveniencia del vasto movimiento de los datos?, ¿Cómo asistir y estimular la distribución de instituciones sabias? (Senge, 1995, pág. 20), y ¿Cómo educar a los gerentes de instituciones educativas para que modifiquen su contexto?.

Ahora bien, la Formación del Gerente de instituciones educativas, se fundamenta en la Hipótesis de Gestión de Argyris y Schön (1987) integrándose con nuevas conjeturas y/o orientaciones hipotéticas. Las consecuencias de estos estudios alcanzan a valorizar estas conjeturas

como profundamente aclarativas de los conocimientos de la institución en organismos educativos, así como un gran dominio para emprender una clase de innovación determinada como enseñanza de la institución.

Por lo tanto, un gerente de instituciones educativas asimismo formado poseerá la facultad de beneficiar a la educación de la institución, es decir, apoyará el proceso cooperado de los datos y su confirmación, la discrepancia de los problemas y el alcance de las resoluciones de manera unánime, la determinación de objetivos y de tácticas como logro de un procedimiento de observación examinador y pensativo (Shivasta, 1983; Argyris y Schön, 1978).

En síntesis, emerge la necesidad de encontrar estrategias o vías que permitan adecuar la gerencia a los nuevos tiempos. Odremán (1997) afirma que:

De no buscarse soluciones, estas deficiencias persistirían en la praxis pedagógica y gerencial del director, trayendo como consecuencia la ruptura de las relaciones interpersonales y grupales, situación que destruiría lentamente el sistema institucional educativo al afectar la calidad de los procesos que se planifican, se gestionan, se enseñan y se aprenden. (p. 36)

Esto reafirma la necesidad de incluir en la Gerencia una Planificación Estratégica de la formación gerencial para obtener los resultados deseados.

2.4. BASES ETICAS Y LEGALES.

Este punto trata de aspectos Jurídicos que orientan el desarrollo del trabajo, es decir, las condiciones legales que fundamentan esta investigación están contempladas en los siguientes instrumentos Reglamentarios.

Ley Orgánica de Educación (1980)

Artículo 72. La supervisión educativa constituirá un proceso único e integral, cuya organización, metodología y régimen técnico y administrativo deberán estar acordes con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

Artículo 77. El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos. Son profesionales de la docencia los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior, entre cuyas finalidades esté la formación y el perfeccionamiento docentes. La ley especial de la educación superior y los reglamentos respectivos determinarán los requisitos y demás condiciones relacionadas con este artículo.

Artículo 107. El Ministerio de Educación es el órgano competente del Ejecutivo Nacional para todo cuanto se refiere al sistema educativo, salvo las excepciones establecidas en esta ley o en leyes especiales. En tal virtud, le corresponde planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo. Asimismo, planificar, crear y autorizar los servicios educativos de acuerdo con las necesidades nacionales; fomentar y realizar investigaciones en el campo de la educación, crear, autorizar y reglamentar institutos de experimentación docente en todos los niveles y las demás funciones que para el cumplimiento de los fines y objetivos del sistema educacional le confiere la ley y los reglamentos. El Ministerio de Educación vinculará y coordinará sus actividades con los organismos e institutos nacionales de carácter científico, cultural, deportivo, recreacional, de protección a la niñez y juventud, y mantendrá relaciones por medio de los mecanismos del

Ejecutivo Nacional con organismos internacionales en el campo de la educación, la ciencia y la cultura.

En síntesis, sólo se habla de aspectos generales del sistema educativo venezolano, directrices del desempeño docente a leyes indefinidas y limita el accionar administrativo sólo al Ministerio de Educación.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000),

Artículo 6. Son deberes del personal docente: Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas. Cumplir con las actividades de evaluación. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.

Artículo 7. Son derechos del personal docente: Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.

Artículo 10. El personal docente gozará de autonomía académica para la enseñanza, con sujeción a las normas de organización y funcionamiento de los planteles, a la administración de los planes y programas de enseñanza-aprendizaje y al régimen de supervisión, establecidos para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

Artículo 11. Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección.

Artículo 139. La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. En resumen, son normas condicionantes de las obligaciones del docente, a través de exigencias operacionales relativas a los procesos de planeamiento del aula, es decir, no habla de planes institucionales y su gestión.

Por lo tanto, no existen parámetros legales concretos en relación a los temas de investigación.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar el marco metodológico que se usará de soporte para llevar a cabo la investigación. En tal sentido, se hará bajo un método descriptivo sobre los temas de Planificación Estratégica en la Gerencia, en el Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida (2007).

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por lo expresado en el desarrollo de la tesis, la metodología será descriptiva, y esta es ratificada por Hernández Sampieri y otros (1991, pág.60): “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, de grupos, de comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. En otras palabras, la investigación será útil no sólo en las organizaciones comerciales, sino también en las instituciones educativas, porque los procesos (variables): Planificación Estratégica en la Gerencia, utilizan con frecuencia conceptos de gestión de planes en las organizaciones empresariales, en caso se trasladarán los conceptos administrativos a las instituciones educativas.

Entonces, las variables servirán de referencia al Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida. Concretamente, se buscará información en el personal gerencial y docentes, ya que son los que deben manifestar comportamientos concretos: describir qué tan desarrolladas están en el Colegio la gestión de los planes estratégicos; cuáles son las metas presentes en ese contexto; cuánta libertad y acceso en la toma de decisiones tienen; en qué medida pueden realizar cambios en los métodos de trabajo; los docentes pueden verificar la acción gerencial, y expresar si son tomados en cuenta sus opiniones para elaborar los planes y las gestiones. Por consiguiente, es

válido e importante el estudio, porque contribuirá al avance del conocimiento de la Planificación Estratégica en la Gerencia, en el ambiente de las instituciones educativas, porque se tratará de explicar la relación de las variables.

3.2 HIPÓTESIS.

La revisión bibliográfica indicó que existen muchos conceptos de Planificación Estratégica en la Gerencia, aplicados a las organizaciones empresariales, y pocas reflejadas en el contexto educativo. No obstante, existe información referida a las empresas: razonamiento para elaborar planes, desempeño laboral y organizacional, manejo estratégico y operativo del personal, gestión de procesos, entre otros. Dichos conceptos, son útiles y pueden aplicarse en el contexto educativo, porque son una visión diferente de administrar las tareas del colegio, evaluar la actuación del ambiente escolar, diseñar estrategias para la formación del personal docente y trabajadores, y muchos más.

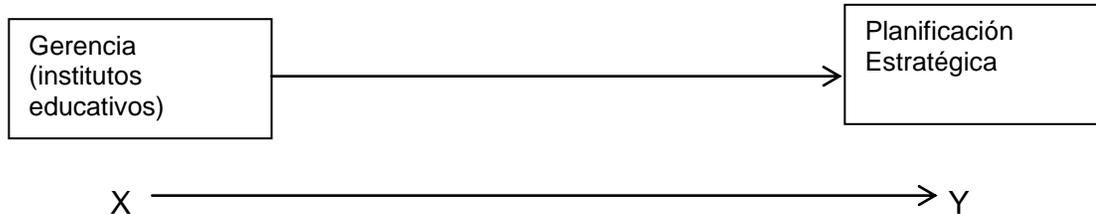
Por lo tanto, si se asevera que este caso se fundamentó en información bibliográfica de expertos en el área administrativa, y sus opiniones pueden trasladarse al contexto educativo, decimos que existe la posibilidad de que la institución educativa emplee la Planificación Estratégica como apoyo a la Gerencia en busca de la eficacia. En consecuencia, la Hipótesis está basada en resultados de estudios en las áreas de Planificación en la Gerencia de organizaciones empresariales, pero dichos conceptos se deben emplear en las instituciones educativas.

En resumen, la Hipótesis de esta tesis señalará al Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida la conveniencia de integrar una mayor gestión

con el plan, porque la efectividad se incrementa cuando se unen en un mismo proceso la Planificación Estratégica en la Gerencia del instituto educativo.

3.3 VARIABLES.

El estudio plantea dos variables, es decir, la hipótesis tiene una relación (causal bivariada) entre una variable independiente (Gerencia en institutos educativos) y una variable dependiente (Planificación Estratégica). Dicha relación, sólo se realiza con el objeto de especificar y separar las variables para poder analizarlas. Por lo tanto, el instituto educativo logra desarrollar la Eficiencia si se añade la Planificación Estratégica en la Gerencia. La hipótesis podría esquematizarse de la siguiente manera:



(La variable independiente se simboliza como “X” y la variable dependiente, se simboliza como “Y”).

3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES SEÑALADAS EN LA HIPÓTESIS.

Delimitar las variables que se hallan contenidas en la hipótesis es obligatorio, porque es necesario coincidir con un idéntico motivo en cuanto a las palabras o variables contenidas en la hipótesis del autor, sus iguales, los interesados en la tesis y, cualquier individuo que lea el estudio; constatar si las variables que comprenden la hipótesis, son valoradas en el ambiente del

citado Colegio. Lo planteado se hará por medio de percepciones que arroje el instrumento de recolección de datos: verificar las variables, si los requerimientos de los procesos encajan en el área de la institución educativa, si esta verificación es objetiva, se alcanza a comprobar los efectos del estudio con las consecuencias de las investigaciones en los procesos de Gerencia de planes; y valorar más los efectos del estudio, puesto que las variables (y no exclusivamente la hipótesis), alcanzan ser precisadas en el contexto de las instituciones educativas. Un estudio no existe si se omite la determinación de variables, por eso hay que precisarlas de dos modos: conceptualmente y operacionalmente.

3.4.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Es la expresión de la variable con nuevos vocablos, se realiza por medio de Descripciones Reales que narran la esencia y las características del fenómeno a estudiar en esta tesis: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA es la orientación en el avance gerencial, a través, de la reflexión guiada de la recomendación principal en los escenarios de más reparos para su formación como gerentes y ejecutivos, con el propósito de manejar y crear un camino para la organización. GERENCIA debe ser comprendida como un todo, y dentro de su área se encuentran las funciones administrativas: la planificación, la organización, la dirección, el control, y otras más. Dichas funciones administrativas se encuentran en todos los niveles de la estructura organizacional. GERENCIA EN INSTITUTOS EDUCATIVOS es una herramienta poderosa que necesitan los docentes de la organización educativa, para impulsar los planes, la estructura, los métodos, los procesos, la información, el trabajo, etc.

3.4.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Detalla las actividades u operaciones y conviene que se ejecuten para observar las variables del estudio. En este caso, búsqueda de información a través del Proyecto Educativo del Colegio y el Cuestionario Diagnóstico de Planificación Estratégica para el Personal Gerencial o Directivo y los Docentes del Colegio Nuestra Señora del Rosario, de Mérida.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Es el plan que alcanza los objetivos del estudio, responde a la pregunta de investigación y analiza la certeza de la Hipótesis. Entonces, el Diseño confirma si es o no cierto que apoya la Planificación Estratégica a la Gerencia en institutos educativos de manera eficaz, en el caso del Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida.

Es importante aclarar que esta investigación será no experimental, porque no habrá manipulación deliberada de las variables: Planificación Estratégica en la Gerencia de institutos educativos, y sólo se observarán los fenómenos tal y cómo se dan en el contexto del Colegio, y después se analizarán. Sin embargo, los planteamientos del mencionado diseño, están más cerca de las variables hipotetizadas como “reales” y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa, o sea, existe la posibilidad de divulgar los resultados a otros individuos (gerentes y docentes) y acontecimientos cotidianos (planes, gestiones, desempeño, etc.).

A continuación, se señalan las actividades tendientes a encontrar la respuesta a la pregunta de investigación: consultar la bibliografía referido a las variables; revisar el Proyecto Educativo del Colegio; diseñar el

Cuestionario Diagnóstico para el Equipo Gerencial o Directivo y Docentes; aplicar dicho Cuestionario para la recolección de datos, y plantear sugerencias a la Planificación Estratégica en la Gerencia que debería existir en el Colegio.

3.6. ¿CÓMO SE DISEÑO EL CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO?

Se diseñó con la información que contiene la lista del experto Goodstein y otros (1998, págs.419-420): Verificación de resumen de los resultados específicos requeridos para cada fase de la Planificación Estratégica. Por lo tanto, esta verificación es una Guía Gerencial y puntualiza una serie de Procesos que necesita la organización comercial para llevar a cabo la Planificación Estratégica. Sin embargo para fines de esta investigación, es importante utilizar la mencionada Guía, porque es una lista de aspectos a considerar de la Planificación Estratégica en la Gerencia, y también debe aplicarse a las instituciones educativas. No obstante, se tratará de realizar un traslado de palabras usadas en las organizaciones comerciales, para que sean comprendidos en el contexto de instituciones educativas, y así buscar datos de relevancia que utilizan los Directivos o Gerentes y Docentes en la gestión de planes del colegio (**Anexo 4**).

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Hurtado y Toro (s/f):

La población en una investigación se refiere al conjunto total de personas, instituciones o cosas, que van a ser estudiadas o medidas, considerando que las conclusiones obtenidas en la investigación, deben ser válidas para esta población determinada, con la cual toman un mayor sentido (p. 20).

La búsqueda de información de las variables, plantea que la población estará determinada por el grupo de personas que se hayan involucrado con el estudio activamente: El Colegio, el Personal Gerencial o Directivos y los Docentes. Desde el punto de vista cualitativo, la población estará conformada por: Nueve (09) personas de la Gerencia o Directivos del Colegio, y cuarenta y tres (43) Docentes.

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernández y otro, 1998, pág.80). Atendiendo a las características del tipo de muestreo descrito por Hurtado y Toro, se seleccionará el de tipo no probabilística o dirigido, porque: “es aquel en el cual no todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados”. Se escogió este muestreo debido a que por ningún motivo los sujetos que conforman la población tienen las mismas opiniones y responsabilidades, tal como refiere el mismo autor, “una muestra no probabilística de tipo experto consiste en elegir como elementos de la muestra a quienes tienen mayor cantidad de información sobre el asunto que nos interesa” (p.80). Esta selección se realizará tomando en cuenta los siguientes aspectos: Que dirijan el Colegio; Que tengan antigüedad laboral; Que sus opiniones sean escuchadas y hayan participado en beneficio del Colegio activamente; Que establezcan juicios valiosos al estudio, y que se identifiquen con el proyecto educativo del Colegio. Conforme a lo señalado anteriormente, la muestra se seleccionará de la siguiente manera:

- Personal Gerencial o Directivo del Colegio: población de nueve (09) sujetos, se aplicará al cien por ciento (100%), es decir, se tomarán en cuenta todos los Gerentes o Directivos que son: 01 Director, 01 Subdirector, 01 Jefe de Control de Estudios, 01 Jefe de Orientación, 01 Coordinador de Disciplina, 01 Coordinador de Pastoral, 01 Coordinador

de Preescolar, 01 Coordinador de I y II etapa, y 01 Coordinador de Básica y Diversificado.

- Personal Docente: población de cuarenta (43) docentes, se seleccionarán veinte (20) que representan el cuarenta y seis coma cincuenta y un por ciento (46,51 %) distribuyéndose de la manera siguiente: 05 docentes de la Primera Etapa, 05 docentes de la Segunda Etapa, 05 docentes de Básica y 05 docentes de Diversificado.
- La totalidad de la muestra estará conformada por 29 sujetos.

3.8 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se utilizaran diferentes técnicas atendiendo a las actividades del diseño de investigación: Consulta del Proyecto Educativo del Colegio y Cuestionario Diagnóstico de Planificación Estratégica para el Personal Gerencial o Directivo y Docentes del Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida.

El Cuestionario Diagnóstico envolverá cinco actividades enlazadas entre sí: Se elaborará el instrumento, se legitimará y se validará, por el experto, se aplicará el cuestionario y se codificarán los datos, para que puedan analizarse correctamente.

3.9 PROCEDIMIENTO QUE SE EMPLEARÁ EN LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

3.9.1 ENUMERAR LAS VARIABLES: La Planificación Estratégica en la Gerencia efectiva de institutos educativos.

3.9.2 ESTUDIAR LA EXPLICACIÓN CONCEPTUAL Y PERCIBIR SU ENUNCIADO: Se analizarán las opiniones del Personal Directivo o Gerencial y los Docentes (muestra) como parte del Colegio para visualizar las variables. En tal sentido, se contemplarán preguntas o ítems a través del Cuestionario Diagnóstico, y fueron orientadas hacia este personal seleccionado. Estas preguntas consideran los procesos que enmarca la Planificación Estratégica, y en consecuencia, deben reflexionar: Planificación Preliminar; Búsqueda de Valores; Formulación de la Misión; Diseño de la Estrategia de la Acción; Análisis del Desempeño; Análisis de Obstáculos; Integración de Planes de Acción; Planificación de Eventos e Implementación.

3.9.3 ESTUDIAR CÓMO HAN SIDO DEFINIDAS OPERACIONALMENTE LAS VARIABLES:

<i>FACTORES DE COMPARACIÓN</i>	<i>CUESTONARIO DIAGNÓSTICO</i>
Sujetos a los cuales se les aplicará	Personal Gerencial del colegio y Docentes
Factibilidad de administración; Veces que las mediciones se han usado exitosamente y, posibilidad de uso en el contexto de la investigación.	Aplicado una vez

3.9.4 CONSTRUIR EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN: Qué se piensa de las variables de la Planificación Estratégica en la Gerencia, y posteriormente transformarlos en preguntas o ítems precisos, aplicados a los que ocupan cargos de Gerencia o Dirección y Docentes del instituto educativo objeto de estudio. Para ello,

se construyó considerando los aspectos señalados en el punto 3.6, de este capítulo.

3.10 FORMA DE CODIFICAR LOS DATOS

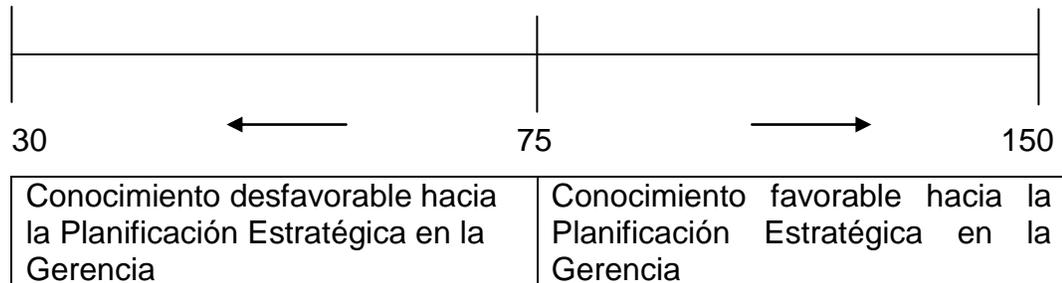
Las variables son representadas por un conjunto de preguntas o ítems, y estas arrojarán datos que luego se analizarán. En tal sentido, se piensa usar el método de escalamiento Likert, y sólo se destacará la dirección (positiva o negativa) que el personal Directivo y Docentes le atribuyen a la Planificación Estratégica en la Gerencia, del Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida, periodo escolar 2007.

<u>CATEGORÍAS</u> <u>(Planificación Estratégica en</u> <u>la Gerencia del Colegio)</u>	<u>CODIFICACIÓN</u> <u>(Valor asignado)</u>
Siempre	5
Casi siempre	3
Nunca	1

3.10.1 DIRECCIÓN DE LAS AFIRMACIONES

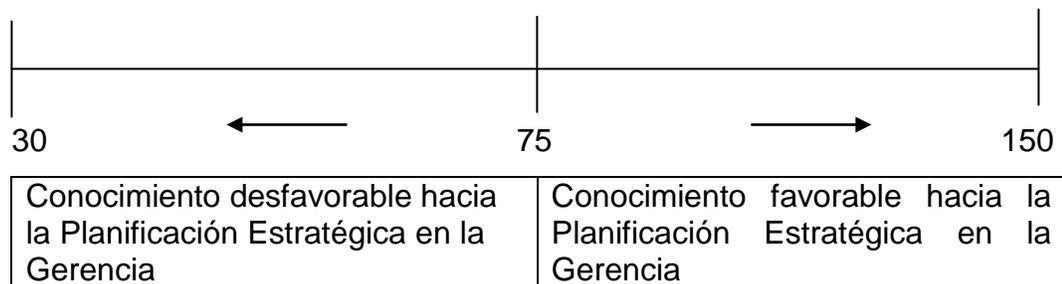
Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codificarán las alternativas de respuesta. Entonces, una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo: en la escala para evaluar la actitud hacia la Planificación Estratégica la puntuación mínima posible es de 30 (1 x 30), y la máxima es de 150 (5 x 30).

Actitud del personal Directivo o Gerencial hacia la Planificación Estratégica en la Gerencia del Colegio.



Si alguien hubiera tenido una puntuación de 80 en esta variable puede calificarse que siempre tiene una actitud favorable.

Actitud de los Docentes hacia la Planificación Estratégica en la Gerencia del Colegio.



Si alguien hubiera tenido una puntuación de 30 en estas variables puede calificarse que siempre tiene una actitud desfavorable.

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene por finalidad describir los pasos que se siguió durante la aplicación de las encuestas. El objeto es que cualquier lector pueda repetir la investigación sobre la Planificación Estratégica como base de una Gerencia Eficaz en institutos educativos.

4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS.

Las consecuencias de la investigación indican dónde se ubica la variable: Planificación Estratégica en la Gerencia dentro del colegio, bajo el criterio del personal gerencial o directivo y los docentes de la institución. En tal sentido, se empleó la puntuación según el número de ítems o afirmaciones, y si se considera alta o baja la variable Planificación Estratégica, es decir, que en la investigación se evaluó la actitud tanto del personal gerencial como de los docentes hacia la variable mencionada,

4.2 ¿CÓMO SE VÁLIDO EL INSTRUMENTO?

Inicialmente se revisó cómo han sido utilizadas las variables por los expertos en las organizaciones comerciales. Luego, se trató de buscar indicios de las variables en las instituciones educativas, pero no se encontró ninguna evidencia y el estudio no se detuvo por estos inconvenientes. Entonces, se diseñó un instrumento que tomó en cuenta la información de esas organizaciones comerciales y se trasladó al contexto colegial, y posteriormente se aplicó en la escuela. Sin embargo esto no fue suficiente, porque se obvió la consulta a los investigadores familiarizados con las variables para ver si el universo es de gran alcance. Por lo tanto, se desea

comunicar abiertamente este error y no ocultar y sesgar la interpretación apropiada proporcionando resultados falsos.

4.3 TABULACIÓN Y ANÁLISIS.

VARIABLE: Planificación Estratégica (actitud del Personal Gerencial y Directivo de la Institución).

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE (5)	CASI SIEMPRE (3)	NUNCA (1)
1.	Se esfuerzan por realizar una Planificación	5	4	
2.	Están concientes de la responsabilidad que deben asumir con la Planificación	4	5	
3.	Manejan la información del contexto externo	5	4	
4.	Reconocen la planificación en perspectiva que tiene prioridades	5	4	
5.	Entienden cuáles son los Valores individuales, y los Valores de la institución	5	4	
6.	Formulan la Misión	5	4	
7.	Diseñan una estrategia para estimular la innovación		4	5
8.	Diseñan una estrategia para resolver los conflictos		4	5
9.	Diseñan una estrategia para construir el futuro de manera proactiva			9
10.	Diseñan una estrategia que toma en cuenta la capacidad de Docentes y trabajadores		4	5

11.	Determinan cómo se realizará una investigación para los datos			9
12.	Realizan una investigación para las responsabilidades			9
13.	Realizan una investigación para las proyecciones			9
14.	Realizan una investigación para las fortalezas institucionales			9
15.	Realizan una investigación para las debilidades institucionales		4	5
16.	Realizan una investigación para las oportunidades institucionales		4	5
17.	Realizan una investigación para las amenazas institucionales		4	5
18.	Realizan una evaluación del desempeño institucional y los relaciona con el desempeño individual, y establece los obstáculos en el desempeño			9
19.	Consideran una estructura apropiada en la institución para apoyar la dirección estratégica			9
20.	Identifican funciones que deban someterse a planes de apoyo			9
21.	Crean las condiciones, para que se acepten los presupuestos de planes de acción (operativos)			9

22.	Identifican las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la institución		4	5
23.	Crean planes de acción para reforzar el plan estratégico para todos los grupos de trabajo afines			9
24.	Identifican las modificaciones necesarias, a fin de que los sistemas de control gerencial, apoyen la Planificación Estratégica			9
25.	Identifican las modificaciones necesarias a fin de que la motivación apoye la Planificación Estratégica			9
26.	Diseñan sistemas de retribución para que apoyen el plan estratégico			9
27.	Identifican las modificaciones necesarias con sistemas de información, para que apoyen el plan estratégico			9
28.	Reconocen las modificaciones necesarias de sistemas de compensación, para que apoyen el plan estratégico			9
29.	Identifican las herramientas necesarias para proporcionar a los docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica			9

30.	Diseñan adiestramientos permanentes necesarios para proporcionar a los docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica			9
FRECUENCIA	S	CS	N	
	29	53	197	
PORCENTAJES	10,39	18,99	70,60	

VARIABLE: Planificación Estratégica (actitud de los Docentes).

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE (5)	CASI SIEMPRE (3)	NUNCA (1)
1.	Se esfuerzan por realizar una Planificación	5	10	5
2.	Están concientes de la responsabilidad que deben asumir con la Planificación		10	10
3.	Manejan la información del contexto externo		10	10
4.	Reconocen la planificación en perspectiva que tiene prioridades		10	10
5.	Entienden cuáles son los Valores individuales, y los Valores de la institución		10	10
6.	Formulan la Misión		5	15
7.	Diseñan una estrategia para estimular la innovación		5	15
8.	Diseñan una estrategia para resolver los conflictos		5	15

9.	Diseñan una estrategia para construir el futuro de manera proactiva		5	15
10.	Diseñan una estrategia que toma en cuenta la capacidad de Docentes y trabajadores			20
11.	Determinan cómo se realizará una investigación para los datos			20
12.	Realizan una investigación para las responsabilidades			20
13.	Realizan una investigación para las proyecciones		5	15
14.	Realizan una investigación para las fortalezas institucionales		5	15
15.	Realizan una investigación para las debilidades institucionales		5	15
16.	Realizan una investigación para las oportunidades institucionales		5	15
17.	Realizan una investigación para las amenazas institucionales		5	15
18.	Realizan una evaluación del desempeño institucional y los relaciona con el desempeño individual, y establece los obstáculos en el desempeño			20
19.	Consideran una estructura apropiada en la institución para apoyar la dirección estratégica			20
20.	Identifican funciones que deban someterse a planes de apoyo			20

21.	Crean las condiciones, para que se acepten los presupuestos de planes de acción (operativos)			20
22.	Identifican las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la institución			20
23.	Crean planes de acción para reforzar el plan estratégico para todos los grupos de trabajo afines			20
24.	Identifican las modificaciones necesarias, a fin de que los sistemas de control gerencial, apoyen la Planificación Estratégica			20
25.	Identifican las modificaciones necesarias a fin de que la motivación apoye la Planificación Estratégica			20
26.	Diseñan sistemas de retribución para que apoyen el plan estratégico			20
27.	Identifican las modificaciones necesarias con sistemas de información, para que apoyen el plan estratégico			20
28.	Reconocen las modificaciones necesarias de sistemas de compensación, para que apoyen el plan estratégico			20
29.	Identifican las herramientas necesarias para proporcionar a los docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica			20

30.	Diseñan adiestramientos permanentes necesarios para proporcionar a los docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica			20
FRECUENCIA	S	CS	N	
	5	95	500	
PORCENTAJES	0,83	15,83	83,33	

Bibliografía: Goodstein, Leonard (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*, páginas 419 y 420. Editorial McGrawHill. Colombia.

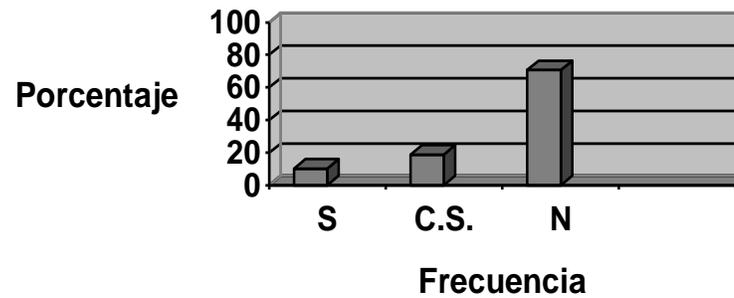
ANÁLISIS.

Estos resultados respaldan las expectativas que se tenían, porque se evidenció que tanto el personal gerencial como los docentes del colegio, no tienen un nivel de conocimiento favorable hacia la Planificación Estratégica. Por lo tanto, el desconocimiento del proceso de Planificación Estratégica, hace suponer que la Gerencia en este colegio es inefectiva.

Lo mencionado anteriormente ratifica que esta investigación, brinda un aporte real al conocimiento. Sin embargo falta convencer al lector, para que pueda volver a computar los resultados

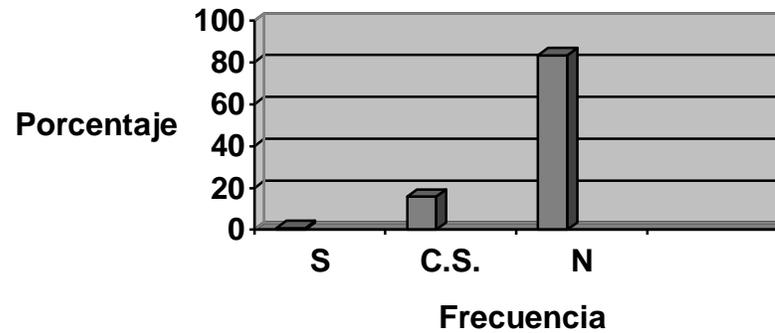
4.3 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

Nivel de conocimiento del personal gerencial o directivo hacia la Planificación Estratégica



INTERPRETACIÓN: Estos resultados muestran que nunca (n) es el porcentaje más alto, es decir, el personal gerencial posee un nivel bajo de conocimiento de la Planificación Estratégica.

Nivel de conocimiento de los docentes hacia la Planificación Estratégica



INTERPRETACIÓN: Estos resultados muestran que nunca (n) es el porcentaje más alto, es decir, los docentes poseen un nivel bajo de conocimiento de la Planificación Estratégica.

4.5 PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO

Los siguientes objetivos señalan los diversos pasos a seguir para la elaboración del Plan Operativo del Proyecto, y su contenido se determina en seguida:

1. Establecer fechas posibles de los avances.
2. Hacer un esfuerzo por no distraerse o dedicarse a otras actividades.
3. Elaborar las correcciones de los avances.
4. Satisfacer las expectativas del Director del Post-Grado: Área de Ciencias Administrativas y de Gestión de la UCAB.
5. Analizar la información del Colegio.
6. Elaborar el instrumento de recolección de datos.
7. Analizar la información recabada.
8. Elaborar propuesta.
9. Exponer el informe final.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nombre del Proyecto: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE PARA UNA GERENCIA EFECTIVA EN INSTITUTOS EDUCATIVOS.

Objetivo General: Propuesta de integración de la Planificación Estratégica con la Gerencia en el contexto de las Instituciones Educativas Católicas.

MESES/AÑO 2007

ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	RECURSOS	MONTO
Analizar el Proyecto Educativo del Colegio Nuestra Señora del Rosario, Mérida	Lectura del Proyecto Educativo del colegio, información útil para la tesis	X 2 0 0 7												Lic. Antonio Dasco	Materiales: Computadora. Humanos: Prof. Castillejo (UCAB) y Hermana Adriana (Colegio)	-
Que el Director de Post-Grado: Área de Ciencias Administrativas y de Gestión, pueda aprobar el proyecto, para su posible aplicación en el colegio.	Director de Post-Grado da visto bueno a la tesis.		X 2 0 0 7											Lic. Antonio Dasco	Humanos: Prof. Castillejo	-
Elaborar el cuestionario.	Trabaja en el cuestionario.				X 2 0 0 7									Lic. Antonio Dasco	* Biblioteca * Computadora	20.000 Bs. (mensual)
Notificar al personal gerencial y docentes del colegio sobre la aplicación del cuestionario.	Informa a la dirección del colegio sobre el suministro del cuestionario.						X 2 0 0 7							Lic. Antonio Dasco	* Computadora	2.000 Bs.

Aplicar el cuestionario al personal gerencial y docentes	Gestiona el cuestionario.									X 2 0 0 7					Lic. Antonio Dasco	* Biblioteca * Computadora	20.000 Bs. (mensual)	
Analizar los datos del cuestionario	Descompone la información recabada										X 2 0 0 7				Lic. Antonio Dasco	* Biblioteca * Computadora	20.000 Bs. (mensual)	
Remitir el avance al Director de Post-Grado del Área mencionada												X 2 0 0 7						

MESES/AÑO 2008

Elaborar propuesta de integración de gestión con el plan para las instituciones educativas católicas	Aportes para la gestión de planes.			X 2 0 0 8											Lic. Antonio Dasco	* Biblioteca * Computadora	
Exponer informe de la tesis	Explica las consecuencias del estudio.					X 2 0 0 8									Lic. Antonio Dasco	* Biblioteca * Computadora * UCAB * Prof. Castillejo	70.000 Bs. (mensual)

TOTAL =

202.000 Bs.

NOTAS:

1. SE TRABAJÓ EN EL PASADO Y LAS FECHAS INDICAN EL MOMENTO APROXIMADO DE TEMAS CONCRETOS.
2. LOS RECURSOS Y EL MONTO SON SÓLO INDICATIVOS. TAMBIÉN EL PADRE DUPLÁ, EL PROF. LEAL, Y MI ESPOSA AYUDARON A CLARIFICAR IDEAS DE LA TESIS.

CAPÍTULO V PROPUESTA PARA INTEGRAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DE LOS INSTITUTOS EDUCATIVOS CATÓLICOS

El objetivo de este capítulo es señalar la propuesta que integra la Planificación Estratégica en la Gerencia de los Colegios Católicos, para la búsqueda de la eficacia.

JUSTIFICACIÓN.

La Tesis se aplicó en un Colegio que tiene relaciones con la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), y por esta razón surgió el deseo de recomendar a los Colegios Católicos, el uso de la Guía Gerencial para que sus miembros, conozcan, desarrollen y ejecuten la Planificación Estratégica en los institutos educativos católicos, o sea, integrar en un solo proceso la Planificación Estratégica en la Gerencia. También, se sugiere algunas direcciones que se obligan seguir las personas que desempeñan responsabilidades de Gerencia en el grupo Directivo y Docentes clave, y sus prácticas venideras logren cambiar procesos, estructuras, juicios, métodos, etc. Asimismo, es importante que prevalezca dentro de los valores de la alta dirección y las personas clave, la debilidad, la amenaza, etc., que tiene el contexto interno colegial por omitir nuevos planes, gestiones, y otros. Por lo tanto en el contexto educativo católico, tiene sentido se diseñe una ruta que vigorice la necesidad de articular diferentes hábitos y costumbres y ayuden a formar estos procesos gerenciales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Cualquier organización si quiere lograr efectividad, debe crear la relación entre la Planificación Estratégica en la Gerencia, porque ambos procesos son agentes trascendentales que intervienen en el porvenir del trabajo, y el Colegio Católico no escapa a esta relación. En tal sentido, el

especialista en organizaciones comerciales Burack (1990, pág. 30) corrobora lo expresado: “Las características y los aspectos únicos de la institución, tales como su contexto, su personal, sus métodos y la filosofía de gerencia, son parámetros que definen los temas puntuales de la planificación”. Por lo tanto, sintetiza las ideas y bondades de los planes en la gestión de las empresas comerciales, y además conviene que se aplique en las instituciones educativas católicas, porque estos colegios requieren dominar entorno, docentes, sistemas, dirección y muchos más. Conocimientos que justifican el uso de la planificación estratégica en la gerencia del contexto escolar católico, y sin lugar a dudas son contemplados en la Guía Gerencial.

Al respecto, los procesos de la Planificación Estratégica en la Gerencia son desarrollados por trabajadores que desempeñan las más altas responsabilidades gerenciales de la organización. Este planteamiento lo asegura Goodstein y otros (1998):

Consideramos con firmeza que este proceso, en el que los miembros guía clave de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias con el fin de lograrlo, es válido para el logro de la vitalidad y el crecimiento organizacionales, especialmente en el turbulento entorno mundial de la actualidad (p. 432).

Esta cita es contundente para todas las organizaciones comerciales, y se merece implementar en la totalidad de las instituciones educativas católicas, porque son dirigidas por personal Directivo y Docentes integrantes clave del colegio, visualizan el mañana, proponen sistemas y funciones, establecen condiciones para la vigencia, desarrollo, y otros. En consecuencia, el contexto educativo católico debe planificar (estrategias y operaciones) para buscar eficacia en la gerencia.

FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL:

Los aspectos más resaltantes que fundamentan las necesidades de la institución educativa católica con respecto a plantear ciertos planes están inmersos en los Proyectos Educativos de los Colegios Católicos, Planes, Normativas, etc., sólo se ha considerado la información del Proyecto Educativo del Colegio El Rosario (1999) para uso de esta tesis, y de allí se extrajeron algunas ideas que interesan a la propuesta.

- Estimular nuevos usos y costumbres en los Docentes.
- Potenciar el trabajo dentro de los departamentos.
- Facilitar la puesta en marcha de proyectos de perfeccionamiento profesional.
- Experimentar e innovar dentro de las aulas para favorecer la investigación individual y colectiva.
- Crear el programa de Formación permanente para el personal docente y no docente de la Institución.

De lo anteriormente mencionado, se deduce que este Colegio desea enmarcarse en los temas señalados en la propuesta, pero los planteamientos se han quedado en el papel, porque carecen de planes en las gestiones para que sean efectivos sus desempeños, procesos, estructura y muchos más. Por lo tanto, se justifica que el personal: Directivo y Docentes clave de dicho Colegio, utilicen la Guía Gerencial para conocer, desarrollar y ejecutar la Planificación Estratégica en la Gerencia, y también se puede aplicar en otros institutos educativos católicos.

OBJETIVOS:

GENERAL:

Recomendar a los Colegios Católicos que integren los temas de

Planificación Estratégica en la Gerencia, dentro de un mismo proceso.

ESPECÍFICOS:

1. Ofrecer un basamento teórico que refuerce la necesidad de utilizar los planes estratégicos en la gerencia del contexto educativo católico.
2. Presentar un conjunto de figuras a los colegios católicos, y que deben emplear cuando realicen la planificación estratégica.

¿POR QUÉ SE DEBE CONSIDERAR LA GUÍA GERENCIAL AL MOMENTO DE LA ELABORAR LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN LA GERENCIA DE LOS INSTITUTOS EDUCATIVOS CATÓLICOS?.

Porque el uso de esta Guía Gerencial permitirá al Colegio (católico) emplear la Planificación Estratégica en la Gerencia, y además suministrará al personal (Directivos y Docentes clave), un basamento teórico para que sea obligatorio el uso de conocimientos gerenciales que se debe manejar en el área Administrativa (Mitrani, 1993) dentro de las instituciones educativas católicas.

Existen muchos autores en relación a dichos conocimientos gerenciales: Burack, Morrisey, David, Serna, Ansoff, Betancourt, Guedez, Mintzberg, Mitrani, Goodstein y otros, etc. En tal sentido, se fundamentará la Guía Gerencial, en las concepciones reflexivas de estos últimos expertos, para conocer, desarrollar e implementar el proceso de la Planificación Estratégica en la Gerencia, y lograr la eficacia. Igualmente los otros expertos señalan planteamientos casi similares del proceso. Entonces el plan estratégico tiene 9 etapas:

1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR. Identificación de los miembros del equipo de planificación y sus roles; clarificación del contrato, compromiso individual, calendario de planificación y localizaciones; consideraciones de los grupos de afinidad identificados claramente e involucramiento definido; concientización del entorno competitivo y horizonte de planificación preferido; concientización del modelo y el proceso de planificación estratégica; consideración de factores que apoyan una planificación estratégica exitosa, y determinación de las intervenciones organizacionales para incrementar el esfuerzo de planificación.

2. BÚSQUEDA DE VALORES. Comparación de valores individuales; acuerdo sobre los valores organizacionales compartidos; declaración de los valores organizacionales, y comprensión de la cultura de la organización.

3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN. Identificación del servicio, beneficio o función básica de la institución educativa católica; identificación de actividades académicas; objetivo o base de usuarios de la institución; identificación de la técnica básica de la institución para proporcionar el beneficio, el servicio o la función a las actividades académicas objetivo o base de usuarios; identificación de la razones que tiene la institución para su existencia; acuerdo sobre la declaración de la misión de la institución, y acuerdo sobre la ventaja o las ventajas de la capacidad.

4. DISEÑO DE ESTRATEGIA DE ACCIÓN. Identificación del perfil estratégico de la institución educativa católica, en el que se incluye la innovación, la orientación al riesgo, la construcción del futuro en forma proactiva y la posición de la capacidad; acuerdo sobre las principales líneas de acciones o áreas de programa de la institución; identificación de los principales indicadores críticos de éxito para la institución;

determinación de las acciones estratégicas necesarias, y especificación de la cultura necesaria para que la institución logre su misión.

5. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO. Determinación de la forma como se realizará dicho análisis en términos de tipos de datos, responsabilidades y proyecciones; identificación de las fortalezas y debilidades organizacionales en relación con los antagonistas directos que se han de considerar en la validación del modelo de estrategia de acción; identificación de las oportunidades y amenazas dentro del entorno, que se han de considerar en la validación del modelo de la estrategia del acción, y medición del desempeño actual de la institución educativa católica en relación con sus objetivos de desempeño, al establecer un obstáculo de desempeño.

6. ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS. Identificación de los obstáculos entre el desempeño actual de la institución educativa católica y el deseado, definido en su modelo de estrategia de acción, y desarrollo de estrategias para cerrar cada obstáculo.

7. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN EN FORMA VERTICAL U HORIZONTAL. Consideración de una estructura organizacional apropiada para apoyar la dirección estratégica; identificación de funciones que deban someterse a planes de apoyo; compilación, revisión e integración de los planes de acción por parte de los jefes funcionales, y compilación, modificación y aceptación de presupuestos consistente con los planes de acción.

8. PLANIFICACIÓN DE EVENTOS. Identificación de las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la institución educativa católica; identificación de

los puntos críticos en los cuales se inicia la acción sobre cada evento, y acuerdo sobre las acciones a realizar para cada punto crítico identificado.

9. IMPLEMENTACIÓN. Creación de un plan para comunicar y reforzar el plan estratégico con todos los grupos de afinidad; identificación de todas las modificaciones necesarias a fin de que los sistemas de control gerencial apoyen el plan estratégico; identificación de las modificaciones necesarias a fin de que la motivación y los sistemas de retribución apoyen el plan estratégico, identificación de las modificaciones necesarias a fin de que los sistemas de información y compensación apoyen el plan estratégico, e identificación de las herramientas y entrenamientos permanentes necesarios para proporcionar a los Docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica.

Adicional a estas etapas conviene que se conozca el MONITOREO y LAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN de dicho proceso.

Se observa que los aspectos de cada fase tienen su aplicabilidad en el contexto de las organizaciones comerciales, pero es necesario trasladarlos al contexto de instituciones educativas católicas. Por lo tanto, se propone que el personal desempeñe sus responsabilidades ante el proceso de Planificación Estratégica en la Gerencia de estos institutos de esta forma: Personal Directivo o Gerencial, su responsabilidad se centrará sólo en el subproceso 9 del plan estratégico, y Docentes clave, su responsabilidad se centrará sólo en los subprocesos 1 al 8 de dicho plan estratégico.

En consecuencia, ambos (personal Directivo y Docentes clave) deberán articularse, y seguir meticulosamente los aspectos señalados en la Guía Gerencial y sus figuras.

¿POR QUÉ EL COLEGIO CATÓLICO DEBERÍA APOYARSE CON UN EXPERTO?.

El compromiso de la Dirección del Colegio Católico es útil que sea apoyada por uno o varios expertos, y determinen el grado de unidad con la planificación. Entonces la precisión del experto, es ventajoso para el futuro de la (s) institución (es) educativa (s) católica (s), los docentes y trabajadores, y asimismo ayuda con el proceso. Entre algunos objetivos: alcanzar la superación en la ejecución e integrar el compromiso psicológico; transmitir enorme responsabilidad a la alta gerencia de la institución educativa católica, porque serán modelo (Colegio y experto) de manera concreta y apta para motivar la obligación hacia la Planificación Estratégica en la Gerencia. Es de notar, que la Guía Gerencial explica detalladamente las gestiones que realizaría este personaje. Su contratación pudiera venir de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), para que sea homogéneo el proceso en todas las instituciones educativas católicas.

TIEMPO.

Se recomienda un límite de tres años y un máximo de 10 (Goodstein y otros, 1998), porque es necesario transformar los planes que se implementan. Por ende, nunca es prudente un límite de tiempo más reducido.

¿POR QUÉ SE DEBE CONTINUAR CON LA INVESTIGACIÓN?.

Es significativo proseguir con esta investigación, porque los estudios se pueden desarrollar en otros escenarios (Hernández y otros.1994). En

resumen, es adecuado que esta propuesta se pueda aplicar en alguna institución educativa católica, puesto que hay que comprobarlas en el contexto escolar, y además es un origen muy motivador para elaborar planes y mejorar la gestión en ese contexto.

GUÍA GERENCIAL PARA CONOCER, DESARROLLAR Y EJECUTAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS INSTITUTOS EDUCATIVOS CATÓLICOS.

INSTRUCCIONES: De obligatoria utilización por parte del personal (Directores y Docentes clave), para que dispongan de conocimientos que les ayuden a integrar la Planificación Estratégica en la Gerencia efectiva de institutos educativos católicos. El plan estratégico tiene 9 fases, que se obligan a desarrollarse de forma casi secuencial, y cada fase deberá leerse detalladamente, y no conviene pasarse a la siguiente hasta que no se hayan resuelto todas las cuestiones que se plantean. La fase 9 (Implementación) es responsabilidad del grupo Directivo; mientras que las fases 1 al 8: (Planificación Preliminar, Búsqueda de valores, Formulación de la Misión, Diseño de la Estrategia de la Acción, Análisis del Desempeño, Análisis de Obstáculos, Integración de los Planes de Acción y, Planificación de eventos) es responsabilidad de Docentes clave. Sin embargo, es útil que Directores y Docentes clave conozcan y se apoyen mutuamente en todas las fases de la Planificación Estratégica, y se sugiere discutir la Guía Gerencial por lo menos 1 hora semanalmente en reuniones para el plan.

1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR. Esta fase considera profundamente cómo se elaborará la Planificación en sí, es importante en la Gerencia de programas, y trascendental para el logro de la Planificación Estratégica (**Figura 1**). Estas preguntas lo clarifican: quiénes serán los responsables, cuál será la agenda, cuál es el contexto, cuáles son los resultados pronosticados de dicha planificación (y cuáles podrían ser algunos de los resultados no pronosticados), qué recursos se requieren, cuáles son los objetivos y las metas, etc. Por consiguiente, si el Colegio Católico no está preparado, fracasarán los métodos rebuscados y utilizados por expertos y

directivos capacitados. En síntesis, esta etapa ayuda a que la Planificación Estratégica represente un proyecto de cambio planeado, pero el Colegio Católico no se encuentra preparado y simultáneamente sigue con su tarea habitual y no genera un logro útil.

A continuación se presenta los aspectos que deben estar presentes en la Planificación Preliminar: PERSONAL DIRECTIVO. Está conformado por el personal gerencial o Directivo del Colegio Católico, es responsable de tomar decisiones clave que orientan el rumbo anhelado y definido previamente, y determinarán si la institución educativa católica está preparada o no para apoyar la Planificación Estratégica. Sus gestiones pueden incrementar la posibilidad del éxito de la misión institucional: Disponibilidad de recursos económicos, fortaleza del servicio educativo, cultura organizacional, adjudicación de recursos, apoyo y práctica de desempeño de los jefes responsables en la toma de decisiones clave de Planificación Estratégica. También, plantea metas para enlazar el porvenir con sistemas y evaluar el desarrollo hacia esas metas, y se atreve a comenzar la innovación e inicia la eliminación de contratiempos, habilidoso para afrontar y lograr éxito real de varias metas diferentes y sus requerimientos, que pueden surgir del desacuerdo y ameriten solución.

Por lo tanto, escoge al grupo de planificación (Docentes clave) y establece técnicas para retro informar a Docentes no responsables, a integrantes de la institución educativa católica y grupos de interés clave. En resumen, el factor más trascendente para precisar la condición de la institución educativa católica, es la atención y responsabilidad del personal Directivo del Colegio Católico hacia el proceso de Planificación Estratégica.

Asimismo, debe conocerse entre ellos para utilizar eficientemente al personal subalterno, afronta las correcciones que le sugieran, y se formula una doble incógnita: ¿entiende qué es suficiente el lapso y el esfuerzo requerido para ejecutar el proceso planteado?, y ¿se está capacitado para asumir el desarrollo de técnicas de manera total?. La no existencia de expresiones afirmativas, conlleva a paralizar la Planificación Estratégica, porque se requieren solucionar y fortalecer ambas, y es momento de disponer de adiestramiento apropiado.

Al mismo tiempo, se obliga a estar preparado para trasladar grados adecuados de compromiso y poder al grupo de planificación para desarrollar el proceso. Ello conlleva, estimular la colaboración por parte de docentes y trabajadores (aunque no sean integrantes del grupo de planificación), porque serán garantes de llevar a cabo cuestiones de planificación.

En resumen, si la gerencia del Colegio Católico afronta el compromiso: dirección general, cohesión en la alta dirección, entendimiento, integración del plan y niveles de resultados, y los ejecuta, las posibilidades de éxito para el proceso se acrecientan.

EL EXPERTO. La responsabilidad de la alta gerencia del Colegio Católico es conveniente que sea apoyada por uno o varios expertos, que diagnostiquen el nivel de acuerdo con la planificación. Para ello es vital, conocer si existe un grupo gerencial de óptimos trabajos que participe en la conducción de la institución educativa católica. La claridad del experto, es útil para el porvenir de la (s) institución (es) educativa (s) católica (s), los docentes y trabajadores, y genera participación en el proceso. Su propósito es lograr la implementación y forma parte de su responsabilidad psicológica: compromiso del personal Directivo de la institución educativa católica y del experto, servirán de ejemplo en forma tangible y oportuna

para estimular la responsabilidad con la Planificación Estratégica; Colegio Católico poseerá docentes y trabajadores comprometidos con la ejecución del plan; institución reconocerá y remunerará a docentes y trabajadores que faciliten la implementación, y sancionará de manera eficaz a los que dejan de hacerlo.

Si la institución educativa católica y la responsabilidad del grupo Directivo, dominan la etapa de Planificación Preliminar, y reconocen que es inoportuno orientarse hacia otras etapas, y la reflexión del experto se fundamenta en precisar qué se requiere para efectuarla y quién deberá asumir el trabajo antes de que siga el proceso. El hecho de utilizar a este personaje añade ecuanimidad y aumenta la efectividad del grupo de planificación, porque precisa ciertas observaciones con la institución educativa católica, en concordancia con gastos reales, gastos de asesoría, contratación de lugares para sesiones, etc. En tal sentido, hay que informar al grupo Directivo de planificación de la proyección de los gastos del plan (previo a su comienzo), para fundamentar el contrato.

Otra perspectiva de la contratación del experto, es vinculándolo sólo en sus comienzos de cuatro a seis jornadas: estructura de grupos, se efectúan reuniones con los Docentes clave (dos jornadas), suministra orientaciones eficaces sobre el proceso (una jornada) y realiza una sesión de dos o tres jornadas fuera del Colegio Católico, en el cual conozcan la Planificación Preliminar, la Búsqueda de Valores y primera aproximación para el Planteamiento de la Misión.

GRUPO DE PLANIFICACIÓN. La escogencia de Docentes clave como miembros activos del proceso, es una ocasión valiosa para integrar un selecto grupo, porque va a prever el porvenir de la institución educativa católica. Deberá estar conformado entre cinco y doce miembros, y según los conocedores del proceso, la cantidad de cinco son los que resuelven

los contratiempos, y un grupo superior a doce limita a cada miembro pueda realizar aportes. Luego el personal Directivo del Colegio Católico y el experto, reconocen a los miembros con capacidades, tanto en el interior del núcleo gerencial como en su exterior, para poder integrarlos al grupo de planificación.

Los Docentes no seleccionados para integrar el grupo de planificación, pueden perturbar la implementación del plan, se sugiere calmar y contener los probables efectos contrarios, y manipularlos con prudencia, para estimular su integración, pero al final jamás participaran en comités del grupo, y se les debe suministrar un adiestramiento especial, con el fin de orientarlos en el proceso.

Es inconveniente, que los responsables del proceso en la institución educativa católica, se orienten por nuevas tendencias, por ejemplo: delegando al docente de confianza, el trabajo de dicho proceso de manera exagerada. Al contrario, es efectiva la interacción entre el grupo de planificación y personal Directivo (brindan apoyo), y Docentes (realizan trabajos operativos), para que faciliten, investiguen, asisten y ejecuten áreas definidas en la planificación. Estas tareas, son ocasiones para adquirir las destrezas de Planificación Estratégica, indispensables para asumir responsabilidad de coordinador ante el contexto de las instituciones educativas católicas.

Este papel de enlace apoya la planificación y es elemento vital para: recopilar y estudiar la información, establecer juicios y divulgarlos, conducir aspectos de trabajadores, y garantizar que los quehaceres del proceso tengan eficiencia. Cada reunión debe concluir con un conjunto de actividades a seguir en la próxima sesión. El Docente que desarrolla el enlace, recuerda las actividades anteriores a la reunión y realiza un seguimiento a puntos acordados en sesión pasada.

Los miembros del grupo, en la medida que avanza la Planificación Estratégica en la institución educativa católica, presentan cambio en la comprensión del proceso, orientándolo hacia sus tareas realizadas en el departamento, y se agrupan hacia la etapa de Planteamiento de la Misión, posteriormente, en contextos externo e interno, conocerán cuánto son capaces a través de la actuación del Colegio Católico y Docentes, y las funciones que éste ejecuta, se ponen en práctica con ánimo y energía, y la fuerza estratégica está en reconocer las posibilidades latentes para la integración, no en limitarla, y nunca manejarla como compromiso, sino como acierto.

El Colegio Católico no debe rechazar cualquier voluntad de innovación que se produzca, a pesar de no compartir los mismos criterios. En aquel momento, es trascendente poner empeño al significado de la fase de Planificación Preliminar, con el objeto: comunicar a los integrantes del grupo de planificación cómo se escogieron y qué expectativa se tiene de ellos, y reconozcan cuál es su competencia en el pasado, presente y futuro en el proceso.

Por lo tanto, siempre hay que verificar la estrategia se entienda, y evitar dificultades en la implementación. Incluso es importante asegurar que la reciente estrategia de la institución educativa católica, se encuentre unida en cada área de todo el Colegio Católico, a través de su estructura departamental, hasta la unidad laboral más pequeña, Docente y trabajador.

También, el (los) experto (s) reitera (n) que el proceso, es de mayor relevancia que el resultado final, el plan, y si se utiliza internamente dentro de la institución educativa católica es definido, metódico y preciso, mientras que para uso externo es impreciso e indefinido. Por lo tanto, la

Planificación Preliminar debe precisar para quién interesa el escrito final, cómo se debe hacer o para quién se publica.

GRUPOS DE AFINIDAD. En toda organización conviven varias agrupaciones que no la integran explícitamente, pero están conectados a ella. En este caso, están vinculados con las instituciones educativas católicas: asociación de padres y representantes, Asociación Venezolana de Colegios Católicos (AVEC), gremios docentes, entes oficiales regionales y nacionales, colectividad vecina y, en consecuencia, cualquier estructura que se piense deja huella en la innovación que realice la institución.

Por lo tanto, es importante precisar si cualquiera de los grupos de afinidad, logran obstaculizar el avance y la implementación del plan, y si hay responsabilidad por parte del grupo de planificación. En resumen, obviarlos pone en evidencia cierta incertidumbre, conviene adelantarse a las reacciones de estas agrupaciones, para que se diseñen los planes, y tomarlos en cuenta para edificar un resultado.

Solamente se pondrá énfasis: padres y representantes, AVEC, y entidades gubernamentales locales y nacionales. Estas son agrupaciones de afinidad clave para el Colegio Católico, porque pueden obligarlo a desatender la planificación, y no conviene distraerse o únicamente delimitarse por lo que ocurre, posterior al evento.

TIEMPO. Tema clave que se empleará en la planificación, se supedita a la dimensión de la institución educativa católica y la diversidad de los servicios brindados, porque ameritan un plazo concreto para empezar con el proceso. Existen tres aspectos que afectan su desarrollo: conocimiento, destrezas individuales para resolución de problemas, y hasta dónde

llegan los grupos de afinidad clave en el enfoque del porvenir de la institución.

El tamaño del tiempo afectará la planificación y el necesario. Aquel es importante que sea conciso con el propósito de que el grupo de planificación vea las consecuencias de su trabajo, sea adecuado para el plan y pueda ser estratégico en el ambiente educativo católico. En otras palabras, innove la dimensión de las funciones laborales desempeñadas por la institución, se fortalezca la misión, los objetivos vigentes y vigila otros asuntos que distraen lo planificado.

Una institución educativa católica, conviene que dedique entre 10 y 12 días para dominar el proceso. Sin embargo, dicho proceso se ejecuta en 6 meses, el grupo de planificación se veía, cada 6 semanas y durante 2 o 3 días cada vez, y presenta los valores, planteamiento de la misión (apoya con apremio y entusiasmo), e introduciría un paradigma estratégico del servicio educativo. Seguidamente, definirían evaluación, integración y ejecución de planes de acción (planes operativos), pero se pueden presentar inconvenientes, los cuales conviene afrontar y solucionar con anterioridad a que el grupo siga adelante.

INFORMACIÓN. La idoneidad de los datos es indispensable para la investigación del desempeño, y será efectivo aquel que proyecta las habilidades en la dirección correcta. Si la institución educativa católica no dispone de destrezas que orienta la obtención de información individual, amerita de tiempo y esfuerzo mayor del experto o del grupo del proceso para recolectar y evaluar los datos.

Una actividad obligatoria es comunicar a todos los Docentes y trabajadores del Colegio Católico sobre lo que se esta haciendo (reunión) y la frecuencia (mensual, trimestral o luego de cada sesión del grupo de

planificación). Es muy favorable al proceso lograr la integración, y se puede hacer a través de un resumen hecho por el grupo de planificación. Es indiferente usar cualquier comunicación, lo importante es destacar la responsabilidad del grupo con el proceso, determinar quienes integran el grupo de planificación, sus objetivos, sus metas y el lapso estipulado. Bajo ninguna circunstancia, se debe dejar que Docentes y trabajadores supongan por qué el grupo existe, o esconder algo significativo, y estar preparado se aplica a cualquier grupo de planificación (Colegio o Empresa).

PRESUPUESTO. La Planificación Estratégica deja una huella en los fundamentos presupuestales de la institución educativa católica, porque se obliga a estar en el centro del proceso presupuestal todos los años, y es vital que el plan se ponga en marcha con anterioridad al inicio del nuevo período de presupuesto.

La periodicidad ordenada del proceso, permitirá que se busquen, reúnan y sistematicen datos, para que formen con facilidad la vinculación iniciada por la planificación y las reflexiones del presupuesto, es decir, se previenen los eventos, se adelantan a los problemas, y se acuerdan gastos conectados con las metas.

Por lo tanto, los individuos que dejan el proceso hay que sustituirlos por personas que posean habilidades en potencia para favorecer al presupuesto, y con el transcurrir del tiempo, es conveniente tener diferentes enfoques en reuniones de planificación. Es importante que el grupo jamás se transforme en una comunidad de impedimentos, y el grupo Directivo del Colegio y los Docentes clave deben integrarse siempre.

La Planificación Estratégica definirá los requerimientos de la clase de funciones empleadas por la institución educativa católica: estructura de grupos por departamentos, análisis/reevaluación del contexto, programas de capacitación para el Docente y trabajador, etc., y es posible, que se desarrollen estas funciones cuando van avanzando. Sin embargo, esto es un engaño y conviene sortearse, porque el supuesto requerimiento de responsabilidad añadida, es comprometido y aparta el esmero del experto y del grupo Directivo de planificación de cuestiones trascendentales. En resumen, es vital implementar el proceso que más se acerque al lapso estipulado y al presupuesto.

INVERSIÓN. En la Planificación Estratégica existen importantes gastos de inversión: momentos empleados por la institución educativa católica en sesiones del grupo de planificación; momentos añadidos para que el grupo y los otros se dediquen a la búsqueda de información a emplear en reuniones de planificación, y posteriormente que el experto calcule los gastos para el Colegio Católico, y apoye la escogencia.

Es necesario estar conciente del presupuesto del plan, comparándolo con la reducción del gasto al obviar la planificación o confrontándolo con los resultados en potencia que pueden orientar el proceso. Asumir esa posición psicológica de egresos es útil, y no únicamente evaluar el exceso de inversión. Si el Colegio Católico desconoce los resultados precisos de la planificación, en aquel momento conviene desatender el proceso.

La institución educativa católica conviene que vincule los requerimientos nuevos con el plan de recursos humanos, y conocer cómo rivaliza con medios económicos, lapsos y esfuerzos, para la etapa de programas de acción. Si estos requerimientos son urgentes y hay que atender antes de concluir con el proceso, el experto conviene que favorezca el sistema y conserve una reflexión para el macro objetivo.

SESIONES PARA EL PLAN. Es importante considerar dónde hay que realizar las reuniones de Planificación Estratégica: alojamientos con salas para sesiones, aposentos para talleres en sitios apartados, resort, centros de espacios exclusivos, clubes de descanso y lugares privados. Es eficaz, contar con espacio alejado de dificultades y quehaceres cotidianos, para ayudar a integrantes del grupo de planificación a apartarse de dichos quehaceres y los estimule a que anticipen el porvenir e investiguen aspectos del proceso.

Parte de la planificación puede ser ejecutada a finales de semana, pero gran cantidad de actividad reduciría las operaciones por causa de compromisos familiares. Esto logra disgustar a los integrantes del grupo y mandan una comunicación: “Planificación Estratégica por ningún motivo respeta al ser humano”, es decir, se ha formado una opinión errada por manejo inadecuado de sesiones. Por lo tanto, el paso inicial que se obliga a considerar la institución educativa católica en la Planificación Preliminar: entusiasmar a su contexto interno de los beneficios del proceso.

INTEGRAR EL COLEGIO CATÓLICO, DOCENTES Y TRABAJADORES, CON EL PLAN ESTRATÉGICO. A objeto de aumentar la probabilidad de logro de la Planificación Estratégica, es fundamental que Colegio, Docentes y trabajadores, actúen de forma significativa ejecutando el plan, asumiendo una profunda integración en sus inicios y así, crear una emoción acrecentada de identificación con el plan, que forma ánimos más constantes para llevarlo a cabo con éxito. Este es un factor clave para el logro concluyente del proceso, y dirán “es de nosotros” el plan, en vez de decir es el plan “de la dirección”.

Al comienzo es vital actuar con ánimo, que recalque los beneficios y estimular aspectos del proceso a Docentes y trabajadores para implementarlo. Lo mencionado se pone en práctica por medio: reuniones

de adiestramiento, informes para Docentes y trabajadores, sesiones con integrantes de padres y representantes, y grupos de afinidad esenciales para el logro del plan. Esto es significativo que lo desarrolle el Colegio Católico, a través de los grupos Directivo y de planificación, porque son responsables de la promoción y asistencia de las informaciones del plan.

En cada etapa del proceso, los individuos requieren estar enterados e integrados (normalmente se obvia esta vinculación), porque al suministrárseles información, se difunden los valores, se declara la misión, etc., son detalles de la Planificación Estratégica, y por ningún motivo, es conveniente suponer que los Docentes y trabajadores formarán ese enlace.

En el transcurso de la etapa de Planificación Preliminar, los integrantes del grupo de planificación requieren entender que la actuación trascendente para llevar a cabo el plan, es dónde los integrantes de la institución educativa católica lo aplican. El énfasis está puesto en el grupo Directivo del Colegio Católico, porque son los que deben emplear el plan estratégico en sus quehaceres cotidianos. Sin embargo, el proceso no ofrece indicadores de resolución para todos los problemas, y si se toma en cuenta el plan es un inicio adecuado, que establece una señal para llevarlo a cabo. Esta orientación requiere transmitirse íntegramente en el área de gestión de la institución educativa católica, para lograr la efectividad de la Planificación Estratégica.

En resumen, en la Planificación Preliminar es trascendente crear unas condiciones adecuadas para desarrollar una Planificación Estratégica triunfante, y su logro depende del establecimiento de reglas y normativas, y obviando la premura sobre los lapsos que caracterizan los ánimos contrarios al plan. Los tiempos asignados en la Planificación Preliminar

están convenientemente empleados y, si se hacen las cosas bien, habrá gestión que garantiza el logro del proceso.

Hay una etapa permanente dentro de la Planificación Estratégica que se vislumbra como MONITOREO DEL ENTORNO. La misma está presente el tiempo necesario dentro del proceso (Figura 1). Administra los datos de la institución educativa católica (en todo momento) de sus gestiones cotidianas y mantiene informado al grupo de planificación en cada fase de la planificación.

Todas las organizaciones, incluso las instituciones educativas católicas, conviene que posean requerimientos para constatar lo que sucede, o lo que esta por ocurrir en sus contextos. Ciertamente, las innovaciones son aspectos firmes de la sociedad, su promedio se incrementa y las organizaciones que no prevén y se anticipen en conducir estos incrementos e innovaciones, enfrentan porvenires inseguros.

REFLEXIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN: El Modelo de Planificación Estratégica (Goodstein y otros, 1988, pág. 266) incluye esta etapa de Monitoreo, que lo hace diferente de otros modelos, porque se integra de forma reflexiva en todo el proceso. Esto es: integración macro que comienza inmediatamente, unificación como costumbre y alcanza el más mínimo detalle, y estímulo de colaboración en torno al plan.

No obstante, el Colegio Católico se obliga a considerar el Monitoreo, a pesar de la etapa de implementación que concluye el proceso, ya que conviene aplicar correcciones, ajustes, etc., permanentemente durante toda la Planificación Estratégica. Por ejemplo: investigar los valores, puesto que pueden existir diferencias entre los valores del individuo y los la institución educativa católica. Estos deben resolverse, y bajo ninguna

circunstancia, conservarlos hasta la etapa de aplicación del proceso. Esa razón apoyará los ánimos para que estén vigentes y conservará a sus Docentes y trabajadores comunicados y motivados con el proceso.

Otra cuestión es difundir el planteamiento de la misión a los grupos de afinidad: padres y representantes, AVEC y otros, con el objeto de analizar las observaciones previo a su aprobación, y nunca ejecutar otra etapa del proceso (tampoco postergarla) hasta que no se llegue a un acuerdo de ese planteamiento.

La Planificación Estratégica esta vinculada con la eficacia de las etapas, y si no están presentes, se transforma en un evento desarticulado del entorno organizacional y de su contexto. Esto se aplica a las instituciones educativas católicas, puesto que en el interior de éstas, es útil que el proceso perciba un apoyo, y si se obvia, los integrantes de la estructura, que no coexisten como integrantes del grupo de planificación, disminuirán su enlace con el plan logrado, y se reducirá la probabilidad de implementar una planificación efectiva.

2. BÚSQUEDA DE VALORES. Es la etapa del proceso que se debe explicar al inicio de la planificación, si no es así, es problemático avanzar con un plan estratégico eficaz. Es un concepto que conviene definir la institución educativa católica, porque fundamenta las creencias, visualiza la institución en relación a la situación y cómo funciona el contexto laboral. Por lo tanto, la presencia de los valores en el Colegio contienen comportamientos en el modo que los integrantes de la organización se observan y se interrelacionan con usuarios, contrarios, compañeros, distribuidores y otros.

CREENCIAS. El proceso debe discutir sobre sus beneficios y apoyar a los gestores a entender los comportamientos de Docentes y trabajadores que funcionan en el Colegio Católico. Una acción que proviene de la búsqueda de valores, es identificar ciertas de sus creencias: cómo operan los métodos y experimentar qué tan auténticas se mantienen y cuánta aceptación hay sobre dichas creencias.

En toda organización, incluso en la institución educativa católica, hay creencias, pero erróneas, que sirven de primer acercamiento en la gestión organizacional. Por ejemplo: La alta dirección tiene un entendimiento homogéneo de la estrategia de la institución; Es estratégico lo planteado para un extenso período, y táctico para uno corto (es así, la estrategia se evalúa por el desempeño gerencial); Si las estrategias de los departamentos son definidas, la estrategia de la organización asimismo es definida; Conocemos cuál es nuestro futuro, porque poseemos un plan de extenso período (éste es un engaño estratégico); Tenemos un grupo de gerencia que tiene la práctica y la habilidad para reflexionar de modo estratégico, etc.

Sin embargo, las creencias a pesar de que fueron auténticas, conviene que sean evaluadas en términos de su calidad y ayuda reales, porque si no es así, la institución educativa católica seguirá creyendo que son auténticas y funcionará con lo establecido, y sin cambio. La planificación estratégica evalúa las creencias que utiliza la institución sobre su contexto, sus estrategias y cómo operan o deben operar los procesos con el objeto de evaluar su efectividad. Por lo tanto, los valores son creencias relativas a formas predilectas de comportamiento, y éstas actúan con énfasis hacia ciertos objetivos como los más justificados, y rechazando dicho comportamiento contrario.

Frecuentemente los Colegios Católicos plantean creencias jamás verificadas sobre su capacidad: programas de remuneración, plan de formación, papel de las entidades gubernamentales, problemas de relaciones, etc. No obstante, estos temas muestran relevancia ante el proceso, ya que son dificultades que se deben estudiar y desarrollar, y representan función compleja, de preocupación para el experto y el grupo Directivo.

EL EXPERTO. Fundamenta estas creencias y otras que surgen y valora al grupo directivo (se necesita valentía asumida por aquel), para trasladarse por argumentos desconocidos, porque debe objetar creencias del grupo de planificación (algunos de sus miembros pueden ser susceptibles), para afrontar estos aspectos sin traumas. Es significativo conservar una base de datos de las variadas creencias organizacionales, encontradas en el comienzo del apoyo, y mostrarlas para que el grupo de planificación estudie su certeza o desacierto y precise si existe o no consenso.

La estructura colegial reconoce sin dificultad las reglas, en cambio los valores son más complejos, ya que son los que orientan y afianzan su desempeño. Es allí donde se obliga a evaluar ambos (reglas y valores), y la búsqueda de valores dentro del Colegio Católico, se transforma en adiestramiento para el grupo de planificación.

ASPECTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALORES. Esta etapa conlleva gran reflexión: grupo de planificación y valores individuales; valores de la institución educativa católica; sistema táctico de la institución; cultura de ésta; grupos de afinidad del Colegio Católico, y más. El análisis de estos aspectos orienta el estudio de lo precedente, ya que puede ser revelador para los integrantes del grupo de planificación, y necesita capacidad para desarrollarlos y empleo de lapsos de trabajo para apoyarlos.

En los Colegios Católicos se aplica lo mencionado. Un caso es: se respeta la norma que sigue una jerarquía (Sacerdotes o Hermanas de Congregaciones Religiosas), porque se apoyan en valores y presunciones de que son instituciones serias para asumir juicios trascendentales, y piensan que los miembros veteranos y reconocidos expresan práctica y habilidad, es decir, si adoptan estas destrezas logran cuestiones importantes a considerar en dichos juicios. Sin embargo, las instituciones educativas católicas con los valores citados probablemente jamás se ayudarán con cambios o innovaciones como valores trascendentes, con excepción de que se inicien por la antigüedad o pericia.

VALORES INDIVIDUALES. Es indispensable que se realice una evaluación de los valores personales, como paso inicial en la búsqueda de los valores: toma de decisiones, efectividad y desarrollo del grupo de planificación (Directivos y Docentes clave del Colegio Católico). Es trascendente, que los responsables de juicios en el instituto educativo católico, mantengan una transparencia sobre sus valores y examinen las diferencias entre ellos.

Es conveniente que se defina los comportamientos de las personas clave que no son integrantes del mencionado grupo de planificación, porque evidencian desacuerdos que son desconocidos, e integran la búsqueda de valores. Sin esta evaluación integral de los valores individuales, no habrá consenso sobre cómo el porvenir anhelado de la institución educativa católica, colmará las perspectivas personales de los integrantes del grupo directivo. Lo mencionado origina discrepancias, y sino se muestran e investigan con el deseo de resolverse, irán aumentando, y peor aún, entorpecerán la planificación. Por ende, se deben solucionar con rapidez, y por ningún motivo se recomienda que las discrepancias afloren en individuos con valores de enorme desigualdad.

Los valores individuales forman el fundamento para los valores de la organización, por ejemplo: los creadores del Colegio Católico poseen grandes valores, y emplean individuos con idéntico pensamiento para laborar en la institución (influyendo en el proceso de selección). Posteriormente, los recientes integrantes se integran con base en esos valores organizacionales actuales, para vigorizarlos en el proceso de socialización. En la medida que transcurre los lapsos, los valores individuales, ayudan a fortalecer los valores organizacionales en la existencia del instituto.

Sin embargo, el método más eficaz y concreto que muestra los valores individuales, se basa en recabar información de cada integrante del grupo de planificación, a través de un simple estudio sobre sus valores. Con ayuda del experto, el mencionado grupo de planificación y sus integrantes, podrán visualizar el nivel y tendencia de sus comportamientos y evaluarlos. Se iniciará una dinámica y comunicarán sus posiciones personales a estudiar, su importancia, alcance de éstas en sus conductas y la impresión que manifiestan en el grupo, y las discrepancias evidenciadas por los integrantes se muestran claramente y se transforman en objetivo de dialogo.

Una dirección hacia la búsqueda de valores individuales, identifica la calidad de vida como valor trascendente, porque es inseparable y coincidente en ambientes laborales y familiares, o sea, tensiones de trabajo, reglas acerca de tiempos gastados en tareas, traslado de actividades para ejecutarlas en el hogar, etc. Son evaluaciones que llevarán al grupo de planificación a considerar con sensatez las creencias del Colegio Católico sobre las responsabilidades del gerente: cómo es conveniente desempeñar la tarea, qué es una acción adecuada, y más. El consenso de dicho grupo de planificación, aprueba el juicio de modificar ciertas reglas y creencias que las favorecen, y cuando finaliza esta etapa

de la planificación estratégica, habrá grandes contrastes en la conducta gerencial sobre el tiempo de jornada de trabajo.

VALORES ORGANIZACIONALES. Se precisan con herramientas iguales a los utilizados en el estudio de los valores individuales, o sea, después que se han dominado las discrepancias de los valores personales del grupo Directivo de planificación, hay que reflexionar los valores anhelados por la totalidad de la institución educativa católica y sectores prioritarios. Es conveniente que dicho grupo de planificación se pregunte: qué anhelan ellos que ayude a su institución, la efectividad contra el crecimiento, cómo desempeñarse como un buen trabajador y se visualiza cómo un Colegio Católico que da mucho más, o es sólo un buen sitio para laborar. Implica que el grupo desarrolle actividades integradoras de temas que la organización valorizará en el transcurso de la implementación del plan estratégico.

Por lo tanto, los valores se hallan en el centro de la mayoría de los juicios organizacionales. Por ejemplo: si los jefes aseguran que constantemente la oficina ABC brinda oportunas respuestas o que el Colegio Católico XYZ ofrece actividades adecuadas, es porque posee una conducta intachable. Estas son expresiones de conductas de la organización con conceptos fundamentados en sus valores. Por consiguiente, en su búsqueda el tema más trascendente a estudiar es qué valores anhela el grupo de planificación para lograr que la institución educativa católica desempeñe en el mañana.

REFLEXIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN. Es importante que exista una integración de valores, es decir, trabajar con ahínco para considerar sus discrepancias, el motivo es lograr un triunfante proceso. Es una acción que se fundamenta en los valores, cuando se pronostica la situación del mañana de la institución educativa católica, y si el grupo de

planificación alcanza el acuerdo que se aproxima a los valores del Colegio, conviene transmitir la comunicación a todos sus miembros.

Lo aludido anteriormente sirve de fundamento, porque los Colegios Católicos confunden el concepto de valores organizacionales con los valores del ser humano. El primero se refiere al desempeño del Docente en las tareas, consenso para modificar reglas, etapa importante de la planificación estratégica, etc. Mientras que el segundo se refiere a sentimientos, emociones, percepciones, trabajos en sintonía con criterios católicos, etc. Lo que se quiere decir, que estos últimos pueden ofrecer unos planteamientos adecuados, pero son necesarios los primeros para trabajar con el plan estratégico en la gerencia eficaz de estas instituciones.

Los Colegios Católicos deben apegarse al siguiente planteamiento: Las organizaciones guiadas por los valores, gastan enormes lapsos y esfuerzo en la transmisión y evaluación de la señal de sus éticas en la totalidad de la conducta organizacional. En las mencionadas organizaciones existe la expectativa que la totalidad de sus integrantes sepan y entiendan la ética táctica y la empleen en su tarea habitual. En un sentido diferente, se solicitan amonestaciones fuertes para cualquier integrante que vulnere la ética táctica.

ÉTICA TÁCTICA. Los valores de una organización se ordenan y se sistematizan en una ética táctica, y allí se declara: de qué forma el Colegio Católico tiene un punto de vista de su gestión, cómo conduce los aspectos en su interior y de qué forma se vincula con el contexto externo, tomando en cuenta a sus Docentes y usuarios. Es importante, que siempre se renové las declaraciones de su ética, a través de frecuentes talleres, con el objeto de verificar la transmisión de estos valores, y conserven a los gestores comprometidos con la tarea y en sintonía con

esta ética. Por lo tanto, la institución, debe plantear frecuentemente la pregunta: ¿lo que estamos proyectando en este contexto es coherente con nuestros valores?, y estos planteamientos suministran al grupo Directivo de planificación, Docentes clave, y los trabajadores, medidas fijadas que toca asumir en juicios, y se articula con la Planificación Estratégica.

Otro tema es cómo se tratan los Docentes y trabajadores que ocupan una segunda posición en la estructura, y son aquellos que desempeñan funciones defectuosas y nunca se aprovechan, porque su actuación jamás será tan mala para dar motivos de cesantía. Evidenciarlo forma un mecanismo de alivio para el grupo de planificación, y estimula a la organización lo asuma desde su origen e inmediatamente. En consecuencia, es difícil que la institución educativa católica sea efectiva, sino crea una ética táctica declarada, porque si el grupo de planificación se esfuerza en desarrollar una para su gestión, señala criterios que todos entienden sobre desempeño, personas y proceso, o sea, contesta con sencillez las incógnitas sobre su ética táctica en acción: cómo se desarrollan las funciones, de qué forma se conducen los problemas, cuánta ayuda se ofrece al Docente, etc.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Se crea por intermedio de la totalidad de creencias de una organización sobre la manera como operan los eventos, los valores personales de sus integrantes, los de la organización y suministra orientación y fin a los quehaceres de trabajo cotidiano.

Las empresas efectivas tienen “formidables culturas”, porque disponen de una misión comprensible, alcanzan un método transparente de normas ligeras, dejan ver cómo deben actuar habitualmente los integrantes de la organización, y le dan la oportunidad de que se vean útiles en lo que hacen en su labor ante sus jefes. En resumen, las organizaciones de gran

desempeño crean culturas fuertes, brindan una existencia en el trabajo de gran significado y que los trabajadores logran vaticinar de modo cotidiano.

Sin lugar a dudas, la cultura de la organización suministra el entorno general en donde de manera uniforme se actúa en los trabajos, y orienta a sus integrantes cuando requieren asumir juicios: cómo se gastan los lapsos y el esfuerzo, qué aspectos se evalúan con detenimiento, cuáles se obvian tajantemente, qué alternativas se piensan que son positivas desde su origen, qué clase de individuos se elegirán con el fin de que laboren para y dentro de la organización.

Por lo tanto, la cultura de la organización ayudará o dificultará el proceso en sí de la planificación estratégica y la puesta en práctica de cualquier proyecto que origine el proceso. Es importante, la medición puntual de la cultura vigente de la organización y la señal en potencia de la implementación del plan estratégico, integrado a las etapas de análisis del desempeño y análisis de obstáculos.

En el contexto educativo católico, se observa que no se han resuelto los problemas relacionados con los valores, y estos inconvenientes dificultan la definición de un plan estratégico (Goodstein y otros 1988, quienes citan a Schein, 1990). Por lo tanto, la no determinación de los valores individuales y organizacionales, obstaculizarán el diseño de la Cultura organizacional del Colegio.

3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN. Es una explicación resumida y comprensible de los motivos que establecen el propósito de la institución educativa católica, el (los) objetivos o la (s) tarea (s) que quiere desempeñar. Su fundamento primordial son los Docentes, usuarios y técnicas básicas, por medio de los cuales ejecutará ese objetivo.

Suministrará el entorno que explicará las direcciones concretas de actuación donde participará el Colegio Católico, los planes, las estrategias y tácticas, que justificarán como funcionará; definirá el área en donde se involucrará, y precisará los medios y guía para su desarrollo y orientación hacia el porvenir. Clarifica la perspectiva a los integrantes de la institución educativa católica, para que entiendan de qué forma se vinculan sus tareas con un macro objetivo, y su punto de vista se concentra en el interior de la institución, y por ningún motivo en el exterior de diferentes grupos de afinidad.

Es indispensable que sea coherente con los valores fundamentales anhelados por la institución educativa católica y la ética táctica que esta necesita, y si no se da esa coherencia, bajo ninguna circunstancia desempeñará la función deseada, es decir, proporciona una claridad que dirige la manera como se administra el Colegio Católico. Además, si los valores organizacionales están desconectados de la declaración de la misión, es muy probable que haya gran obstrucción, y peor aún, cuando el grupo de planificación se ha esforzado por transmitir los valores anhelados en la totalidad de la institución y ha garantizado una responsabilidad inexcusable.

Al no existir en el Colegio Católico la declaración de la misión con estos niveles de coherencia, se interrumpe las gestiones de Docentes y trabajadores, porque dejan de plantear propósitos y programas, que por ningún motivo aprobará la dirección del Colegio, y ella poseerá el poder de condicionar lo que requiere la institución y, según ellos, dichos propósitos y programas están fuera de lo señalado como importante. En consecuencia, la no definición de la declaración de la misión bajo estos parámetros, conlleva al comienzo de la desintegración del Colegio Católico, Docentes, grupos e individuos, en la gestión de la Planificación Estratégica.

PREGUNTAS PARA EXPLICAR LA MISIÓN. Cuando la institución educativa católica explica su misión, es fundamental que conteste cuatro incógnitas: ¿cómo marcha el Colegio en el desarrollo de esta (s) tarea (s)?, ¿por qué existe?, ¿qué tarea (s) ejecuta (n)?, y ¿a quién (es) le (s) interesa (n) esta (s) tarea (s).

Se responde el qué, cuando se precisan los anhelos o expectativas que la organización se obliga a desempeñar, y es útil estudiar y atender los requerimientos que manifiestan los trabajadores, usuarios y relacionados, o sea, que la institución debe estar pendiente de las innovaciones, y no caer bajo criterios de antigüedad y de obsolescencia. Este planteamiento se puede aplicar a las instituciones educativas católicas, pero agregando requerimientos de Docentes y trabajadores. Estos requerimientos se pueden satisfacer cuando la institución se cuestiona y alcanza un acuerdo en relación que tan extensa o restringida se contesta a la incógnita “qué”, y se vincula con la búsqueda de valores que el Colegio Católico debe definir antes de formular la misión: toma de decisiones, abandono de problemas y desarrollo en contra de utilidad.

Muchas de las instituciones educativas católicas evidencian que su fin no es lucrativo, pero es significativo contestar la incógnita: qué tarea le interesa al Colegio. Esto indica, que es indiferente el área en la cual se desempeña la organización, pero conviene que exista nitidez en relación a qué tareas u objetivos se pretendan desarrollar, es decir, las incógnitas de “qué” y “a quién”, se contestan fácilmente en el proceso de planificación.

La etapa en cuestión se enlaza con la forma cómo la institución educativa católica trabajará para alcanzar sus objetivos. Esto conlleva una estrategia de planificación: transformarse en un centro de enseñanza de menor gasto, proporcionar servicios educativos de grandes cambios, etc.,

lo importante es que el Colegio Católico considere un diseño y responda al cómo, porque el desarrollo de su misión esta vinculada con el adiestramiento y el desempeño de sus Docentes y trabajadores, e incluye la postura trascendente de juzgar cómo es la ruta particular que se obliga a seguir la institución educativa católica en su avance rumbo al porvenir, y responder el “cómo” forma imprevistos, pero se puede anticipar con el plan estratégico.

En el caso educativo, cuando transcurre la planificación estratégica puede evidenciarse un obstáculo entre los que quieren emplear todos los medios del Colegio Católico para apoyar el adiestramiento para sus Docentes y trabajadores y combatir la causa del mal desempeño, y aquellos que desean fijar una porción notable del presupuesto, para brindar ayuda en adiestramiento a los Docentes y trabajadores de desempeño inadecuado. Por ende, estas desigualdades son significativas y retrasan las gestiones del Colegio Católico, pero se solucionan, si se integran con precisión en la agenda de reunión de planificación estratégica, preguntándose cómo se desarrolla el tema en la institución.

La declaración del “por qué” facilita al Colegio Católico para que sitúe su desempeño en un entorno beneficioso, y suministra una perspectiva más útil de sus acciones. Por lo tanto, el aprendizaje sobre la psicología del trabajo, el significado de la responsabilidad, la motivación del Docente y trabajador y la actuación de las explicaciones del “por qué”, evidencian la necesidad de un mayor uso en el contexto educativo.

COMPROMISO Y REQUERIMIENTO. Entender el compromiso y requerimiento, es útil para la organización sin intención de lucro, como es el caso de la institución educativa católica, porque se pueden precisar las personas (Docentes y usuarios) trascendentes: conocer quiénes examinan los orígenes económicos y quiénes se benefician de la

asistencia del Colegio Católico. Por lo tanto, atender los requerimientos e intereses de estas personas es vital para lograr la efectividad colegial, y si sus requerimientos se hallan en discordancia con los orígenes económicos, la dirección del instituto educativo católico se puede complicar.

Es importante, reconocer a quién le importa el compromiso y requerimiento o, a quién se debe sectorizar para ofrecer compromiso y requerimiento, y además quiere retribuir la institución educativa católica. Independientemente de la grandeza de un Colegio, nunca se podrá cubrir los requerimientos de la mayoría de sus Docentes y usuarios, porque la totalidad de las personas por ningún motivo poseen idénticas peticiones. La precisión en relación a sectorizar el compromiso y requerimiento proporciona a la institución educativa católica mayor atención a los requerimientos de aquellos, y esta centralice los medios en dirección a su propósito.

RAZONAMIENTOS PARA PRECISAR LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN EN EL COLEGIO CATÓLICO. Es vital recopilar y analizar los razonamientos de la declaración de la misión para medirla: Es precisa y la entienden todos los Docentes y trabajadores (toma en cuenta al personal operativo); Resumida (100 palabras o menos) y todos los individuos la memorizan; Señala con precisión en qué actividad se halla la institución educativa católica: Qué exigencias de Docentes, usuarios y relacionados trata de retribuir el Colegio y expresa los servicios o beneficios que brinda; Quiénes son los Docentes, usuarios y relacionados primordiales de la institución educativa católica; Cómo son sus conocimientos iniciales, y cuál es su objetivo general que acuerda en desarrollar y sus metas importantes.

Cuando el Colegio Católico cuenta con una declaración de misión: Identifica los esfuerzos que estimulan la visión estratégica de la institución; Produce los beneficios de capacidad del Colegio; Enormemente profunda y elástica en su puesta en marcha, sin embargo su proporción es adecuada que aprueba el predominio de nuevas perspectivas; Proporciona la guía e inspiración para los directivos y otras personas clave del Colegio, para que asuman juicios; Expresa los valores, las presunciones y la ética táctica de la institución; Es exitosa y razonable para que los integrantes del Colegio se integren en torno a ella, y sus palabras suministran motivo para impulsar el carácter de alianza. Por lo tanto el cumplimiento de todos estos criterios, ayuda al grupo de planificación, a examinar el logro de sus tareas, y determina la señal que se refleja en la institución educativa católica y su esfuerzo para con el desempeño.

4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN. Esta etapa utiliza el procedimiento por razón del cual la institución educativa católica precisa: cómo se evaluará el logro, qué se espera desarrollar para alcanzarlo y qué clase de cultura organizacional se requiere, y luego se vinculará inmediatamente a una nueva formulación de la misión. Se reconoce los mecanismos en potencia y particulares, que facilitan la posibilidad de que el Colegio Católico cumpla su misión enlazada con los valores y la ética táctica, y el diseño de la estrategia de acción, es decir, se crea interpretación específica y ponderada del porvenir anhelado por la institución.

Es importante aclarar que existen discrepancias, entre la planificación estratégica y la planificación a largo plazo, y esta etapa establece el aspecto donde se hacen más concretas dichas discrepancias, porque es una ramificación de lo que la institución educativa católica realiza

actualmente, es decir, propone nuevas ideas, proyectos, y otros, que envuelven tenues diferenciaciones de actividades académicas actuales. En exceso sólo se centraliza en sus actividades académicas vigentes y en el éxito obtenido con Docentes en este momento, y eso contribuye a desplazarse con inseguridad, ya que obvia nuevas actividades académicas, oficios y áreas probables de compromiso y requerimiento.

Mientras que la planificación estratégica, reflexiona meticulosamente sobre los acontecimientos ocurridos, anticipa un porvenir inigualable para la institución educativa católica, facilita las orientaciones vigentes que integran la posibilidad de éxito del porvenir e investiga orientaciones innovadoras, que nunca saldrían de modo espontáneo del desempeño vigente.

PORVENIR. Aquí se le pide al grupo de planificación que defina un conjunto de contextos para el porvenir de forma concreta, y posteriormente acuerda cuáles de estos porvenires quiere alcanzar. Entonces, se aplica a las instituciones educativas católicas, porque requieren definir los parámetros de desarrollo para un porvenir distinto, por ejemplo, adiestramiento para sus Docentes y trabajadores para mejorar el desempeño. También, el grupo precisará los movimientos requeridos para triunfar en los contextos problemáticos, a través de las interrogantes: quiénes se comprometerán en estos movimientos, y cuándo estos movimientos tendrán que ser efectuados.

La institución educativa católica especifica su proceso de planificación como el impulso hacia el mañana (5 años por lo menos), a través de la formación de un símbolo que sigue una dirección, y la manera en cómo serían los competidores (otros Colegios Católicos similares) y su contexto interior. Alcanzaría fácilmente un consenso relacionado con el porvenir, el

grupo de planificación se concentraría en lo actual, anticipándose en lo que correspondería desarrollar para conseguir dicho porvenir.

Por lo tanto, el cambio supone construir circunstancias de una visión que se debe llevar a cabo para un porvenir distinto, y es obligatorio que el Colegio Católico disponga de un sueño que estimule el proceso. La etapa señalada plantea algunos temas clave y conforman el sector estratégico del Colegio: punto de vista de cambio, dirección para asumir compromisos, competencia para formar un porvenir de manera proactiva y situación en torno a la capacidad grupal de los Docentes y trabajadores.

Todos estos temas ofrecen resultados en la práctica de procesos: la edificación del porvenir (enfoques de la capacidad) y el perfil estratégico de las actividades académicas, y allí es donde se deben integrar el experto (guía del proceso), el grupo de planificación y los Docentes clave, en la materia como formadores del porvenir, especialistas en formación de equipos de trabajo, etc. con el objeto de que suministren información, y por ningún motivo como consejeros de la Planificación Estratégica.

Es importante recordar que no se tiene la facultad de anticipar el porvenir completamente, sólo se consiguen pronosticar cuestiones importantes, y haciendo un esfuerzo se pueden precisar circunstancias soñadas que son anheladas. Sin embargo, si la institución educativa católica gestiona de manera proactiva con el objeto de concretizar ese porvenir anhelado, y acepta el compromiso de su porvenir exclusivo, logrará descifrar qué resultará de éste. Por lo tanto, sus acciones conviene centrarse en la formación proactiva, armonizando las destrezas para preverlo, y trabajar con ánimo en un gran número de aspectos para alcanzar los objetivos planteados. En resumen, la mencionada edificación del porvenir se centraliza en el compromiso de los gerentes y otros integrantes del Colegio Católico, y por ningún motivo crearla bajo influencias externas no

planificadas, desechando otros aspectos no proyectados, ya que no tendrían razón de ser.

CONDUCTA PROACTIVA. Las empresas dirigidas hacia actividades comerciales, son las que en mayor medida pueden centrarse en la creación del mañana de manera proactiva, a través de gestiones en el análisis de planificación, y poco a poco, se evidencia en el proceso que las visiones ideales, se convierten en situaciones tangibles. Lo mencionado se debe trasladar y aplicar en el Colegio Católico, porque se ratifica lo significativo que es el diseño de la estrategia de acción, cuando precisa la capacidad de la institución educativa católica o su guía particular para la habilidad, en actividades académicas en que ha resuelto participar en el mañana.

Entonces, en la zona de estrategia de la capacidad para las empresas comerciales se señalan tres estrategias globales, pero sólo se utilizaran dos estrategias en el contexto educativo (para elaborar planes): **Discusión**, es un pensamiento de que las actividades académicas son únicas y, guía para los gastos: orienta la gestión de la inversión de un Colegio Católico, por medio de la totalidad de estrategias y operaciones en el logro de propósitos.

La capacidad detectada por la **Discusión** requiere que una institución educativa católica, forme una orientación permanente hacia exclusivos servicios educativos, y necesitará de una responsabilidad con este, una gran medida de innovación, enormes facultades para el estudio, y un rasgo real del trabajo. La supervisión consistiría en más ayuda y menos fiscalización, se fomentaría la creatividad del trabajo que motivaría la discusión para el logro del objetivo sobre la capacidad del Colegio.

La otra capacidad esta unida con los gastos, y debe ser la estrategia principal de Colegios Católicos, pero no conviene minimizar la necesidad de una constante capacidad de los Docentes y trabajadores, y es inconveniente que este restringida por los derroches. Por lo tanto, buscará oportunidad en inversiones, promoverá rigurosas revisiones en zonas riesgosas, localizará recursos para cambios en ofrecimientos de trabajos o elaboración de servicios educativos con mínimo despilfarro, reconocerá métodos de participación de menor egreso y alcanzará constantes producciones de gran tamaño.

Los expertos en el tema categóricamente señalan, la incongruencia de elegir y atender varias estrategias a la vez (gerencia de gastos y discusión destacada), porque quedaría la organización inmovilizada entre las dos estrategias, y cuando se logra una, se obvia la que es distinta. Es posible, cuando se supervisa en demasía para volverse gerente de gastos, se excluye la innovación en la estrategia de discusión. Este planteamiento tiene cabida en el Colegio Católico, porque debe estimularse en Docentes y trabajadores una discusión destacada para el logro de la planificación estratégica.

PENSAMIENTOS. El diseño de la estrategia de acción, se obliga a enfatizar en la innovación llevada a la práctica, porque suministra lapso adecuado para formar pensamientos no condicionados que son de mucho valor. Con frecuencia, los más adecuados se originan al finalizar la “tormenta de ideas”, entonces, hay que ser flexible con el lapso, y autorizar la mejoría integral de estos. Por consiguiente, el grupo de planificación conviene que se desempeñe con cautela, ya que puede ser negativo las conductas de grandes primicias, y jamás divulgar las opiniones a toda la organización como un plan final, y si se insinúa, es recomendable que se titule como “planes preliminares”.

También, se requiere reflexionar sobre el grado de dificultad para crear un escenario significativo en esta etapa. Este ofrecerá un basamento para la mayoría de los juicios que el grupo de planificación alcanzará durante la planificación estratégica. En ese momento, la dirección cuando afronta una dificultad se origina una mezcla de esfuerzos, y la institución educativa católica observará la probabilidad de entrar a unas actividades académicas con pequeñas o grandes dificultades, y las personas responsables de asumir juicios deben precisar el grado de dificultad, el estímulo por el alcance del éxito y si el Colegio Católico consigue resistir la frustración.

Es fundamental examinar con sinceridad los intereses de los involucrados claves, y los deseos de sus subordinados, porque la dirección individual podrá asumir dificultades y creará las condiciones para que el grupo de planificación sea efectivo, y servirá de modelo gerencial que imitará la institución educativa católica en la conducta de aprobación de dificultades.

Las organizaciones de servicio que no ofrecen ganancias, no le dan importancia a los contrarios, porque desconocen que deben integrar sus propuestas al proceso, es decir, dichas organizaciones de servicio se obligan a considerar a todos sus trabajadores en la planificación estratégica. Estas propuestas se deben aplicar en las instituciones educativas católicas, ya que ciertos Docentes pueden pensar que no los toman en cuenta, pero si se sienten involucrados, se logra evitar que se conviertan en contrarios por falta de motivación, identificación, y otros.

En estos momentos, sea cual sea la organización se requiere de contrarios en su interior, mejorándolos a través de la formación, adiestramiento y más. Los motivos de esta clase de contrarios son complicados, cuando se trata el progreso, crecimiento, etc. Sin embargo, un aspecto común es la certeza de que hay individuos que logran brindar

mayor efectividad y mejoras financieras si se analizan aquellos que ofrecen sólo acciones rutinarias con la estructura vigente.

Por lo tanto, es una recomendación que se obliga emplear el Colegio Católico, porque requiere utilizar a todos sus Docentes y trabajadores en la gestión eficaz del plan. La institución conviene que precise su deseo y habilidad para utilizar los medios para el éxito gerencial anhelado, considerando los Colegios de la competencia (dirección hacia el conflicto).

Asimismo, las organizaciones de servicio que no ofrecen ganancias, como las instituciones educativas católicas, se inclinan a dejar de lado los beneficios, pero en verdad los poseen. No importa como se titule, estos se merecerían llamar acciones estratégicas eficaces, y la multiplicidad de apoyos es inexcusable. Ejemplo de aquellas en el Colegio Católico son: diseñar el Adiestramiento, implantar los Sueldos y Remuneraciones, proyectar el Reclutamiento y la Selección, programar la Evaluación del Desempeño, plantear responsabilidades, etc. **(Figura 2)**.

DISEÑAR EL ADIESTRAMIENTO (Educación, capacitación y otros). Su objetivo es planificar unas estrategias para los líderes futuros del Colegio Católico (Docente y trabajador), porque son estos los que desempeñaran diversas gestiones, influirán en planes, mejoraran la estructura, alcanzaran los resultados, etc.

IMPLANTAR LOS SUELDOS Y REMUNERACIONES (pagos, incentivos y otros). Su objetivo es planificar unas estrategias para precisar la necesidad de remuneración, abarcando estímulos concretos y adecuados del trabajo gerencial, evaluaciones de eficiencia y labores de ayuda. Es importante señalar que para las instituciones educativas católicas, este punto esta regido por normativas, reglamentos, y más, a nivel del Ministerio de Educación, y restringen las bondades de los Incentivos de la

remuneración. Sin embargo, la motivación laboral de los Docentes y trabajadores del Colegio Católico, pudiese ceñirse bajo el criterio de otorgar atractivos más determinados, que tome en cuenta el desempeño, los resultados, los apoyos ofrecidos a los supervisados, entre otros. En otras palabras, estos son temas que ameritan analizarse para la eficacia de los planes en las gestiones.

PROYECTAR EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN (alistamiento, escogencia y otros). Su objetivo es planificar unas estrategias para que el Colegio Católico pueda identificar los Docentes y trabajadores que emiten una profunda incapacidad o exhiben unas mediocres consecuencias, y también, aquellos realmente aptos de rápido movimiento ascendente.

PROGRAMAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (actuación, destrezas y más). Su objetivo es planificar unas estrategias para que el Colegio Católico pueda determinar el resultado laboral individual e institucional, y enfatizar la necesidad de utilizar adecuadamente los trabajadores, los resultados y los procesos laborales. Todo esto conviene, porque se administran las consecuencias con conocimiento, y se hacen exitosas las tareas al tener presente que el logro está combinado por sus Docentes-trabajadores y sus habilidades.

PLANTEAR LAS RESPONSABILIDADES (cargos, puestos, roles, compromisos, tareas y otros). Su objetivo es planificar unas estrategias para que Colegio Católico pueda conocer a sus Docentes y trabajadores cuando desempeñan: lo cotidiano, la continuación o el progreso. Esto permitirá que la gente sea partícipe y pueda ofrecérsele un análisis detallado al individuo de las tareas desempeñadas, ya que, los que realizan éstas son verdaderos expertos que amplían las ayudas convenientes a considerar dentro de los planes en las gestiones, tanto en lo que se ejecuta como en lo que van a ejecutar.

Por lo tanto, los integrantes de los grupos de planificación y directivo del Colegio Católico se obligan a planificar y gestionar estas acciones estratégicas eficaces, porque sitúa al Colegio en relación con un mañana próspero. Al ejecutar estas acciones estratégicas eficaces, es importante reevaluar la misión con el objeto de precisar cuáles acciones deben ser agregadas, y considerar el inventario de trabajos para que dicha misión pueda ser exitosa. La escogencia de una acción se asienta en destrezas específicas y originales del instituto educativo católico, la aportación particular de esa acción al diseño estratégico del Colegio, y su articulación al sistema de valores.

BUSCAR APOYO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA. Es significativo introducir toda nueva acción estratégica eficaz en el plan estratégico del instituto educativo católico, y a su vez que sea acompañada por la representación de un dinámico protector. Uno que concrete y este atento en llevar adelante ese pensamiento y posea el ánimo y responsabilidad para implementarla. Con un protector así se agrandan las probabilidades de triunfo para esa acción, independientemente de cuánto es el alcance para el Colegio Católico o cuántos medios más se necesitan gastar.

Entonces, si el grupo de planificación no conduce el análisis de eventos de las acciones, es indispensable que asuma la responsabilidad una agrupación reducida de personas con esfuerzos orientados para ese fin, e incluir ciertos integrantes del grupo de planificación, en especial al protector. Esa agrupación dedicada al logro de dicho fin, prepara un proyecto de actividades para las acciones estratégicas eficaces, acompañado de un resumen de beneficios y limitaciones para su implementación.

Previo al momento que el grupo de planificación transfiera y decline el análisis, considera el compromiso de esa agrupación para ese fin, y es trascendente descubrir todas las preocupaciones que posean los individuos en las acciones estratégicas eficaces. También, en esa agrupación, es beneficioso designar a un “suspicaaz distinguido”, como la persona que presenta objeciones o se opone de manera firme a la concepción de acciones estratégicas, porque sus enfoques son útiles para ordenar los riesgos escondidos en el proyecto y sugerir los modos de minimizar los obstáculos para el Colegio Católico. En consecuencia, la agrupación propone mejoras a los planes con esfuerzos orientados para ese fin, distribuye ecuanímente los lapsos, procesos, y más, que se utilizarían para estudiar aspectos en el comité del grupo de planificación.

Posteriormente, el grupo de planificación tiene el proyecto elaborado por la agrupación con todas las investigaciones de las situaciones de acciones estratégicas, y estas en bloque se requieren reflexionar para saber cuáles conviene postergar para un período diferente y cuáles se obligan a ser rechazadas. Esto indica, que el objetivo del diseño de la estrategia de acción: examinar el plan añadido confrontado con los medios de la institución educativa católica, y crear unos requisitos en relación a las recientes orientaciones particulares.

Con frecuencia el grupo desatiende las situaciones cotidianas del Colegio Católico, por ejemplo, el desarrollo de los procesos requiere de un lapso mayor del imaginado. Entonces, si se ordenan las acciones estratégicas, el grupo toma en consideración la planificación estratégica vigente y estudia qué se tiene realizar y qué no. Al mismo tiempo, es significativo establecer una comisión que busque una “revisión adicional”, en dónde se evalúen la totalidad de los juicios sobre las acciones estratégicas y se precise si aún son adecuadas en el instante siguiente de menos apremio. En resumen, esta revisión adicional logra que el grupo refute esquemas

de acciones inadmisibles, e incremente sus facultades para la resolución de dificultades, con el objeto de fortificar las acciones estratégicas que son trascendentales.

CRECIMIENTO, ESTRATEGIA DE ACCIÓN Y SEÑALES DE LOGRO. El instituto educativo católico involucrado con la dimensión de crecimiento define su mañana, reconoce los recursos particulares utilizados, con el objeto de evaluar su avance en dirección a dicho mañana, a través del análisis de las señales de logro de cada una de las acciones estratégicas eficaces, y posteriormente de todo el Colegio Católico (la visión simboliza el aspecto flexible del diseño de la estrategia de acción, y el análisis de las señales de logro representa el aspecto complejo). Ayuda al grupo de planificación la separación y el estudio de la totalidad de acciones estratégicas eficaces por medio de variados análisis de las señales de logro. En concreto, uniones, beneficios y cuánto se gastó, con el objeto de evaluar qué participaciones en potencia desarrollan dichas acciones estratégicas al logro de la planificación estratégica del Colegio Católico (Figura 2).

Al respecto, el instituto educativo católico conviene que considere los análisis de señales de logro, porque son objetivos específicos o dimensiones para precisar el crecimiento en dirección al éxito de la misión del Colegio Católico, y además define tiempo para cada objetivo y medida de logro, y se convierten en aspectos estimulantes para todos sus integrantes. Por ejemplo: registros económicos concretos de los servicios educativos, opiniones de los Docentes y usuarios sobre este servicio educativo, motivación de los Docentes y trabajadores y actitudes de los grupos afines en su interior y exterior.

Muchas veces, estos registros económicos son complejos cuando se tratan de precisar, porque simbolizan una variable significativa en el logro

o desinterés del Colegio Católico, y hay que estar dispuesto a realizar una búsqueda de cualquier señal escogida. En consecuencia, el instituto educativo católico, requiere de prelación para estipular estas señales de logro con el objeto de garantizar que los indicadores más significativos se establezcan de modo adecuado y se verifiquen detalladamente en el transcurso del proceso, y se necesita un calendario de actividades, para verificar el cumplimiento o no de cada uno de estos indicadores.

Casi siempre, las acciones estratégicas constituyen trabajos, sistemas u objetivos que se reflexionan en actividades indispensables para alcanzar el plan estratégico global de la institución educativa católica y se forman para desarrollar la misión. Las acciones estratégicas tienen que ser tareas centralizadas por un breve o mayor lapso, si es de enorme envergadura, y por medio de ellos se implementa la mejora del proceso para el registro de activos y el tratamiento de estructuras organizacionales problemáticas como el desempeño del Docente, trabajador y Colegio Católico.

CAMBIO. En el instituto educativo católico las acciones estratégicas tendrían que desarrollar alianzas con Docentes, porque conviene que transformen su vinculación con el Colegio, a objeto de ir de un Docente lejano y no participe a un autentico beneficiario, donde el conocimiento acompañado y una orientación compartida, articulan al Docente en un intercambio constante. Por lo tanto, el cambio de la forma como se realizan las actividades académicas, por ningún motivo es una transformación en las acciones estratégicas eficaces sino más bien, una renovación en la estrategia organizacional a la que se le puede realizar una evaluación por medio de los análisis de señales de logro.

Lo mencionado anteriormente, justifica la aplicación de los planes en las gestiones del contexto educativo, allí deben aplicarse las acciones estratégicas, como el caso que se refiere a la integración de procesos.

Antiguamente se pensaba que la integración de arriba hacia abajo se creía como signo de una institución sensata y famosa. Esta presunción no es cierta. Por ejemplo: si el Colegio Católico diseña la educación en gerencia del grupo Directivo y Docentes clave, porque su desempeño puede ser exitoso, y lo hace mediante la reflexión estratégica para su ejecución, es decir, únicamente se presta atención a capacitar dicho grupo y Docentes clave (a pesar de los gastos), con el fin de implementar los procesos de manera apropiada en toda su estructura, y así la institución educativa católica puede transformarse en organizadora e integradora de condiciones laborales. Sin embargo, esto es insuficiente, puesto que no es creadora de la totalidad de sus procesos.

PLAN ESTRATÉGICO, DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN Y FINANZAS. Muchos Docentes y trabajadores no están informados del papel que juegan las transformaciones financieras en los recientes años. Por ejemplo, los elevados precios del petróleo y los productos de su refinación, la oscilación del precio del dólar o el euro en las actividades comerciales, etc. Ratifican que el contexto financiero hay que evaluarlo con detalle en la etapa de diseño de la estrategia de acción, y además han propiciado efectos individuales y organizacionales para la comunidad, las empresas y los Colegios Católicos, es decir, deben conocer de manera conveniente de ciertas inclinaciones financieras e investigarlas para su proceso de planificación, para que se pueda localizar con una enorme superioridad en las actividades académicas.

Al respecto, se tomó en cuenta los indicadores financieros de Goodstein y otros (1988, págs. 251-253), aplicables a las empresas comerciales, y se recomienda que la institución educativa católica lo utilice (Figura 2). También, es importante considerar las acciones estratégicas empleadas por una organización comercial y trasladarlas al contexto educativo, porque plantea cómo enfrentarse a su contexto específico, y se supedita a

la manera como se separa (n) o mezcla (n) las variadas estrategias. En tal sentido, aquellos citan a Rogers (1987):

la competencia de las empresas en términos de ganar-perder, y plantea que una compañía debe seguir las mismas siete estrategias para derrotar a sus enemigos en sus contiendas armadas. Estas estrategias en términos de la guerra comercial son: Liderar; mantener el objetivo, ajustar el plan; concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo; adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad; seguir la línea de menor resistencia; lograr seguridad, y asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte (pág. 256).

Es conveniente, que la institución educativa católica utilice estas siete estrategias señaladas anteriormente, porque su uso garantizaría la efectividad en la gestión de los planes. Sin embargo, hay que trasladar al contexto educativo ciertos conceptos administrativos, y como se ha mencionado no es una organización con fines de lucro, pero el Colegio Católico ofrece un servicio educativo. Dichas estrategias son: *Liderar*: Acciones de gerenciar, representadas en el grupo Directivo y algunos Docentes clave que tienen responsabilidad en la institución educativa católica, introduce aspiraciones con fuerza para asumir la capacidad en sus Docentes y trabajadores, encabeza la acción precisa y esta preparado para alcanzar los conflictos convenientes; *Mantener el objetivo, ajustar el plan*. La institución educativa católica se compromete a dominar los conocimientos de la planificación estratégica en la gerencia, y demanda congregarse en un solo objetivo: Dominar. El grupo Directivo y los Docentes clave, deben estar centrados en el objetivo, para plantear con determinación las reflexiones, y desestimar las múltiples variaciones para conseguirlos. Por ejemplo: sólo precisar los medios para el logro de dicho objetivo, son acciones secundarias. Por lo tanto el objetivo del colegio es: ser el más destacado en el contexto educativo (interno y externo), y se obligan a obviar cualquier acción que no se ciña al plan; *Concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo*. El Colegio Católico debe congregarse en la educación de sus docentes y trabajadores, en el

desempeño, en el apoyo, y otros, que mejoren los planes en la gestión; *Adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad.* La institución educativa católica al no propiciar acciones que estimulen a sus docentes y trabajadores, puede que los conviertan en contrincantes y hace que sus conductas sean justificadas continuamente; *Seguir la línea de menor resistencia.* En el contexto interno del Colegio Católico, se puede manifestar un desempeño inapropiado de algunos docentes, que se convierte en debilidades y conlleva ineficiencia, porque no están ceñidos al plan; *Lograr seguridad.* El Colegio Católico debe crear un plan para el mañana centrado en sus docentes, y diseñar las respuestas apropiadas a sus exigencias. Esta estrategia necesita de un gran nivel de verificación del contexto educativo, que puede predecir el desempeño del docente y; *Asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte.* El Colegio Católico necesita dominar, pero el compromiso es de la totalidad de los miembros que ejecutan actividades operativas. Entonces, un pequeño y eficiente grupo de Docentes puede prevalecer sobre otro más grande que esta desanimado.

Por lo tanto, es importante que exista un grupo de planificación en la institución educativa católica, porque justifica que las estrategias disponibles las aplique, selecciona sólo las que desarrollan el probable éxito del plan estratégico, y además efectúa un acuerdo con relación a la estrategia escogida sea la adecuada.

CULTURA ORGANIZACIONAL, ACCIONES ESTRATÉGICAS Y SEÑALES DE LOGRO. Nuevamente se tocará el proceso de la cultura organizacional, porque es el marco de referencia de los planes en la gerencia para lograr el futuro deseado. Para precisarla es importante que se planteen dos incógnitas: ¿Qué conocimiento habitual requieren poseer los integrantes (Docentes y trabajadores) del Colegio Católico para participar y formar acciones estratégicas eficaces, desarrollar sus análisis

de señales de logro e implementar estas estrategias?, y ¿Qué clase de cultura organizacional se necesita para alcanzar este logro?. Las instituciones educativas católicas que desean ser “favoritas”, deben trabajar en la cultura organizacional, porque están totalmente implicadas con la razón de ofrecer respuestas adecuadas al Docente y usuario, y dichos trabajos son vitales para conseguir la visión y la misión de la institución educativa católica.

Sin embargo, sólo con pronunciar el requerimiento de una cultura organizacional distinta, no establece un fundamento adecuado para producirla. Se necesita acordar los pormenores de una reciente cultura y precisar con certeza los análisis de señales de logro para el éxito de propósitos, y se puede evaluar según la mejora de desempeño, disminuciones en los resentimientos de los Docentes y usuarios, información de los grupos de apoyo y línea, encuestas, resúmenes de los trabajadores, y diversos orígenes. En consecuencia, este planteamiento justifica el conocimiento y ejecución de la cultura organizacional en los Colegios Católicos.

Una vez precisada la cultura que necesita el Colegio Católico, se constata el grado en qué esta se halla hoy o se encuentra omitida, con frecuencia, esta gestión se realiza en la fase de análisis del desempeño de la planificación estratégica. No obstante, el requerimiento de una renovación de la cultura organizacional y el conocimiento sobre el gran trámite que alcanzaría ese cambio se hace tan incuestionable, que rápidamente se debe iniciar los ánimos de innovación en vez de realizarlos luego en otra fase del proceso.

La dirección del compromiso es un aspecto que necesita la cultura, y la totalidad de los juicios organizacionales conllevan algún grado de compromiso, y los Colegios Católicos (similar a los individuos) aprenden

por modelaje la conducción de compromisos, y estos compromisos integran la cultura de una organización. Por ejemplo, la particularidad del servicio educativo, las actividades académicas a impartir y la situación específica del instituto educativo católico.

Constantemente los Colegios Católicos que se inician son más diligentes en aceptar compromisos, que los institutos educativos católicos antiguos e instituidos, y con frecuencia los Docentes y trabajadores que se conectan con una actividad que apenas se inicia son quienes afrontan los compromisos. No obstante, una vez que se desarrollan (Colegio Católico, Docente y trabajador), se inclinan a que asuman menos compromisos, porque no pueden atender varios aspectos simultáneamente.

La iniciación de la cultura organizacional tiene que guiar una resolución equivocada de que determinados de los asuntos de la representación de la estrategia de acción (que aún requiere experimentarse en las fases de análisis del desempeño y análisis de obstáculos) sean planes planteados de modo fijo. Este erróneo supuesto tiene una conducta separatista para la estrategia del instituto educativo católico, porque ciertos Docentes y trabajadores suponen que van a eliminar sus puestos cuando se suprime algunas acciones estratégicas, mientras otros inician la petición de labor en la reciente acción estratégica. Sin embargo, estos planteamientos tienen que integrar el proceso de diseño de la estrategia de acción, y únicamente unas materias así sugeridas lograran integrar el plan estratégico concluyente.

Sin olvidar que el grupo de planificación, posee el compromiso de cuánta explicación de estos planteamientos se pueden comunicar, porque es inconveniente informar muchos datos del proceso de diseño a toda la institución educativa católica. No obstante, se debe participar a parte del Colegio Católico (Docentes y trabajadores) de un indicio de los datos

sobre la significación de esta etapa de la planificación estratégica, se les tiene que hablar escuetamente de diversas y novedosas acciones que han sido reflexionadas, pero requieren examinarlas antes de asumir un juicio decisivo. También es obligatorio actuar con cautela al informar aspectos concretos de la reciente estructura viable del Colegio Católico.

Entonces el instituto educativo católico, cuando define los propósitos esperados, deberá desarrollar un análisis de autentica declaración de la misión, y el grupo de planificación conviene que se confirme que esos propósitos estén vinculados con la declaración de la misión, los valores y la ética táctica ejecutados anteriormente. En caso contrario, los propósitos deben reflexionarse como inciertos y será indispensable rectificarlos.

Con el objeto de crear la efectividad, reflejada en el aumento del ofrecimiento de respuestas adecuadas al Docente y usuario, se debe efectuar múltiples innovaciones en el interior del instituto, y en muchos Colegios Católicos vinculados entre si. Por ejemplo, para mejorar dichas respuestas se debe realizar un gran aporte económico anual a los organismos de enseñanza para adiestrar a los Docentes y empleados en servicio educativo.

Es importante que el grupo de planificación (Directivos y Docentes clave) evalúe la coherencia entre los aspectos del diseño de la estrategia de acción y los elementos del modelo de planificación estratégica, para que pueda ser eficaz, coherente y fundamento de la misión del Colegio Católico: definir un mañana que sea impreciso con la declaración de la misión es garantizar la desilusión.

Por lo tanto, el grupo apoya las acciones del diseño de la estrategia de acción, si mantiene la firmeza de las expresiones en la declaración de la misión y la búsqueda de valores, y examina cada aspecto previamente a

su integración en el plan, y sólo se efectúan cambios si son indispensables, si se justifican las modificaciones, no se entienden y existen dudas.

ACLARATORIA. La información indispensable para el análisis del desempeño, Docentes y trabajadores comprometidos con recolectar la información y los tiempos de clausura, son aspectos a precisar en el diseño de la estrategia de acción. Los juicios concluyentes para desarrollar varios procesos, se deben asumir en las etapas de análisis del desempeño y análisis de obstáculos de la planificación estratégica.

5. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO. Esta etapa formula incógnitas sencillas cuando son planteadas, pero complicadas al momento de argumentarlas. Inicialmente, el grupo de planificación debe examinar dónde se halla el Colegio Católico en este momento: acciones estratégicas eficaces, estrategias y cultura organizacional, evaluación del mañana anhelado, y dónde conviene transitar para alcanzar el éxito que se quiere. Por lo tanto, es básico y fácil expresar con anterioridad a la realización de la planificación, los pormenores del trayecto, pero al no precisar su desempeño se hace difícil conseguir opinión uniforme.

Entonces el instituto educativo católico, si emplea el análisis del desempeño proporcionará un cambio de métodos, mostrará zonas endebles y producirá incógnitas de “aspectos intocables” en condiciones favorecidas. No obstante, es importante que exista conciencia y equidad, porque el precisar un mañana será aspecto clave del proceso para saber dónde será el inicio.

Si el Colegio Católico anticipa el mañana como un proceso significativo, el diseño de la estrategia de acción conviene que se desarrolle previo al

estudio de su desempeño y habilidad vigente, y si no es así, condiciona oportunidades contempladas por el grupo de planificación. Por lo tanto, se constata que los puntos de vista del contexto y aquellos sin fundamento, son engaños, y esta etapa posee el objetivo de obviarlos justificadamente.

En ese momento la innovación enlazada, que se incita en el diseño de la estrategia de acción, probablemente ha creado ciertos objetivos viables e insinuantes, y el análisis del desempeño es de importancia en la planificación estratégica, su fin es formar fundamentos de habilidad en relación a que dichos objetivos logren ser examinados. No ejecutar esta etapa produce una carencia de percepción poco firme (un supuesto: la institución educativa católica esta capacitada para lograr sus propósitos, si el contexto lo permite), y esto reproduce equivocaciones en el proceso cuando se formula objetivos estratégicos, que no serán alcanzados. Por lo tanto, el propósito de esta etapa suministra la información para implantar el análisis de obstáculos, es decir, precisar la zona en donde la estrategia de acciones sea concreta y operativa.

La omisión de esta etapa evidencia otras carencias: Se gerencia deficientemente al emplear endeble registros de gastos; utiliza método de participación envejecido e inapropiado en el conocimiento de actividades académicas, etc. En otras palabras, si la institución educativa católica emplea el proceso, a través de la clasificación de las estrategias de actividades académicas, desarrollará la posibilidad de precisar la efectividad de dicha gerencia. No obstante esta clasificación es incompleta, porque se debe realizar un estudio que tienda a la mejora de técnicas de comprobación de presupuestos, y hagan probable la gratificación de gastos actuales comparados con procesos reales. Por lo tanto, este estudio le permitirá al Colegio Católico asumir una reciente orientación estratégica, al centralizar su propósito en el apoyo a las

acciones estratégicas efectivas, al centralizar su propósito en el apoyo a las acciones estratégicas efectivas.

En resumen, los aspectos clave que debe abarcar: situación de cada una de las acciones estratégicas y sus medios no utilizados en contraste con cualquier acción estratégica que se quiera añadir, así se precisa mejor al evaluar el escenario de análisis de señales de logro; situación de sus procesos de búsqueda, o sea, los recursos de análisis de señales de logro reconocidos en el diseño de la estrategia de acción; rasgo estratégico del Colegio Católico, sus grados de innovación habituales para asumir compromisos y sus puntos de vista de la capacidad; medios del proceso para producir las estrategias que la institución educativa católica ha seleccionado con el objeto de alcanzar su misión, contenida su estructura y entendimiento administrativo; estudio de la cultura organizacional vigente, que comprende su actual manera de efectuar trabajos.

DOFA. Son letras que se emplean para describir cuatro aspectos externos e internos: debilidades y fortalezas de la institución educativa católica que simbolizan los factores internos, y oportunidades y amenazas son los factores externos, y todos estos elementos convienen que se tomen en consideración en el análisis del desempeño de modo estricto. En consecuencia, se razonan como comprobaciones concluyentes, y deben implementarse un estudio de estos aspectos para cada una de las acciones estratégicas existentes y viables del Colegio Católico.

Entonces, el objetivo de las debilidades es reconocer cuáles son las cuestiones que impiden a la institución educativa católica, plantear el plan estratégico, y al mismo tiempo, trabajar con las fortalezas que se deben utilizar para alcanzar el mañana anhelado. Sin embargo, existen inconvenientes por la incompetencia en reconocer con sinceridad las

debilidades, y manejar las protecciones que logran acordonarlas, una propensión es abultar las fortalezas, y/o la ceguera que brota al convivir con una condición.

También, una fragilidad es reconocer con franqueza las debilidades o formular el mañana de la institución educativa católica, sin mayor esfuerzo, porque el grupo de planificación evadirá reconocerlas, formando inconvenientes en el proceso. Asimismo, la imprecisión de las fortalezas es un aspecto confuso si los integrantes del grupo no asumen una visión consciente, y las desestiman o agrandan.

A objeto de favorecer la reorientación de los esfuerzos vinculados con las apreciaciones sobre debilidades y fortalezas y oportunidades y amenazas la **figura 3** (estudio por separado de contextos), refuerza a los integrantes del grupo de planificación, para que consideren cada aspecto clave del Colegio Católico. Dicho estudio localiza y fundamenta una determinada zona como blanda o imponente, y aquellos consiguen usar esta simple forma para alcanzar un enfoque más equitativo con datos precisos. Por lo tanto, el estudio interno y externo (figura 3) estimula a los integrantes del grupo de planificación a implementar dos gestiones clave: Verificar debilidades y fortalezas y oportunidades y amenazas en acciones estratégicas para reconocer los alcances en el proceso, y explorar conductas de fortaleza o debilidad y precisar de que modo anhelan emplear esta información en el transcurso del desarrollo de la planificación estratégica.

Al mismo tiempo, reconocer las debilidades y fortalezas y oportunidades y amenazas como herramientas para crear una visión real de la Planificación Estratégica, y el grupo dedicado a este proceso, emplea estos datos rápidamente. Sin embargo, se sigue trabajando y la

institución, promueve la no conformidad de aspectos frágiles, y sus esfuerzos son al contrario, fortificar inmediatamente las ahora reinantes.

DESEMPEÑO INTERNO. Estudia cada acción estratégica presente en el desempeño interno del contexto Colegial Católico y para los departamentos, desglosando sus actividades. Este estudio emplea los análisis de señales de logro destacados en el diseño de la estrategia de acciones, para que el grupo de planificación precise con prontitud si existe un método de búsqueda apropiado y diseñe uno si se amerita. También, es un proceso que necesita suficiente espacio, porque requiere recopilación y apoyo de una multiplicidad de índices de desempeño, y simboliza una evaluación habitual del desempeño actual del instituto educativo católico. Por consiguiente, los indicadores de desempeño: desarrollo, movimiento de administración, proceso de compromiso de Docentes y trabajadores, efectividad, métodos, tácticas, estrategias, ayudas, beneficios, etc. que se han determinado como concluyentes en el diseño estratégico.

Por lo tanto, en las instituciones educativas se debe aplicar el análisis del desempeño interno, porque sostendrán evaluaciones de logros dinámicos y abundantes, y utilizarán una mínima duración para recolectar información. Dicha duración cambiará en relación con la facultad de los integrantes del grupo, para tener un consenso en la importancia de la información (el estudio tendiente por la fuerza de los puntos de vista personales), con la facultad de los involucrados clave para ofrecer y aceptar respuestas, y la aprehensión para enfrentar realidades no agradables. La **figura 4** es una forma útil para que el grupo de planificación pueda analizar las múltiples señales de logros reales y su condición vigente.

La gran mayoría de información solicitada por el análisis del desempeño interno y externo se halla aprovechable en empresas comerciales, pero se obligan a usarse en los Colegios Católicos, porque aquellas disponen de rigurosos métodos de gestión, incluyendo los métodos de registros económicos. Por lo tanto, la dirección y exposición de dichos registros muestran datos de situaciones a analizar en las instituciones educativas católicas: tiempo, Docentes y trabajadores, experiencia, y otros, y son aspectos concluyentes que conviene asumir de forma apropiada y acertada en el contexto educativo.

La orientación la asume el grupo de planificación, quien tiene que usar una multiplicidad de instrumentos para evaluar a los Docentes y trabajadores con respecto a otras cuestiones. Entonces, el estudio interno que se muestra en la figura 3, se transforma para complacer anhelos de un Colegio Católico en específico. En esta forma, el grupo requiere: personas evaluadas, centralizarse en el instituto educativo católico y acción estratégica u otro aspecto sobre el cual se solicite datos. Si se quiere efectuar medición de las debilidades y fortalezas en el contexto educativo, se requiere de Docentes y trabajadores que realicen sus observaciones de forma precisa, para que los responsables de la planificación reconozcan las zonas específicas implicadas. Por ende, el no realizarlo de esta manera pondrá en evidencia un desaprovechamiento de la información, y ésta en su mayoría jamás podrá ser conocida.

El Estudio con reflexión se realizará internamente en las sesiones de planificación, y la recopilación y resumen son funciones que se obligan a designar. La **figura 5** se muestra una forma que se debe emplear como un registro de comprobación con el objeto de reconocer qué información conviene recolectarse, quién es el individuo comprometido, y qué tiempo se requiere para localizar estos datos. No ser concreto en las asignaciones forma fracasos, asimismo, la recolección por casualidad, se

obtiene pérdida de trabajo, y asumir juicios sin base, trae como consecuencia desorientación.

Es obligatorio que el Colegio Católico pueda administrar con fechas convenientes para recabar la información, a objeto de consentir que esta parte enorme de tareas se ejecute con anterioridad a la sesión de planificación. Cuando el grupo de planificación se congregue, los datos se obligan a estar preparados, y las personas a quienes se les establecieron estos trabajos significativos, asumirán el compromiso de desarrollar sus obligaciones, para que las sesiones no se posterguen ni se pierda espacio importante del equipo.

Con frecuencia, se exhibe una mala observación en el momento que los integrantes del grupo de planificación estratégica interna reconocen fortalezas y debilidades. Esta falta de enfoque resulta por estar excesivamente próximo a las zonas estudiadas o se pueden olvidar, y los eventos ocurridos en cierto tiempo se inclinan a evitarse o minimizarse con respecto a su señal real. En estos eventos se requiere que un experto ayude al grupo, para que contemplen zonas que se alcanzarían desatender, es decir, se requiere ecuanimidad y capacidad para examinar de forma realista las debilidades y fortalezas internas de la institución educativa católica, a pesar de la dificultad que presenta el estudio. Entonces, se debe completar la **figura 6** para apoyar al grupo de planificación a reconocer la situación vigente del Colegio Católico con respecto a los análisis de señales de logro escogidos en el diseño de la estrategia de acción.

DESEMPEÑO DEL PERFIL ESTRATÉGICO. La próxima gestión de la etapa es examinar el perfil estratégico vigente del Colegio Católico. Mínimo hay que englobar cuatro aspectos: Grado de innovación del instituto educativo católico; uso anticipado en el acoplamiento del mañana

de manera proactiva; dirección para asumir compromisos, y capacidad específica. Por consiguiente, si la institución educativa católica se apoya en estos aspectos, su perfil estratégico, brinda un entorno para entender cómo arrancará para llevar a cabo el plan estratégico.

El Colegio Católico debe preguntarse: ¿Hasta qué nivel somos innovadores para desplegar acciones estratégicas, trabajos, actividades académicas, etc.?. Los institutos cambian en la medida que desarrollen y favorezcan la innovación y la creatividad. Por ejemplo, asignar bonificación por los servicios educativos resultantes de cada acción estratégica, y a los Directivos y Docentes se les incentiva de acuerdo a señales de logro. Entonces, ellos se concentran en que la institución educativa católica puede efectuar las actividades académicas de otra manera, y no sea sólo con los enfoques cotidianos. Por lo tanto, si la estrategia de acción en ese Colegio Católico envuelve sumisión de la innovación, no prevalece alguna posibilidad de que esté se restrinja por un largo plazo, y bajo ningún concepto debe aguardar por una transformación inesperada.

Con firmeza, la dirección del compromiso es el aspecto más significativo del perfil estratégico. Es allí, donde los Docentes clave de la institución educativa católica juegan una máxima responsabilidad en asumir dichos compromisos. Otro aspecto, es la situación de la capacidad del Colegio, si es coherente con el tema de sus procesos y el punto de vista de la estrategia de acción. Sin embargo, es probable que el instituto modifique su punto de vista ante la capacidad y su dirección hacia el compromiso, con la salvedad de que es complejo y necesita espacio para transformar los mencionados puntos de vista.

No es eficaz ni realista modificar muchos de estos aspectos simultáneamente, porque el perfil estratégico suministra una guía que

debe tomar en cuenta el grupo de planificación, y a la vez conviene pensar en la estrategia de acción que precisa la posibilidad de llevarse a cabo. Asimismo, brota el tropiezo por transformar la situación de la capacidad del Colegio Católico y pueda producir inconvenientes al utilizar destrezas diferentes.

También, el levantamiento del mañana de manera proactiva envuelve ciertas conductas intelectuales del Colegio Católico, porque no sólo se limita a desempeñar rutinariamente su tarea, y además piensa que jamás lo puede alcanzar, si aguarda indiferentemente su arribo. Es de notar, la transformación de conducta intelectual indiferente a la proactiva es compleja de conseguir, ya que ésta tiene una distinta manera de aumentar o conservar el levantamiento del mañana. Por lo tanto, las destrezas y el grado de interés para moverse con doble sentido indispensables en esa conducta proactiva, necesitan espacio para mejorarse y comprenderse como aspecto en el proceso de planificación estratégica.

DESEMPEÑO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y PERFIL ESTRATÉGICO. Se lograría inferir que el perfil estratégico sencillamente simboliza factores de la cultura de la organización. No obstante, su enfoque logra ser adecuado, porque se transforma en una manera de pensar sobre la institución educativa católica: cómo ha planteado de forma específica su contexto y cómo ha alcanzado su logro. En consecuencia, la cultura se halla mezclada en todos los sistemas, métodos, grupos, y muchos más, el perfil estratégico suministra el medio requerido en la planificación estratégica, para que el Colegio Católico pueda razonar a gran escala, y éste forma un aspecto de la cultura que merece ser tratado de modo independiente.

Cómo se puede examinar el perfil estratégico de la organización. Una perspectiva reside en que el grupo de planificación, y apoyo del experto, evalúen los antecedentes inmediatos del Colegio Católico, enfatizando en la manera cómo se asumen los juicios y con qué base. Casi siempre, esta clase de estudio es preciso para avanzar en el acuerdo del perfil estratégico. La información recolectada en los encuentros personales efectuados por el experto, forma parte del proceso de planificación y favorecerán al entendimiento de dicho perfil.

Igualmente, el grupo de planificación alcanza ser un taller de vivencias para medir los impactos de innovación, gestión, planes, toma de riesgos, y puntos de vista de la capacidad organizacional, para que se refuerce el ánimo y se reflexione en el estudio de estos impactos. Con frecuencia, suministrar estímulo al grupo sobre su misma conducta, acentúa e instruye diversas cuestiones del estudio del plan.

La etapa mencionada establece el asunto en el cual el grupo de planificación dispone de la ocasión para evaluar la cultura de la institución educativa católica, con las totalidades de inconvenientes y carencias. Ayuda a esta comprensión la incógnita: ¿De qué forma la cultura del Colegio Católico apoya o entorpece el cumplimiento de la misión?. Cuando el grupo está convencido de que se llevó a cabo el método de búsqueda para verificar que están bien concluidos los estudios de las acciones estratégicas, debe centrar su observación en los medios del proceso del día a día.

Generalmente, el mañana anhelado por el Colegio Católico conlleva ciertas acciones estratégicas recientes y distintas novedosas, o una nueva perspectiva de capacitación, etc. Esto plantea otras incógnitas: ¿Cuáles son los medios vigentes del método?, ¿Qué tan capacitados están los Docentes y trabajadores?, ¿Dónde se encuentran las carencias

que se obligarán completar y cómo crearlos ¿Cuáles son los medios económicos para el desarrollo y cómo tendrían que incrementarse?.

Uno de los inconvenientes habituales desenmascarados por el análisis del desempeño, es que hay varios Docentes clave en la institución educativa católica cuyas responsabilidades son mayores a sus habilidades para operar las señales de logro. Sin embargo, es importante que el Colegio Católico no deseche a estos individuos, que en lo absoluto tienen las destrezas requeridas, pero se obliga a encontrar otros cargos significativos para aquellos con habilidades que actualmente no llenan las expectativas y puedan desempeñar una responsabilidad más compleja. Es importante reflexionar sobre la forma como el Colegio Católico asume estos inconvenientes, porque su señal influye sobre el ánimo y efectividad cotidiana del Colegio Católico.

DESEMPEÑO, MEDIOS Y ESTRUCTURA. La institución educativa católica cuando realiza un estudio de las acciones estratégicas, descubre que conviene quitar intensidad a algunas acciones o borrarlas, y esto conseguiría proporcionar medios que se trasladarán a otras acciones estratégicas. En tal sentido, es importante garantizar a Docentes, trabajadores y estructura, para que implementen las funciones requeridas en las recientes acciones estratégicas o puedan adiestrarse para tal motivo. Es posible que el evento sea distinto en el estudio de medios, e indica que hay que reflexionar sobre los gastos de desmembración, y pensar cómo serían las reservas económicas derivadas de su eliminación.

El Colegio Católico debe prestar atención al estudio de los medios, trabajar sobre la medición y su contribución. Al respecto se formulan: ¿Qué conductas incentiva el método vigente de medición del desempeño?, y ¿Esas conductas son coherentes con la misión del instituto educativo católico?. Esto quiere decir, ¿El método de medición y

contribución del Colegio Católico impide o apoya el éxito de su misión?. ¿Es probable que la vigente estructura organizacional ayude al éxito de la reciente misión y las acciones estratégicas?, ¿La estructura concuerda con las tareas?.

En relación con la estructura se citan ideas de expertos del contexto empresarial, pero conviene que las instituciones educativas católicas, trasladen dichas ideas a su contexto. Goodstein y otros (1998) refieren a Peters (1984): la estrategia sigue a la estructura, y no al contrario (pág. 282). Entonces, conviene que exista una coherencia entre las dos últimas preguntas, y esta etapa lo debe confirmar. Se puede hacer pidiendo prueba a la gerencia, a los Docentes y trabajadores de nivel operativo sobre lo que piensan como debilidades y fortalezas en la vigente estructura del Colegio Católico. La metodología puede ser orientada de la siguiente forma: acercamiento personal para pruebas reducidas, y en grandes, un instrumento de recolección de datos para participación individual.

Asimismo de las pruebas indicadas, es probable que se obtenga un resultado agregado de información suministrada, por ejemplo, reconocimiento de los tipos de supuestos con respecto a los medios internos, los cuales indican zonas de debilidades y fortalezas que la institución educativa católica no piensa que son relevantes. Es de notar, que un cuestionario escrito, si se muestra adecuadamente y los beneficios se emplean para mejorar a los Docentes y trabajadores, existe la probabilidad que estos se perciban más vinculados con el proceso de planificación estratégica y sus ayudas.

Toda institución educativa católica, debe funcionar rápido en las debilidades reconocidas, porque comunica una recomendación vigorosa al Colegio Católico, y el alto mando gerencial asume con responsabilidad

la planificación estratégica, y éste por ningún motivo va a desempeñar nuevos proyectos irrelevantes. Igualmente señala que se empeña en destinar los espacios indispensables para educarse y trabajar en sus faltas preliminares.

Es improbable que la institución educativa católica pueda o deba emplear todos estos aspectos simultáneamente en esta etapa, pero conviene que existan diversos instrumentos combinados (y los debe usar si se amerita) por el experto y el grupo de planificación: estudio del tiempo de duración de los beneficios, análisis del desempeño, fortalezas de la capacidad y duración del tiempo general.

TIEMPO DE DURACIÓN DE LOS BENEFICIOS. Uno de los objetivos de la planificación estratégica es el crecimiento de estrategias para incrementar el tiempo de duración de los beneficios; por medio de la actualización creativa de servicios vigentes, y el refuerzo de varios recientes. Este objetivo emplea acciones estratégicas o ayudas establecidas que avanzan por medio de una cantidad de fases: levantamiento, desarrollo, conocimiento y agotamiento.

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO. Aquí es importante estimular los servicios educativos que por alguna razón no se desempeñan adecuadamente, pero se espera que respondan eficazmente, a través de situaciones conflictivas. Aquellos servicios educativos que muestran un adecuado desempeño en el presente y señalen una respuesta eficaz, representan el ejemplo a seguir, y se comprueba el requerimiento de levantar las situaciones conflictivas, para ocuparse en transformarlas en ejemplo a seguir.

FORTALEZAS DE LA CAPACIDAD. Las instituciones educativas católicas que señalan con precisión sus fortalezas en torno a su capacidad y se

asientan en estas, poseen grandes posibilidades de alcanzar el logro de su misión, mientras que aquellas que no brindan reconocimiento a estas fortalezas, por ningún motivo avanzan.

DURACIÓN DE TIEMPO GENERAL. La rapidez se transforma en un razonamiento de capacidad concluyente. Por ejemplo, la rapidez para el progreso de los servicios educativos, su proyección y participación. Es vital la habilidad para minimizar la duración de tiempo general (se piensa como una de las macro estrategias de la presente época), y el Colegio Católico requiere de utilidades internas y externas para minimizar dicha duración de tiempo general. Las internas abarcan: aminorar el ciclo de educación, reconocer más proyecciones de recientes servicios educativos, rebajar los gastos de búsqueda y aumentar el movimiento de datos por medio de departamentos operativos. Las externas contienen servicios de capacidad que no se reproducen con simplicidad: aumento de la contribución en las actividades académicas, pensarse como un creador, ocasión de cortar planteamientos inadecuados y emplear recientes técnicas. Por ejemplo, la facultad de motivar rápidamente las expectativas de un Docente, le suministra al instituto educativo católico la fortaleza de capacidad sobre sus antagonistas.

DESEMPEÑO EXTERNO. Los datos sobre las influencias externas que logran intervenir en los objetivos del Colegio Católico, son las oportunidades y amenazas del estudio DOFA, y deben formar parte de la etapa de análisis del desempeño, y estos datos contemplan las inclinaciones vigentes y del mañana (Figura 3). El grupo de planificación conviene que estudie y pronostique: Docentes, usuarios, antagonistas, trabajadores, actividades académicas, inclinaciones financieras, situaciones de acciones económicas de trabajo y normas estatales, y la totalidad de inconvenientes que alcanzan controlar a la institución educativa católica de manera efectiva o perjudicial.

No existe institución educativa católica que trabaje sin propósito; no es posible que una institución logre efectividad sin Docentes, trabajadores, usuarios o interesados de sus actividades académicas. No hay Colegio que trabaje sin una clara señal sobre los demás en capacidad y participación. No obstante, lo mencionado acaece como concluyente, y jamás anteriormente alcanzaba ser tan evidente como en el día de hoy. Asimismo, los directivos en muchas instituciones educativas católicas se consolidan en aspectos internos y poseen un gran conocimiento de las debilidades y fortalezas que de las amenazas y oportunidades que se enfrentan. Por lo tanto, se recomienda guiarlos para que expandan la significación de su enfoque por medio del proceso.

Las personas responsables de la planificación estratégica se obligan a emplear todos sus esfuerzos probables a la evaluación de influencias relativos al contexto externo. Por ninguna razón, conviene avanzar en el plan sin un análisis detallado de influencias externas como cambios fuera de ley, modificaciones de población y actividades académicas variables. Por lo tanto, serán cortos los programas, si no se activan las oportunidades y las amenazas que se hallan en el contexto donde debe trabajar el Colegio Católico, y la información plantea un comienzo de arranque insuperable para el enfoque externo, y las personas que desempeñarán las funciones de búsqueda de datos se transformarán en elementos dinámicos en el proceso de planificación, ya que consiguen incorporar valiosos antecedentes de hechos en zonas que comprenden aquellas con las que habitualmente se relacionan.

En consecuencia, al reflexionar sobre las transformaciones del contexto, estas personas responsables de la planificación, bajo ninguna condición tienen información adecuada si escuetamente fraccionan amenazas y oportunidades, puesto que estos cambios se logran evidenciar una y otra vez. Si la institución educativa católica consigue reclasificar y desplegar

de modo acucioso una estrategia rápida para afrontar la disputa de las transformaciones, logra cambiar una amenaza observada en la primera ocasión. Esto origina el inconveniente de polemizar con las oportunidades y amenazas de manera independiente y la forma como se suministran, porque existen diversos contextos donde funcionan los Colegios Católicos.

6. ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS. Es una etapa del proceso de planificación estratégica, que señala el instante donde se alcanza perturbar y desalentar inclusive a los integrantes más inalterables del grupo de planificación, porque es un análisis del contexto, un balance de datos formados en el análisis del desempeño y con cualquier otra que se necesite para llevar a cabo el proceso en la institución educativa católica. Asimismo, el mencionado estudio pide el perfeccionamiento de estrategias para clausurar el obstáculo reconocido. En consecuencia, se evidencia la presencia de problemas molestos entre los objetivos del mañana del Colegio Católico y su actuación vigente, y además es un punto de vista de cuestiones relacionadas con la estructura organizacional que sean ejecutables, o conviene formar planteamientos innovadores para clausurar esa falta, y en ese momento la planificación estratégica debe replantearse.

CLAUSURAR EL OBSTÁCULO. El estudio significa un proceso dinámico para evaluar la dimensión del cambio que hay que afrontar ante el “obstáculo”. Dicho “estudio” argumenta la incógnita de si las destrezas y medios aprovechables son eficientes para clausurarlo y alcanzar el mañana anhelado dentro del tiempo planteado. Si el estudio propone que bajo ninguna circunstancia se logra clausurar el obstáculo, en ese momento se debe ejecutar una actividad adecuada con el objetivo de minimizarla. Aquí puede ayudar el experto, en garantizar que la

información se estudie de modo apropiado y se formen proyectos que intervengan en clausurar el citado obstáculo.

También, señala el momento para asumir juicios de forma reflexionada y consensuada, es decir, si algún obstáculo no se logra clausurar a través de una estrategia veloz y concreta, el grupo de planificación debe volver a la etapa de diseño de estrategia de acción, hasta que se logre clausurar el obstáculo. Por consiguiente, los juicios en torno al análisis de obstáculos hacen que el grupo de planificación insista en todo el proceso, y es posible que se amerite transformar la declaración de la misión.

El instituto educativo católico cuando evalúa un obstáculo, conviene que se formule la pregunta: ¿Con todo lo que realizamos, es probable clausurarlo?. Asimismo, un obstáculo en una zona puede llevar a reconocer otras en áreas diferentes. Entonces, se plantean dos perspectivas habituales para minimizarlos en la estrategia de acción de un Colegio Católico: cambiar o disminuir los objetivos (respuesta de fondo), o aminorar los inconvenientes reconocidos como ejecutores del obstáculo (respuesta de forma). Con frecuencia, las instituciones educativas católicas usan sus favoritismos usuales en relación a las perspectivas de forma o de fondo del análisis de obstáculos, y es probable que el experto requiera traer a la memoria del grupo de planificación otra alternativa.

La mencionada etapa se orienta a ser un sistema riguroso, porque es el momento de que el grupo de planificación confronta “dónde queremos hallarnos” en el contexto vigente. Sin embargo, sus integrantes continúan afianzándose como inequívocos y conspiran para obviar obstáculos importantes, entre el contexto vigente y el anhelado, sólo alcanzan a percibirlos y suponen que no se consiguen clausurar, y bajo ninguna circunstancia emplean un razonamiento innovador que pudiese plantear modos de solución. En consecuencia, se reitera el papel significativo del

experto, ya que puede apoyar al grupo de planificación al escape de artimañas en la planificación.

Si el grupo plantea objetivos muy ambiciosos, y subestima el conocimiento que debe tener el instituto educativo católico para alcanzarlos, se requiere insistir con el proceso hasta el diseño de la estrategia de acción, y se logren clausurar todos los obstáculos observables. No obstante, esto puede originar desilusión para los integrantes: “Hicimos esto primero y falló; luego, ¿cuál es la razón para que dé óptimos beneficios ahora?”. Por lo tanto, es el instante para que el experto se presente con firmeza e influya en el grupo, para solucionar los inconvenientes.

OBSTÁCULOS Y MEDIOS. La posibilidad de logro de la planificación estratégica, depende del producto del análisis de obstáculos, y también, de sus estudios de medios que conviene exponerse de forma adecuada con la estrategia de acción, y se precisa como la más importante satisfacción organizacional (Colegio o empresa). Dicho análisis toma en consideración las prelación que se basan en las condiciones habituales de los medios aprovechables y limitados: recursos, Docentes y trabajadores, finanzas y otros equipos.

Asimismo, se debe pensar en los aspectos del diseño de la estrategia de acción, que se amoldarán a la institución educativa católica en varios niveles. Unos se ajustarán con sencillez al Colegio Católico: antecedentes, acciones para los Docentes, usuarios y su cultura, pero con dificultad para los grupos de afinidad. Esto no justifica que hay que mantener los aspectos que son eficaces, y en lo absoluto evidencia cambiar la estructura inmediatamente.

Es significativo, que el Colegio Católico responda a todas estas incógnitas: ¿Cómo se confronta el rasgo estratégico anhelado con el vigente?, ¿Cómo se amoldan las acciones estratégicas planificadas con los diseños de acciones actuales, los medios vigentes y proyectados, para su rectificación?, ¿Actualmente dónde las señales de logro se manifiestan en el Colegio Católico?, y ¿Se es hábil en localizar unas recientes?, ¿Cuáles son las estrategias vigentes? y ¿Qué alcance sostiene la habilidad de la institución en la implementación de otras recientes?, ¿Se necesita otra cultura? y ¿Qué tan distinta puede ser a la vigente?.

Cuando el grupo de planificación concluya el análisis del desempeño, es conveniente que evalúe su contexto vigente en cada una de las etapas del plan estratégico. Entonces, dicho grupo estimaría la magnitud de cada obstáculo, reconociendo si se logra clausurar con un mayor espacio y con los medios que existen, y si es viable clausurar un obstáculo, el grupo la trasladaría al plan de igual forma como se formula en el diseño de la estrategia de acción, posteriormente se movería a analizar otro obstáculo, y si se observa que es enorme para clausurarla, en ese instante el grupo de planificación se movería nuevamente a la etapa de diseño de estrategia de acción a objeto de realizar un arreglo de ese aspecto.

OBSTÁCULOS, COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS. El objetivo de trasladarse de un diseño cauteloso a uno de mayor compromiso, probablemente colisiona con los valores fundamentales de la institución educativa católica. Sin embargo, si el miedo al fracaso de las acciones estratégicas vigentes es tan evidente como para obviar dichos valores, no existe probabilidad de que el Colegio Católico gestione una transformación en su guía primordial de actividades académicas, y aún menos proporcione beneficio, porque se han subestimados los gastos de educación para unas recientes actividades académicas y, en consecuencia los servicios educativos no serán efectivos, se originan

tensiones de capacidad no previstas, etc. ya que no se contemplan en los planteamientos del grupo de planificación.

No obstante, el esfuerzo y ánimo de los integrantes de dicho grupo en el transcurso del diseño de estrategia de acción, conseguiría suministrarles la probabilidad de formar un mañana excelente en el instituto educativo. Muchas veces este grupo está convencido, cuando piensa en la probabilidad de entrar en una actividad académica, pero la práctica señala que el traslado de estrategias sin considerar el análisis de obstáculos, evidencia de modo contundente y certero, obstáculos en la institución educativa católica. Por lo tanto, la responsabilidad del experto es formular estos aspectos y apoyar al grupo de planificación a que los contemple, a conservar el ánimo si éste debe replantear el mañana, a clausurar cada uno de los obstáculos y desplegar los proyectos de acción indispensables.

OBSTÁCULOS, VALORES, CULTURA Y ESTRATEGIAS. Otra cuestión importante en esta etapa, requiere del mismo grado de comienzo, rectitud y comparación de localización de valores, y si son coherentes con la estrategia de acción. Esta confrontación es indispensable a objeto de garantizar que las estrategias que plantea el Colegio Católico sean congruentes con su cultura. En consecuencia, el análisis de obstáculos comprueba las aspiraciones de la institución educativa católica con la actualidad, porque es firmeza que impide al plan dirigirse hacia una orientación errada o que no considere alguna.

En ciertos escenarios los obstáculos se vinculan con la práctica de liderazgo y la cultura de la organización, y estas pueden ser modificables e integran la planificación estratégica, pero transformar el liderazgo es menos complejo que reemplazar la cultura. En una institución educativa católica se necesitaría un gran compromiso de los miembros que integran

el reciente liderazgo y aproximadamente cinco años para alcanzar una transformación cultural concreta y conmensurable.

Si se reconoce un obstáculo en dirección hacia conflictos, el grupo de planificación se obliga a evaluar la posibilidad de transformación en esa dirección, y conviene establecer como evaluación la consecuencia inicial de la dirección vigente, y la orientación estaría condicionada por la ausencia de medios o las complejas situaciones de las actividades académicas. Por lo tanto, la dirección hacia los conflictos se vincula con el conocimiento y práctica del grupo de planificación, que con frecuencia debe cuestionarse: ¿Este individuo logra transformar o conviene emplear un reciente líder?. En síntesis, la orientación de transformación que se quiera (ir de un escenario conservador a uno dirigido hacia el conflicto, o contrariamente), casi siempre, son prácticas complejas para cambiarlas, y ¡Si el Colegio Católico no logra modificar la manera de comportarse del individuo, conviene cambiar al individuo!.

En el instituto educativo católico, se obliga a considerar con detenimiento la integración de la cultura organizacional, porque muchas de las operaciones y uniones de actividades académicas no se desarrollan, y en más de cincuenta por ciento retroceden en un lapso de tres años. Por lo tanto, el motivo fundamental de este alejamiento organizacional es la discrepancia entre la cultura de los Colegios Católicos, sus propósitos y las integraciones estratégicas. En resumen, el grupo de planificación se obliga a evaluar los planteamientos de operación y unión con gran cautela, desde el enfoque de servicios educativos y los de coexistencia.

CLAUSURAR EL OBSTACULO CON DESARROLLO O BLINDAJE. Hay variadas maneras para clausurar un obstáculo que empieza en el contexto vigente del Colegio Católico y considera el contexto del mañana anhelado: desarrollo o blindaje. Entonces, el desarrollo es requerido para

alcanzar objetivos del diseño de la estrategia de acción: crecimiento interno, implementar una reciente acción, un interés, una combinación o conexión estratégica, o si dicho diseño demanda un blindaje: renuncia, separación por etapas, disminución rítmica y regreso íntegro.

CLAUSURAR LOS OBSTÁCULOS A TRAVÉS DEL DESARROLLO. Con frecuencia el crecimiento interno se observa en un conflicto justificado y un desarrollo permanente. El progreso eficaz desde el interior requiere enorme número de medios económicos y de otras acciones, que se reconocen y responsabilizan en el contexto interno, o logran proceder del exterior del Colegio Católico (muchas veces con gastos excesivos). Por ende, dicho crecimiento interno es una manera de clausurar el obstáculo si los servicios, acciones y medios son firmes y aprovechables, y la colaboración en las actividades académicas están vinculadas al desarrollo.

En el instituto educativo católico, los Docentes comprometidos con efectuar la planificación deben considerar que los contendientes vigentes, no tomaran en cuenta positivamente el desarrollo de las actividades académicas y poseerán la inclinación a rebatir de forma impulsiva. Entonces, depende de los resultados del contexto que el experto trabaje con el objeto de identificar y conducir la deshonestidad o injusticia que pueda brotar en los integrantes del grupo de planificación. Por consiguiente, dicho trabajo apoya la responsabilidad con la planificación estratégica, y únicamente de esa forma se alcanza un compromiso que hace viable y estimulante el plan.

Facilitar el comienzo de una reciente acción inciertamente valiosa, es una estrategia de desarrollo hacia un conflicto por venir, y puede ser enorme, si se encuentra totalmente alejado de los rasgos vigentes. Sin embargo, si está en sintonía con las acciones vigentes, el conflicto se logra minimizar,

porque los servicios educativos tienen que formar la operación del reciente movimiento. Por lo tanto, se logra reducir el conflicto, por la comprensión de motivos y expectativas de los Docentes, usuarios o relacionados.

No obstante, el grupo de planificación conviene que observe con detenimiento si selecciona esta estrategia de desarrollo de una reciente acción, y si la escoge, el ánimo innovador conviene que establezca el recurso para minimizar el conflicto. Por lo tanto, el reciente servicio debe conducirlo una persona que entienda la implementación y posea autonomía para asumir juicios indispensables para alcanzar el logro, y diseñar los vínculos de ayuda de la alta gerencia.

En ese momento, el análisis de obstáculos reconoce cuáles de las perspectivas: propagación del tamaño, división territorial, unión de arriba abajo, y multiplicidad de servicio educativo, se han asumido de manera específica, que luego determinará si la estructura vigente de la institución educativa católica es apropiada para implementar el logro de esas perspectivas que integran la estrategia de acción. Eso quiere decir, ¿Concuerda la estructura con las tareas?. Si no existe esta coherencia, es imposible que el Colegio Católico logre su plan.

Indudablemente, las técnicas hacia el interés activan la obtención de los objetivos de desarrollo, si se emplean de forma adecuada, estas perspectivas logran clausurar los obstáculos con prisa, pero conviene que se exponga la ventaja de evaluar el valor de estas estructuras de desarrollo. Es probable clausurar uno o dos obstáculos por medio de una operación, y surge el inconveniente de desmoronarse en distintas zonas de obstáculos reconocidos. Esta contrariedad conviene realizarla con una revisión detallada de los objetivos de mayor preponderancia de la

mencionada estrategia. En otras palabras, la observación y la innovación definen la operación o unión íntegramente triunfante.

Permanece vigente hoy día que las integraciones estratégicas conllevan transformaciones visualizadas en el contexto estratégico, porque son variables en perspectiva de las vinculaciones del instituto educativo católico con Docentes, antagonistas, proveedores y usuarios, y los Colegios Católicos actualmente no reflexionan sobre una multitud de opciones, en particular dichas integraciones estratégicas. También, la conexión equitativa entre dos o más Colegios para participar en la información y los medios, con el objeto de alcanzar avance y desarrollo de los interesados en la operación. Por lo tanto, este reciente enfoque apoya a gestores a conocer que la participación es lo que vale y a aquellos les conviene que adquieran destrezas para estimular y conservar propuestas de viabilidad para clausurar un obstáculo.

La totalidad de acciones inclinadas hacia el desarrollo conviene efectuarse pronosticándose los lances del antagonista: evaluar las señales en las actividades académicas y en los contrarios que participan. Entonces, dicho pronóstico le ratifica al grupo de planificación reconocer el contexto vigente, y prever las condiciones de las actividades académicas que se logran mostrar en el mañana. Por lo tanto, se requiere planificar la estrategia con cautela en torno a los escenarios de la capacidad, estimular a los responsables de efectuar la planificación para que pronostiquen los aspectos significativos del futuro, y aguardar una nueva forma de ver las cosas.

Las instituciones educativas católicas no requieren tener la grandeza de empresas comerciales para considerar las integraciones estratégicas, pero es vital ofrecer servicio a sus docentes y brindar una multiplicidad de beneficios. Por lo tanto, el grupo al pensar en cómo clausurar los

obstáculos en el diseño de la estrategia de acciones, requiere tener sabiduría de estas probabilidades y ser innovador cuando trate de desplegarlas.

Clausurar el obstáculo entre el contexto vigente del instituto educativo católico y el anhelado, vinculando el momento de que el grupo de planificación reconozca las que necesita clausurar, y el momento de que el plan se halle con precisión en los modos de desarrollo, requiere de estas operaciones: Extender el límite de las fechas para completar con las metas, obliga a pensar si la cantidad de medios es adecuada y si alcanzar estas metas impulsivas solicita más espacio del que primeramente se planificó; Minimizar la magnitud de las metas, se emplea cuando el enfoque es adecuado, pero las metas son imperceptibles, piden ser cambiadas para sean más ejecutables y disminuyan los conflictos; Rediseñar medios para conseguir objetivos, es adecuada si los objetivos logran reasignar únicamente los medios actuales que se han disgregado y, adquirir recientes medios para alcanzar los objetivos anhelados, se obliga a pensar en esta operación cuando precisa de recientes capacidades, servicios, actividades académicas, inversión, etc..

Los juicios vinculados con la habilidad de clausurar un obstáculo conviene pensarlas antes de actuar, porque no hay que suponer en ofrecimientos apresurados, por ejemplo: “encontraremos los medios” o “reclutaremos al personal requerido”. Por lo tanto, estos contratiempos se obligan a considerarse en el proceso para asumir juicios, integrada con la planificación estratégica.

CLAUSURAR LOS OBSTÁCULOS A TRAVÉS DEL BLINDAJE: Las actividades comerciales que desempeñan todas las empresas, con fines de ganancia o sin él, cambian de forma permanente. También, las instituciones educativas católicas no trabajan para lograr un beneficio

económico, pero pueden innovar. No obstante, estas transformaciones en ciertas ocasiones señalan desarrollo y alcance, en otras situaciones muestran debilidad en la extensión de las actividades académicas y en servicios educativos efectivos. Reconocer de forma adecuada unas actividades académicas que están desperdiciando la efectividad y rebatir a ese contexto, es tan concluyente como enfocar una reciente actividad académica y proyectarse sobre ella. Muchas veces, el entusiasmo habitual de casi todo el personal de máxima jerarquía y de los responsables de la planificación obstaculiza los reconocimientos y réplicas adecuadas a estas vicisitudes.

Algunas instituciones educativas católicas requieren agrupar las recientes operaciones, en un proceso de abandono y clausura, es decir, usan el obstáculo que orienta la estrategia hacia el blindaje. Con frecuencia, dichas operaciones transmiten un aspecto muy desfavorable y la vinculan con la frustración, pero estas conductas de rechazo establecerán retrasos cuando se buscan datos. Por lo tanto, los administradores se presentan muy cuidadosos para comenzar gestiones conscientes y francas con el objeto de resolver estos obstáculos, y los expertos requieren conocer esa inclinación y efectuar lo que se amerite para alcanzar una resolución.

Es fundamental el reajuste de actividades académicas, porque forma operaciones de alejamiento o reajuste planificado del ánimo para conservar el beneficio, y destrabar medios de inversión para actividades académicas más promisorias. Las operaciones deben ser progresivas como la separación por etapas o el reajuste paulatino, ya que son una cantidad de acciones para minimizar los costos frecuentes e integrarlos con servicios educativos decadentes, y si es probable el objetivo, conservar el beneficio de actividades académicas. Por lo tanto, se muestra como una ocasión inigualable, la separación por etapa de un

diseño de servicios educativos, y una estrategia de desarrollo habitual. En resumen, los medios materiales, financieros e individuos responsables de las acciones estratégicas que serán sometidos por un proceso de separación por etapas, se tienen que trasladar de forma cautelosa a una acción estratégica ascendente, minimizando las desventajas, las destituciones de Docentes y trabajadores y el desconcierto.

Es significativo que el grupo de planificación estudie cada obstáculo específicamente, encuentre ciertas maneras para clausurarlas previo a centralizarse en otras cuestiones. Éste es otro instante de ecuanimidad y moderación, y si no es así, los integrantes del grupo pueden conspirar para obviar lo vigente, y expresar una falla complicada. Por lo tanto, luego de haber clausurado cada obstáculo particular, el grupo se obliga a reevaluar el obstáculo global entre el contexto vigente del Colegio Católico y el anhelado.

Cuando el Colegio Católico observe que no existe probabilidad de clausurar un obstáculo, el grupo de planificación se obliga a reevaluar la agrupación de objetivos en esa zona, e insistir en el diseño de la estrategia de acción, y además con el examen se logra reconocer una manera innovadora de clausurar obstáculos. Entonces, es probable que los objetivos de progreso o beneficio (renta) convienen que sean más cautelosos, o replantear otro objetivo que no es realizable (transformación de la dirección hacia los conflictos), pero considerando las señales importantes de diversas o totalidad de extensiones de la estrategia de actividades académicas.

Si la institución educativa católica observa en forma individual que los obstáculos se logran clausurar, pero la situación indica la imposibilidad de clausurarlas paralelamente, se requiere emplear diversas opciones para avanzar con el plan: cómo se realizó un quehacer anterior que mantuvo

una coherencia con la declaración de la misión dirigida por los valores y tomó en cuenta los beneficios. En aquel tiempo, si las operaciones para alcanzar los beneficios restringen el desarrollo de la institución educativa católica, convendría poner apoyos para conservar el objetivo de desarrollo. En conclusión, claramente indica que se deben planificar estratégicamente, porque destaca la necesidad de la investigación hacia modos más productivos, para alcanzar objetivos de desarrollo o restringir las metas de lograr beneficios.

Reciclar las etapas de análisis de obstáculos y estrategia de acción son gestiones que se obligan a desarrollar permanentemente hasta que muestren señales de triunfo, y esto justifica: desplegar programas de actividades para implementar el plan estratégico a nivel táctico, y desplegar programas de eventualidades para capacitar al Colegio Católico, con el motivo de que se integre a las posibles transformaciones importantes en los contextos interno y externo.

7. INTEGRACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN FORMA HORIZONTAL Y VERTICAL. Los diversos departamentos (estratégicos y operativos) que integran la institución educativa católica, requieren desplegar programas precisos en vocablos tácticos fundamentados en el plan habitual del Colegio. Cada uno de estos programas se obliga a manifestar la estrategia y contener: costos, proyectos de servicio educativo, tiempo y acciones. Luego, los programas serán desplegados de manera independiente y se añadirán como parte de la planificación estratégica de toda la institución.

Previo al despliegue de los programas de acción, el Colegio Católico requiere determinar prioridades: ¿Cuáles acciones estratégicas exigen más observación al inicio de la puesta en marcha? y ¿Cuáles se merecen

afrontar luego?. Entonces, el motivo primordial para aumentar las perspectivas de planificación (para un mañana de cinco años) reside en suministrar a la institución, la probabilidad de emplear lapsos para asumir la delantera. Por lo tanto, la totalidad de cosas no pueden o deben desarrollarse en el transcurso del año inicial o los siguientes, y esta idea choca con algunos gerentes impulsivos, trabajan todo a la vez, pero cuando se les instruye con nuevos conocimientos cambian su actitud, porque la planificación estratégica requiere tiempo para poder establecerse en el Colegio.

Lo mencionado en el párrafo anterior, origina inestabilidad y probable aumento de la frustración, porque el grupo de planificación conviene que implante las prioridades por medio de extensiones del plan de acción, y los integrantes de dicho grupo se obligan a presentar sus tareas como precisas. Además, es indispensable desplegar un plan táctico específico y habitual para cada acción estratégica (reciente y actual) que supere el análisis de obstáculos. Posteriormente, la acción acordada en estos planes tácticos simboliza la orientación estratégica recientemente formada por la institución educativa católica.

Es de notar que las empresas comerciales, dependiendo de su magnitud y desarrollo organizacional, tienen estructuras que varían. Por ejemplo: estructura simple, estructura funcional, estructura de unidad de negocios, o estructura divisional. Esto es fundamental, porque el tamaño y progreso justifica que los Colegios Católicos apliquen una estructura, y se recomienda que utilicen la funcional, ya que es una forma apropiada que puede trabajar con tareas específicas (**Figura 7**).

PLANES TÁCTICOS U OPERATIVOS. Se centrará el interés en las instituciones educativas católicas (Figura 7), y se supone que no disponen dentro de su estructura organizativa, la infraestructura de recursos

humanos (Docentes y trabajadores). En consecuencia, se desconoce si ellos poseen experiencia en el desarrollo de planes tácticos, y se requiere de gran sensatez para analizar a las personas que van a ejecutar el trabajo.

Existe otro inconveniente en el despliegue de planes tácticos para estas instituciones, porque no tienen un enfoque de estructura de acciones, como las que disponen las empresas. Casi siempre, es costoso solicitar al personal de apoyo vigente del Colegio, que se ocupe de formar planes tácticos para las acciones originadas de la planificación estratégica. Un plan de acción para una estrategia debe establecer un contexto comprensible y sencillo de entender sobre cómo se trasladará el Colegio de la zona 1 a la zona 2.

Entonces los proyectos operativos difieren mucho entre sí, porque deben tomar en cuenta la reciente estrategia: exponer de manera comprensible el servicio o acción que se presentará al Docente y trabajador; precisar cuáles son las actividades académicas planificadas que se anhelarán; desplegar, generar y compartir los medios requeridos para este nuevo servicio o acción (estos medios contendrán los servicios básicos y los dispositivos indispensables para crear el reciente servicio) por ejemplo: administración, formación del docente, gestiones en las aulas, y otros, e inversiones; definir un estudio económico preciso y actual, que englobe los planes de entradas, gastos inalterables y móviles, cantidad de costos frecuentes (conviene que se descargue en la etapa de integración y no efectuarlo aquí), calendario para el sistema global, que vaya del comienzo hasta la situación de funciones finales, y precisar plan de capacitación para docentes de institutos educativos.

La extensión, pormenores y multiplicidad de planes tácticos se someterán a la condición de la reciente acción estratégica. Por ejemplo, en un

colegio si crea dicha acción estratégica, a través de un plan de capacitación para sus docentes, este sería conciso y fácil. Sin embargo se requiere: Contratar docentes con conocimiento que apoyen el adiestramiento de los educadores del instituto educativo; Agrandar los espacios para acomodar los nuevos ingresos; Adquirir mobiliarios y recursos para el establecimiento; Añadir diversos apoyos para manejo de información, y preparar esta reciente acción estratégica ante los docentes actuales. Por lo tanto llevar a cabo el plan, desde su comienzo hasta la situación de táctica, necesitaría meses (10) y se programa que la acción estratégica produciría una ayuda para el alcance de beneficios en meses (18).

El Colegio Católico no puede olvidar, que es indispensable integrar los planes operativos, a través de la habilidad cotidiana de la cuota de medios (participación en el cálculo) cuyo importe va a diversas zonas operativas. Es indispensable, el traslado de la planificación estratégica con dirección al corto plazo en dos aspectos: planificación y cálculo operativo, y que refuerzan la participación en medios para dichas zonas operativas. En resumen, el examen de eficacia de estos aspectos se refiere al nivel de ayuda para la estrategia de la actividad académica, y si los jefes comprometidos con las diferentes zonas operativas, conocen y ayudan los objetivos estratégicos y sus concernientes planes operativos, manifestarán un ejemplo de gerencia organizacional a sus subalternos.

También, **la figura 8** muestra lo que se compromete desarrollar la institución educativa católica, para integrar los planes operativos con el plan estratégico. Previamente al encuentro del grupo de planificación para ocuparse en la integración de los planes operativos, todos los jefes operativos se obligan a coordinar planes afines a los indicados en esta figura. Por consiguiente, estos planes extensamente narrativos convienen

integrarlos, y el grupo de planificación los debe ratificar de forma delimitada previo al comienzo del proceso presupuestal.

Es trascendental desplegar planes operativos en organizaciones sin fines que no generan ganancias, y esto tiene que ver con las instituciones educativas católicas, porque al proyectar una reciente acción estratégica, por ejemplo, formación para Docentes y trabajadores para que sean hábiles en el desempeño (plan de capacitación), las cuestiones referidas al plan táctico por departamento (recursos y gastos), etc., requieren de tiempo desde el arranque hasta el momento de ejecución total de la acción táctica.

Entonces, el Colegio Católico debería crear un plan de capacitación, porque sería como un servicio que se ofrecería a docentes, trabajadores y obreros. Esto conllevaría precisar los gastos, para luego definir en qué lugar, unidad, coordinación, etc. se debe aplicar, y por último, determinar qué medios se van a emplear para que aquellos puedan adquirir conductas que mejoren el desempeño (talleres, educación formal, etc.). Por lo tanto, se requiere diseñar y llevar a cabo un proceso habitual de supervisión del plan de capacitación, que debe contemplar: método de planificación, control, técnicas de datos y procedimiento de estructura de capacitación. En resumen, es importante que estos dispositivos de información y supervisión se hallen trabajando para cada acción estratégica vigente o reciente, a objeto de garantizar el despliegue y puesta en práctica del proceso adecuado de capacitación.

En aquel momento, cada plan que despliegue la agrupación operativa o departamento en la institución educativa católica, se obliga a que sea conocido y ayudado por las otras agrupaciones operativas. Por ejemplo, cuando se avanza en la estrategia y se realizan proyectos, los Docentes y trabajadores del Colegio compiten por alcanzar los medios limitados para

lograr sus fines, conseguir el desarrollo planificado, etc. Por lo tanto, es significativo que cada una de las agrupaciones operativas entiendan en su interior la señal que ofrece la capacidad y estén conformes con los presupuestos planificados de recursos para ellos mismos y los demás departamentos operativos.

En resumen, las instituciones educativas católicas deberían utilizar un plan de capacitación para Docentes, porque sale del plan estratégico y muestra los juicios del Colegio Católico sobre las acciones estratégicas, para satisfacer (docentes adecuados), mantener (eficacia), estimular (docentes medianamente conflictivos), o excluir (docentes muy conflictivos).

En el interior de este escenario estratégico, el mencionado plan de capacitación implica cuatro aspectos: Reconoce y estudia las ventajas para el Colegio Católico, el docente y el trabajador, fragmenta y escoge los docentes objeto del plan, despliega una estrategia de unión entre plan, docente y trabajador, y proyecta y ejecuta procesos de supervisión de la gerencia del plan.

PLAN ESTRATÉGICO, PLANES OPERATIVOS Y CONTEXTO. Se ratifica la importancia de evitar un desgaste de energía si la institución educativa católica, busca posibilidades en el contexto, es decir, que estén atentos a lo que realiza habitualmente, para que las mejorías de capacidad prevalezcan a las de sus antagonistas, y el Colegio Católico, poseerá un engranaje de superioridad.

La escogencia de un propósito de las actividades académicas, conlleva reconocer precisa y específicamente a los Docentes o trabajadores posibles que requieren planificarse y la organización (colegio) debe gratificar (docente). Lo mencionado, implica de forma constante división y

subdivisión para establecer qué servicios educativos son más interesantes y satisfactorios, y en cuáles división o subdivisión de las actividades académicas.

Lo mencionado anteriormente, involucra un estudio que le permitirá al grupo de planificación, establecer cuál de las siguientes estrategias de actividades académicas, poseen más probabilidad de ser exitosas para las recientes acciones estratégicas: Centralización del servicio educativo/actividades académicas, implica concentrarse en un servicio dentro de un grupo de actividades; Especialidad en el servicio, es el abastecimiento de un servicio educativo a todas las divisiones de las actividades académicas; Especialidad en la actividad académica, es gratificar una multiplicidad de requerimientos en una división específica de actividades académicas; Especialidad de escogencia, es donde la institución educativa católica se beneficia de forma personal por subdivisiones de actividades académicas atractivas, sin pensar que se vinculan entre ellas, brindando servicios educativos fundamentados sin gasto y siempre que se reconozca un anhelo, y protección integral, y además es gratificar los requerimientos de todas las divisiones de las actividades académicas. Por lo tanto, en la integración de la planificación estratégica, el grupo de planificación se obliga a reconocer cuál de estas estrategias se observa que participa cada acción estratégica.

Otro aspecto que se vincula con el contexto, es la enorme estrategia, porque es el punto de vista desarrollado y habitual que orienta las actividades académicas de una gran acción estratégica. Las enormes estrategias (se puede favorecer más de una paralelamente) señalan la forma cómo se proyectan alcanzar los programas estratégicos de dicha acción estratégica, y sus aspectos: Desarrollo centralizado o centralizarse en únicamente un servicio educativo que sea la base beneficiosa del

Colegio Católico; Crecimiento de las actividades académicas, o añadir recientes Docentes.

Lo mencionado anteriormente conlleva a plantear la interrogante: ¿Qué mezcla o combinación de enormes estrategias reconocerá que esta acción estratégica sea posible?. En el momento de que el grupo de planificación añade los planes frecuentes de acción vertical, es significativo que se conozca y enlace con precisión una enorme estrategia congruente, y esta se vincule con el índice de desarrollo de las actividades académicas y la firmeza de la capacidad del Colegio Católico. Allí, es donde la institución educativa católica ubica enormes estrategias frecuentemente usadas, y que muestran reducido conflicto y mejor contribución.

Otra cuestión es la perspectiva de la propagación territorial, por medio de movimientos en representaciones o licencias: Progreso en servicios, o sea, formar acciones recientes y vinculados que se tienen que colocar en actividades académicas actuales; Creación o reproducción de servicios avanzados y novedosos que los actuales se vuelven arcaicos; Involucramiento horizontal, o sea, conquistar o unirse con un Colegio Católico equivalente para minimizar la competitividad; Involucramiento vertical, o sea, avanzar en un sinfín interno de abastecimiento (involucramiento vertical en sentido contrario), o desarrollar un proceso de participación interna que aproxime más la institución educativa católica a sus docentes más lejanos (involucramiento vertical en sentido de mejoría); Unirse con un grupo organizacional para desplegar un reciente servicio educativo o actividad académica; Multiplicidad centrada, o sea, conquistar o unirse con otros Colegios Católicos que igualen sus fortalezas y debilidades; Blindaje o al revés de inclinaciones contradictorias a través de diversidad de técnicas de disminución de gastos; Disuasión, o sea, promoción de manera total o clausurar

categoricamente un fragmento de la institución educativa católica, y cancelación o negociación completa de dicha institución en relación con sus bienes concretos y clausura final.

PLAN ESTRATÉGICO, PLANES OPERATIVOS, E INVOLUCRAMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL. En los planes de involucramiento vertical conllevan acciones estratégicas, y también es indispensable desplegar y articular planes de involucramiento horizontal para las tareas cotidianas del Colegio Católico. Estas se obligan a contener planes económicos, de promociones y actividades académicas, de Docentes y trabajadores y de dinero, etc. Frecuentemente, dichos planes no deben avanzar hasta que ocurra un consenso en el grupo de planificación sobre la manera cómo se desempeña el plan frecuente de involucramiento vertical.

Enfatizando en un plan para los Docentes y trabajadores, los requerimientos presentes y del mañana se deben centrar en dar apoyo para los niveles: gestión, conocimiento, control, efectividad y ayuda. Esto estimularía su progreso en el transcurso del tiempo, y se fundamenta en el plan de involucramiento vertical concertado. En éste, se tomaría en consideración el movimiento de recursos humanos: proyectos de reclutamiento y formación, programas de retribución, planes de evaluación del desempeño, presupuestos de gastos, etc., y sin lugar a dudas, abarcaría planes de eventos.

Lo apuntado anteriormente, señala que el proceso de involucramiento se activa cuando los grupos de planificación, Directivos y Docentes clave, empiezan a entenderlo, y lo observan como puntualiza los compromisos, los medios, las actividades, las fechas, etc. En consecuencia, los jefes tácticos en la institución educativa católica consiguen en ese entendimiento, cambiar y ayudar al proceso con emoción y lo imaginan como un apoyo para desempeñar sus trabajos habituales, y forma un

escenario para lo que efectúan y determina visiblemente sus prioridades, objetivos, acciones, estrategias y más.

Por lo tanto, el grupo de planificación reconocerá tanto los obstáculos en el interior como los planes tácticos mezclados, y precisará cómo se clausuran y cuál tendría que ser la señal triunfante del modelo de estrategia de acción. Por ende, el involucramiento de los planes tácticos horizontales con los planes verticales (departamentales y más) conlleva aglutinar todos los fragmentos para garantizarse de sí operará el plan de acción frecuente y de qué forma, y dónde se hallan los inconvenientes, y las dificultades de involucramiento se obligan a resolverse en el transcurso del proceso de evaluación económica.

PLAN ESTRATÉGICO, VALORES, MISIÓN E INTEGRACIÓN CON PLANES DE ACCIÓN. Es fundamental verificar si las acciones y orientaciones planteadas son coherentes con lo que el Colegio Católico declaró que anhelaba hallarse, y esta verificación tiene que descubrir el requisito de efectuar una explicación ulterior de los valores, la cultura, la misión y la estrategia de actividades académicas de la institución, de forma que todos los proyectos de acciones avancen con fundamento en propios propósitos y supuestos frecuentes.

La **figura 9** habla de la integración de planes operativos con el plan estratégico de las instituciones educativas católicas, y es allí donde debe concentrar sus esfuerzos para lograr crecimiento. Por lo tanto, es significativo perfeccionar y articular dichos planes operativos previo al inicio del proceso presupuestal del año legal.

Es este aspecto es conveniente una transformación en la manera como opera el grupo de planificación, anticipando (y es normal) que los jefes operativos transformen los enfoques del Colegio Católico como un todo,

pero mantuvieron en las primeras reuniones de planificación, una cuestión que les preocupa: “es imposible responsabilizarme si no dispongo de los medios requeridos”. Entonces, se revela que la competitividad es necesaria entre las diversas tareas tácticas, ya que existen pocos medios en el instituto educativo católico. Por lo tanto, esta competitividad es saludable y usual, y el grupo de planificación se obliga a conducirla con cautela.

PLAN ESTRATEGICO Y PLAN OPERATIVO DE RECURSOS HUMANOS. La planificación de recursos humanos es un sistema de estudio permanente de los requerimientos de personal de la organización, y se aplica tanto en el Colegio Católico como a la empresa comercial. Esta planificación se divide en dos partes: una prevé qué recursos humanos necesita el colegio o la empresa, y la otra despliega un plan operativo para clausurar el obstáculo reconocido en la fase anterior, de manera precisa y eficaz en relación a los gastos.

¿Por qué la organización le conviene que se prevea el recurso humano?. Porque se incrementa la efectividad, si cada año se reconocen con gran atención los recursos humanos requeridos para llevar a cabo las distintas cuestiones del plan estratégico (**figura 10**). Entonces el pronóstico de personal es muy complejo, ya que, el proceso de planificación a 5 años es frecuente en esta clase de planificación operativa. Sin embargo, es indispensable que el proceso sea adecuado, y debería establecer un menor o mayor lapso. Por lo tanto, los requerimientos reconocidos en cada período de tiempo convienen modificarse y añadir a las necesidades de recursos humanos, las substituciones indispensables producidas: retiros, movimiento de Docentes y trabajadores, desarrollos y nuevas transformaciones en las normas relacionadas con el apoyo gerencial.

Luego, hay que realizar un registro detallado de los vigentes recursos humanos del Colegio Católico fundamentado en cada una de las personas: ¿Cuáles son los motivos en relación al desarrollo y las funciones de cada individuo, sobretodo en la señal que éstos reflejan a la institución educativa católica?, y ¿ De qué forma se relaciona la actuación vigente de cada persona con sus motivaciones y deseos?. Por consiguiente, estas correlaciones deben ser la zona de arranque que centraliza los estudios habituales de actuación/crecimiento entre los Docentes, trabajadores y jefes, y con la colaboración de expertos en personal (**figura 11**).

Es indispensable que estos estudios se centralicen en las ocasiones efectivas que hay para la persona, como resultado del proceso de planificación estratégica, y lo que éste y el Colegio Católico requieren efectuar a objeto de alcanzar que estos planes suministren utilidad. Entonces, es recomendable abarcar una estrategia: adiestramiento, apoyos, formación, y más, esta posee el fin de proporcionar y corregir el desempeño efectivo del desarrollo. Por ende, conviene acopiarse en una fuente de ayuda de información del personal, y apoyarse en la tecnología de la informática se mantendría un banco de datos.

Después que la institución educativa católica reconoce su ofrecimiento y su solicitud de personal para el cuadro de duración de la planificación estratégica, es indispensable articularlas y examinar las inestabilidades (**figura 12**). Su ofrecimiento del personal vigente, puede no ser apropiada para agradar la solicitud del Colegio Católico, y es aplicable a ciclos de gran desarrollo o puede ser grande en lapsos de blindaje.

La **figura 13** recomienda ciertas opciones que considera los procesos cuando la solicitud de personal del Colegio Católico supere su ofrecimiento en cualquier rango de ella. En ese instante, conviene

desplegar planes equivalentes para el apoyo-especialista y nuevas exigencias de personal. Por consiguiente, lo previsible para agradar éstas por razón de distintas opciones de avance se obliga a que sean examinadas de manera razonable si quiere agradar las exigencias de personal de la institución.

Casi siempre se expresa insuficientemente los requisitos de Docentes y personal para desempeñar estas inestabilidades del plan estratégico. Por ejemplo, no se aclara cuando no hay bastante dinero o los recursos son escasos para el desempeño. A pesar de que los planes nuevamente se examinan, pero con frecuencia se ofrece poca consideración a los requisitos de personal, y por consiguiente, conviene estudiar con gran cautela estas inestabilidades que afectan el desempeño de la planificación estratégica.

Los planes para el personal son complejos, y el aspecto de la planificación de la continuación en los rangos de crecimiento potencial del Colegio Católico, se asume con dejadez o se evade. Dicha continuación, es un aspecto que debe interesar por desarrollar al personal de la institución, pero muchas veces, se ciñe a meras apariencias personales o diálogos improvisados.

Entonces, la planificación de la continuación conviene que emplee una evaluación para promocionar a un empleado (Docente). Se recomienda plantear dos cuestiones: ¿El individuo señalado para el desarrollo consigue actuar en el puesto, considerando ciertos obstáculos habituales?, y ¿El individuo señalado tiene a alguien capacitado, para que tome su puesto?. Con frecuencia la respuesta a la primera cuestión es si, pero la segunda es de gran negación, porque no existen condiciones para promocionar al aspirante con enormes posibilidades de logro.

Sin embargo, la organización (empresa comercial) de dimensiones reducidas, no piensa en la continuación, porque jamás une la planificación para la continuación con el crecimiento del personal en el contexto laboral. Entonces, la ausencia de dicha planificación es grave, especialmente para la continuidad del grupo de planificación, y se manifiesta en las organizaciones afianzadas, donde este grupo es el capitalista/dueño o algún familiar, ya que no le dan importancia al desarrollo. Por consiguiente, con frecuencia el obstáculo cotidiano de dicho grupo es que no proyectan un plan efectivo para la continuación y esto origina desmotivación, y se planteará en la planificación de eventos.

Lo mencionado se aplica a las instituciones educativas católicas, porque apartan de los planes estratégicos y operativos a sus docentes, y ellos son los que pueden continuar con el desempeño de manera eficaz del Colegio. En vista de esta situación, se recomienda diseñar un plan para la continuación, a través de la definición de responsabilidades y un plan concreto en dónde localizar el posible docente distinto.

COHERENCIA ENTRE PLAN ESTRATÉGICO, PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTOS. La responsabilidad de dicho grupo se fundamenta en verificar y solucionar todos los obstáculos del plan estratégico y los presupuestos operativos, con el objeto de que posean un alto nivel de coherencia en relación con los objetivos estratégicos. Es conveniente crear una norma contundente, para que los jefes de operaciones no cambien planes y presupuestos, y que bajo ninguna condición favorezcan de forma inmediata o mediata los objetivos estratégicos. Por lo tanto, este es un sistema que conlleva asumir juicios complejos, ya que hay que seleccionar entre varios programas esenciales y meritorios, y los medios del Colegio Católico son limitados y no es posible realizarlos simultáneamente.

Entonces, hay dos sugerencias para preparar los presupuestos que conviene implantar en los Colegios Católicos. Una se centraliza en la verificación de los objetivos alcanzados que ofrecen beneficios en la estrategia de la acción; y la otra se halla más centralizada en desempeñar objetivos de desarrollo. Sin embargo, las restricciones indiscutibles de los medios económicos que afrontan muchas instituciones, están condicionadas a una limitante para el desarrollo planificado (inclusive para los escenarios inesperados), se refiere a la planificación incorrecta de los recursos humanos. Por ende, se recomienda a la institución educativa católica, sortear esta falla de planificación, y proporcionar una estrategia en toda planificación en grado operativo, planteando la perspectiva del crecimiento a través de la planificación de recursos humanos.

Según el experto Goodstein y otros (1998) habla de los objetivos operativos a corto plazo “se debe planear con un horizonte mínimo a tres años y actualizar cada año. El Presupuesto se debe efectuar anualmente, y recomendamos bastante realizar una renovación de actualizaciones trimestrales” pág. 363. En esa línea, la organización (Colegio o empresa) conviene que favorezca cuadros de duración que sean coherentes con sus planes de acciones. En concreto, los jefes que se hallan integrados en la verificación por mes de la condición de beneficio funcionales y la reformulación de presupuesto por cada 3 meses, consideran el significado de programar el proceso y lo vinculan con el protocolo del presupuesto de todos los años, y de esa forma se evita: “no tengo memoria para saber cómo elaboramos esto anteriormente”.

Si no se justifica un proceso para una acción difícil, y bajo ninguna condición se puede verificar los presupuestos particulares y reconstruidos, convendrá plantear: ¿Se conoce qué determinación poseen los jefes en relación al proceso anualizado del presupuesto?, o ¿Se conoce cuál es la señal que determina que se debe realizar con respecto a dónde se hallará

la organización en los próximos 8 a 11 meses en el mañana?. Indudablemente este último enfoque es más relevante, pero si es factible, se sugiere hacer un seguimiento a las dos.

Algunas veces, cuando las transformaciones en los escenarios externos exigen realizar arreglos en los planes de acción o en los presupuestos, todos los jefes de operaciones significativos se deben unir para redefinir sus condiciones en relación a las variables situaciones externas y a las soluciones adecuadas por parte de otras personas con obligaciones operativas. En consecuencia, es obligación incondicional del grupo de planificación, garantizar las articulaciones efectuadas por los jefes operacionales para que se sincronicen con los objetivos estratégicos de la institución educativa católica. En resumen, la eficacia de la planificación estratégica implica siempre verificar a objeto de que coincida la ejecución del plan con los objetivos planteados en la estrategia de la acción y las señales de logro que se desplegaron para buscar el avance.

Todo Colegio Católico requiere de extensiones y tienen que contemplar planes operativos: docentes y personal, organización, servicios a alumnos, padres y representantes, desempeño, sueldos, y otros. Por consiguiente, como resultado de la articulación entre los variados planes operativos, se origina una situación confusa, y se recomienda al grupo de planificación, ratifique un informe matriz que se utilice como mecanismo de apoyo para los jefes tácticos.

Una conclusión que se obliga asumir, es el nivel de rigurosidad para los supervisores operativos, entre los distintos planes de acción y el plan estratégico. Esto contiene un cronograma de actividades para la planificación y un grado de especificidad, pero este último puede formar excesivo compromiso y minimizar la motivación hacia la planificación e implementación. Si es a la inversa, la interacción alcanza ser simple, y el

proceso puede llegar a ser irrelevante, y únicamente es esencial integrar las operaciones clave. Por lo tanto, los planes convienen que sean fáciles, cortos (unas pocas hojas) y concretos a acciones de gran prelación, obviando los inconvenientes posibles de un escueto traslado ladeado **(figura 14)**.

8. PLANIFICACIÓN DE EVENTOS. Conlleva el despliegue de una (s) acción (es) específica (s), ya que sólo fueron presentadas condiciones de escasa posibilidad, es decir, únicamente se consideraron en el plan, las que poseían resultados trascendentes para la institución educativa católica, y esta definición emplea dos aspectos clave: condición y posibilidad. Por lo tanto, la ayuda que puede generar un Colegio Católico es desplegar un sistema para reconocer y argumentar frente a acontecimientos que por ningún motivo fueron previstos o con escasa posibilidad de suceder.

Un sistema de planificación de eventos sensatos y detallistas, conviene que apoye al instituto educativo católico, a desplegar un proceso de búsqueda más exacto (que suministre las primeras señales de información sobre los cambios que consiguen mostrarse), para verificar las transformaciones que surjan en las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas. En consecuencia, el grupo de planificación se debe reunir para que exista un grado de comprensión habitual sobre el anhelo de efectuar alguna planificación de eventos para enfrentar las amenazas, y asimismo planificar las oportunidades.

El grupo reconoce con frecuencia amenazas internas como la defunción o invalidez de un integrante clave de la gerencia, el director, el coordinador, etc. Mientras que las oportunidades internas abarcarán condiciones no previstas, es decir, desarrollar una acción eventual, la inversión en

acciones, y otras. Indudablemente, no se conseguirían anticipar todas estos eventos, pero si se puede facilitar gran consideración a las primeras señales de aviso de transformaciones significativas, ya que representan un llamado de atención para el Colegio Católico, en relación a la carencia de efectuar una planificación de eventos eficaz.

Asimismo, dicho grupo de planificación se obliga a estar formado para reconocer y anticipar cuestiones importantes que influirán en el instituto educativo católico, y además desplegar planes alternos con fundamento en probables variables que se muestran. En síntesis, la planificación de eventos debe suministrar al Colegio Católico un sinnúmero de estrategias para el diseño de acción, que se logran emplear en distintos contextos, y cada uno se pueda examinar y proyectar.

La etapa que se esta tratando, igualmente debe reconocer varias indicaciones clave que crean juicio sobre el requisito de reevaluar la idoneidad de la estrategia que esta vigente. Entonces, cuando se reconoce el alcance por medio de una zona de análisis, se efectúan dos grados de crítica: Verificación de alto grado (nunca conviene implementar una acción apresuradamente), pero es importante recalcar el probable anhelo de transformaciones en supuestos principales del diseño, y visualizar las advertencias, es decir, acción en asumir juicios de escenarios distintos para llevar a cabo un plan de eventos o transformar una definida cuestión de la estrategia.

Con frecuencia, en las tentativas nacientes de la planificación estratégica, la de eventos es una noción rezagada, pero con el transcurrir del tiempo remacha la planificación, y en cada ocasión se destina una mayor duración y esmero, sobre todo en el momento que el grupo de planificación empieza a observar lo esencial de poseer la planificación de

eventos, y decir siempre una clase de razonamiento de “qué ocurriría si.....”.

En resumen, los miembros de este grupo se obligan a considerar que la planificación de eventos, como una fase que integra el proceso de planificación estratégica, y plantea estar capacitado en opciones para el mañana. Por lo tanto, mientras más revoltoso sea el contexto financiero, es conveniente observar detalladamente para ayudar a los eventos.

PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE EVENTOS Y CONTEXTO. En los contextos que no tienen ganancia (como las instituciones educativas católicas), y en general cualquier persona, presentan igual requerimiento al planteado en la planificación de eventos. Por ejemplo: la ausencia de empeño por parte de muchos Docentes y empleados, que ocupan responsabilidades de mando, para asumir con sensatez el concepto de que pueden mostrar cierta transformación, o si se produce, causar alguna señal en el Colegio.

Es de resaltar, que ante escenarios de crisis económica que provoca recesiones financieras. Es de gran importancia que los Colegios Católicos planteen planes de eventos, que incluya cualquiera o todas estas situaciones adversas como aspectos examinadores, para que planteen acciones reflexivas y operativas, asumiendo actitudes de resguardo contra la quiebra.

Entonces, las amenazas externas “mundiales”, cambio climático, terrorismo, crisis financiera, desplome por desvanecimiento del contendiente significativo, un gran número de acciones estatales por medio de impuestos, nuevas reglas, etc., es decir, todos los Colegios Católicos (y empresas) están sometidos, a un grupo concreto de eventos propios de su condición, y todo esto justifica que se obligue a efectuar una

planificación. No obstante si se logran prevenir dichas amenazas, a través del diseño de la estrategia de la acción, cualquier institución puede reconocer distintas opciones para el mañana y desplegar condiciones para cada posibilidad significativa.

Por lo tanto el estudio DOFA, que integra el análisis del desempeño, ofrece el fundamento para la planificación de eventos, y convendrá reconocer las fortalezas y debilidades internas del Colegio Católico y las oportunidades y amenazas que se observan en su contexto externo más significativas. En específico las que conllevan otros contornos distintos de los que tienen más posibilidad: desplegar zonas relevantes a objeto de comenzar las acciones para afrontar cada evento; y apoyar los movimientos que se facilitarán para cada zona relevante.

En esta fase es esencial reconocer los contextos fundamentales que conviene verificarse y garantizarse que estén encima de específicas zonas con reparos, que los procesos apropiados de verificación sean funcionales, de tal forma que se hallen aptos los datos para echar a andar las citadas zonas, y que se haya determinado un sistema concreto para manifestar el trabajo de éstos, incluso para responder apremiadamente al grupo de administración.

Para implementar la planificación de eventos, son trascendentes estas definiciones: matriz de planificación de eventos integrada con la planificación estratégica, para que apoye a la institución educativa católica, y posea firmeza en observación de sus debilidades y posibilidades desde un enfoque interno y externo; clasificación de posición organizacional, ratifica al Colegio Católico cómo desplegar una indicación fácil; sintetizar su facultad económica; registrar grandes finanzas (se pueden aprovechar en el contexto) y precisar cuáles son los más útiles para el Colegio Católico o (en dónde son ajustables) las

señales de logro; registrar el desarrollo de acciones; efectuar verificación de las variadas señales de logro en unidades, departamentos, etc.; e indicar los logros mezclados con la desviación del presupuesto. Todo esto suministrará una indicación a través de un número, que precisará dónde se aglutina el presupuesto para el año vigente, con una media que se debe considerar, y luego se iniciará gestiones de posibilidades y debilidades de planes reconocidos en la planificación de eventos.

En resumen esta etapa, aumenta la posibilidad y el desarrollo permanente de toda organización (Colegio o empresa), y simboliza las herramientas que ponen a funcionar la planificación estratégica. La fase aludida sitúa a los directores en una mejorada condición para enfrentar lo imprevisto, al presionarlos para que investiguen contextos distintos de los más viables, ordena que se implemente una clase de razonamiento para la previsión de movimientos del contendor y minimiza los lapsos, al argumentar ante las amenazas o aprietos y/o crear velozmente condiciones para la oportunidad.

9. IMPLEMENTACIÓN. La planificación estratégica es una investigación estudiosa de escaso uso concreto en cualquier organización, y puede aplicarse en el instituto educativo católico. Sus beneficios se encuentran en monitoreo y en la puesta en marcha del plan estratégico. Su objetivo es desplegar una mejorada proyección cuyo destino dirija al Colegio Católico o empresa, y el proceso se frustrará si esta proyección no es útil para dirigir la conquista de juicios organizativos. Por lo tanto, la orientación estratégica es la conducción de la mencionada institución, fundamentada en un plan estratégico real, gestiona en Directores, Docentes y trabajadores comprometidos para llevarlo a cabo, y este proceso es congruente con los valores, los supuestos y la cultura de los individuos que disponen de la capacidad necesaria para implementarlo.

Entonces, se deben considerar la integración de la planificación estratégica con las funciones de las instituciones educativas católicas, para hacer eficaz el proceso de planificación. Sin embargo, existen tres motivos esenciales para que se evidencie la ausencia de logro de beneficios: Los Docentes y trabajadores comprometidos y sus supervisados inmediatos muy pocas veces se consideran participes; Bajo ninguna condición es permanente y es pensado como una práctica eventual y sin conexión con las funciones de la acción; y jamás motiva de manera apropiada el razonamiento estratégico.

En ese instante, la enorme importancia de pensamientos hacia el proceso y en las gestiones evidentes en el plan de planificación estratégica, posee como propósito formar la probabilidad que las instituciones educativas se mantengan en esta guía, encuentren resultados concretos en la conducta de toda la institución, en específico en las personas que desempeñan responsabilidades gerenciales. Por lo tanto es esencial para la implementación, un conocimiento de participación (a nivel psicológico), porque si un grupo de planificación quiere observar que se lleven a cabo sus planes estratégicos, se obliga a garantizar que los individuos sobre los cuales se tiene expectativa, realicen una participación previa al inicio de la fase de implementación.

En ese momento, la implementación concluyente del plan estratégico comprende distintos planes de acción proyectados en el departamento y las operaciones y su articulación en el diseño general del Colegio Católico. En consecuencia, todos los integrantes de la institución educativa católica, perciben que hay acciones en la totalidad de la estructura, y se trabajará para el éxito de la misión.

Es esencial que el grupo de planificación logre conservar la participación y motivación al plantear el plan estratégico, pero bajo ninguna circunstancia

conviene que se consienta y asuma el trabajo de conducir el Colegio Católico. En consecuencia, dicho grupo de planificación no tiene y no debe sustituir la estructura para asumir juicios en la institución educativa católica, y si se piensa que la mencionada estructura no logra conducir adecuadamente la implementación del plan estratégico, es fundamental gestionar las transformaciones necesarias.

En resumen el logro de esta fase, pone en ejercicio las transformaciones en el proceso de supervisión de la gerencia, el procesamiento de los datos y la cultura organizacional, indispensables para verificar y ayudar en la implementación del plan estratégico, y si el escenario es distinto, se obliga a tomar en cuenta una suspensión de esta fase.

GRUPO GERENCIAL DEBE INTEGRARSE CON GRUPO DE PLANIFICACIÓN. Lo señalado anteriormente es un dilema, porque el grupo gerencial se obliga a unirse con el grupo de planificación a objeto de estudiar las cuestiones incluidas en la implementación y de forma precisa, pero respetuosa, garantizarle que el proceso de implementación del plan lo conducirá la gerencia de la institución educativa católica. Entonces, la responsabilidad del grupo planificación es reunirse frecuentemente, valorar la implementación y supervisar el proceso. Posteriormente, ofrecer exposiciones sobre el avance que se deben comunicar al grupo gerencial y demás integrantes de la organización. Este retorno de información, es con el fin de participar e incentivar al Colegio Católico para que tome un extraordinario interés en la operación de implementación.

Sin embargo el examen más significativo de esta fase, es el nivel en que los integrantes de la organización, en específico los gerentes, articulan el plan estratégico a sus juicios de gestión habitual. También, el plan estratégico se lleva a cabo cuando un gerente que enfrenta un

inconveniente razona si la respuesta se encuentra en el plan estratégico de la institución educativa católica. Por lo tanto, el grupo de planificación y la alta dirección son responsables del plan y su logro, puesto que sigue vigente la pregunta: ¿cómo alcanza el plan estratégico convertirse en partícipe esencial de una institución?.

Lo mencionado se visualiza en la **figura 15**, que señala diversas formas en que Colegio Católico, Docentes y empleados razonan sobre el plan estratégico y el contexto. La ausencia de dicho plan, evidencia que la institución educativa católica, viviría desordenada con su contexto (**figura 15-A**); aquí se presenta de forma reducida que, la falta de una misión habitual, tanto dicha institución como sus Docentes y trabajadores no disponen de claridad para saber cuál es el objetivo y, por lo tanto, son incompetentes de trasladarse de manera congruente y articulada. La **figura 15-B** también se presenta de forma reducida, lo que ocurre cuando un Colegio Católico posee un plan estratégico que pretende ordenar en relación a su contexto, pero no ha logrado que sus Docentes y trabajadores se motiven hacia dicho plan, es decir, ciertos de éstos se orientan hacia un propósito habitual y los otros persiguen propósitos diferentes. Por ende, esta falta de ordenación interna restringe el avance de la institución educativa católica en el éxito del propósito. Sin embargo, en la **figura 15-C** revela que cuando están ordenados el Colegio, Docentes y trabajadores, hay un gran entendimiento, aprobación y obligación con su misión y estrategia, y que los juicios significativos asumidos por la institución educativa católica provienen de esa estrategia. Por lo tanto, el objetivo de la planificación estratégica es que el Colegio Católico, Docentes y empleados estén ordenados para el éxito del plan.

Lo aludido reitera que la planificación estratégica en muchas instituciones educativas católicas, necesitan de la conservación para un extenso período como un objetivo evidente o definido. Esa conservación resulta de

la expresión real que el Colegio Católico ofrece ante situaciones de desarrollo y gratifica las solicitudes de actividades académicas. Sin embargo, es improbable que una institución educativa católica conserve una situación de desarrollo constante en el transcurso de un lapso abultado. En consecuencia, la solicitud por sus servicios educativos tienden a soportar variación, y la institución se obliga a progresar o minimizarse como expresión a estas transformaciones, es decir, se requiere modificar la dimensión del Colegio y su estructura, porque trabajó para satisfacer la expectativa en cierto momento y esta no se adecua para una grandeza reciente o planificada.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO. En ese momento, si no se suministra consideración a las cuestiones de la estructura del Colegio Católico, es improbable llevar a cabo la estrategia (a pesar de que inician con un departamento), pero cuando surge el desarrollo, se necesita que dicho departamento brinde un apoyo administrativo para que dirija operaciones que no se hallan implicados los principales sistemas organizacionales. Por ende, el crecimiento de tamaño forma el requisito de desplegar ayudas administrativas distanciadas; y cuando se plantea la planificación estratégica, que se fundamenta en la perspectiva primordial del tamaño conviene observar, para disponer de la estructura administrativa que se desea y ayude en el aumento de tamaño. En caso inverso, el plan se desmoronará.

Otra estrategia de desarrollo es el esparcimiento territorial, que forma muchos departamentos de áreas con idéntica tarea, pero en distintas zonas territoriales. Este aumento suministra un vínculo más próximo con Docentes relacionados con la institución educativa católica y extender el abastecimiento de servicios educativos, cuyo objetivo es no condicionar al Colegio Católico a un grupo restringido de medios o Docentes. No obstante, sorpresivamente brotan inconvenientes de supervisión,

preparación y representación en los departamentos, que se obligan a resolver. Con frecuencia se debe a una planificación inapropiada de la institución educativa católica, al no poseer un entendimiento o medios para desplegar unidades operacionales que tienen que resolver estos inconvenientes. Por lo tanto obviar su resolución, se transformaría en obstáculos para llevar a cabo la planificación estratégica fundamentada en el esparcimiento territorial.

Una nueva estrategia de desarrollo es la articulación recta: la institución educativa católica persiste en una idéntica actividad, pero progresa o logra tareas vinculadas. Por ejemplo, algunos Colegios Católicos están capacitados para atender a sus alumnos exclusivamente, y brotan inconvenientes de acciones cíclicas de apoyos cuando se requiere el uso de bibliotecas, u otros Docentes, y más. Por lo tanto, una institución que considere la probabilidad de usar una estrategia de articulación recta, requiere precisar la estructura como se desplegaran estos instrumentos de supervisión, antelación, proyección y métodos para proporcionar habilidades.

La última estrategia es la multiplicidad de servicios, aquí los Colegios Católicos se trasladan hacia nuevas acciones con el propósito de emplear sus medios actuales, es decir, cuando fructifican o decaen sus actividades académicas, materiales, docentes e inversión. Los inconvenientes son la estimación y valuación de unidades con recientes acciones, cada una conviene pensarse como un juicio de gasto que necesita duración para asumirla, y simultáneamente la institución educativa católica sigue satisfaciendo sus actividades académicas vigentes. Dispone de una estructura que se basa en pensamientos transitorios; la gerencia corresponde a juicios estratégicos de extenso período, y los departamentos de acciones se inclinan a relacionarse con los juicios funcionales de breve período.

En resumen, aparte de la estrategia que se escoja, conviene darle suficiente consideración a las cuestiones de la estructura organizacional, y si se obvian al inicio de la planificación estratégica, corresponde tomarse en cuenta durante la etapa de implementación. Esta contribuye al éxito de una estrategia, sólo cuando una institución educativa católica, tiene en funcionamiento una estructura adecuada para esa estrategia o despliega de forma momentánea una.

Tomando como ejemplo las evidencias de las empresas comerciales, que piensan en la progresiva competitividad y la disminución de la contribución en las actividades, servicios y más, deben forzar a un sinnúmero de ellas a recapacitar sobre la forma como sus estructuras cotidianas les imposibilitan expresar de modo eficiente sus obligaciones. Este planteamiento lo corrobora la bibliografía de expertos planificadores estratégicos en el contexto empresarial, porque esbozan que el tiempo alcanza a transformarse en un instrumento estratégico, y además que una estrategia fundamentada en él logra proporcionar a la empresa una superioridad en la competitividad. En tal sentido, las empresas de avanzada consideran minimizar su tiempo para el progreso de servicios, pero esto no es sencillo, porque a ciertas organizaciones le tomaría un tiempo asumir un reciente enfoque de conocimiento para llevarlo a cabo. Por ende, minimizar el tiempo requiere una transformación importante en la estructura y en la operación de la empresa.

Indudablemente, si una organización pretende usar el tiempo como instrumento estratégico de superioridad en la capacidad, requerirá evaluar lo mencionado con el objeto de investigar dónde hay inconvenientes, extirparlos, y brindar una expresión adecuada. Estos obstáculos son: la cultura organizacional, la estructura y los procesos vigentes y, el enfoque de movimiento de función actual.

Los dos últimos párrafos se deben aplicar en el contexto educativo, porque señalan ideas que deben considerar las instituciones educativas católicas: el tiempo como instrumento estratégico, la perspectiva de conocimiento, la estructura y las funciones. En resumen, la minimización de estos planteamientos representan inconvenientes si dichas instituciones, no disponen de respuestas oportunas para extinguirlos, y además tienen que ver con sus valores y cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA Y PLANES ESTRATÉGICOS. La cultura organizacional se visualiza con la siguiente cuestión: ¿hasta qué zona la prontitud integra la estructura de la organización?. Es posible que algunas instituciones educativas católicas incentiven la prisa sobre la precisión, condición que es contradictoria mientras se aguarda por la adecuación de la estructura, funciones, estrategias, y más. Sin embargo, exhortar por una transformación en la perspectiva puede simbolizar un obstáculo grande y hay que dedicar un enorme tiempo. Por lo tanto, la supremacía de la capacidad fundamentada en el tiempo, únicamente logra afianzar una cultura organizacional si incentiva la creatividad, la movilidad de acción y la premura de expresión, acompañada por las técnicas que contribuyen a ejecutar estos valores, a través de la unión de cuestiones complejas y fáciles de gestión.

En lo que respecta a la estructura y los procesos vigentes, el grupo de planificación conviene que piense ¿Qué tan subordinada se manifiesta la estructura?, y ¿Dónde se arraiga la autoridad para asumir juicios?. A objeto de que el tiempo opere como estrategia, se necesita más eficacia en las responsabilidades inferiores del Colegio Católico. También, los grupos de tareas múltiples donde se encuentran activas todas las prácticas y destrezas requeridas a nivel supervisorío, son vitales para que la estrategia del tiempo opere eficazmente.

Por último el enfoque de movimiento de función actual, se refiere a que muchas instituciones educativas católicas gastan gran porción de tiempo y esfuerzo en la sola concesión de tarea de un individuo a otro, de un grupo a otro, etc. De acuerdo con lo mencionado en el enunciado precedente, el empleo de grupos de tareas múltiples que ejecuten una gran porción de trabajo o la totalidad, es un aspecto vital del tiempo completo del sistema.

Conviene que exista precisión de la planificación estratégica en cualquier organización (Colegio y empresa), porque conlleva un estudio reflexivo para conocer si la estructura se integra o no a su plan estratégico, y si la evidencia es contraria, es indispensable examinar el plan o la estructura. Sin embargo, la estructura bajo ninguna condición es la única garantía para llevar a cabo el plan estratégico, es necesario tomar en cuenta diversas cuestiones operacionales: articulación, supervisión, normativa, poder subordinado para resolver problemas, definición de objetivos y conexiones personales como alguno de los variados aspectos para la resolución de conflictos.

Lo recalcado anteriormente, señala lo importante que se transforme el plan estratégico y la estructura organizacional, en un manual-proyecto donde se orienta al Colegio Católico, y deberá ser el enfoque a usar para asumir juicios organizacionales, la medida para hacer las concesiones de medios, la intensidad de esfuerzo organizacional, etc. No obstante, sin estas expresiones en el plan estratégico, pasa a ser simple objeto decorativo y jamás se ejecutará.

COMUNICAR LOGROS DEL PLAN ESTRATÉGICO. Si se hace un seguimiento del proceso de planificación estratégica, es lógico pensar que el Colegio Católico no estará sometido a los vaivenes de las casualidades, porque conoce teórica y prácticamente, el proceso. Este

conocimiento se extenderá si el grupo de planificación muestra registros frecuentes a los Docentes y trabajadores sobre los progresos de la planificación estratégica y la zona dónde se halla. La totalidad de encuentros con los Docentes y trabajadores: emisiones de publicaciones, exposiciones con multimedia y más, son distintas maneras de motivar o integrar a los Docentes y empleados de nivel bajo de la institución educativa católica. En la **figura 16** se suministra una guía de elementos para informar el plan estratégico en su última etapa a los otros miembros de la institución. El ánimo en esta exposición es aplaudir el inicio de un plan con gran significado de posesión, porque ¡es el plan del Colegio Católico, y no el plan del grupo de planificación!

El proceso a través del cual los Docentes y trabajadores se consolidan y se envuelven con el plan estratégico bajo ninguna condición se interrumpe con la presentación de éste. Entonces, un plan estratégico jamás es sólo un instante, sino un proceso, y para todas las organizaciones (colegiales y comerciales) se obliga a que sea continuo. Por ende adquiere potencia si la alta dirección, esta visiblemente implicada con el plan estratégico y requieren emplearlo de diversas maneras.

Entonces, siempre que se logre un objetivo en la ejecución del plan estratégico, es importante celebrarlo, porque se manifiesta a sus Docentes y trabajadores, la obligación de la institución educativa católica, ante el éxito del plan estratégico y su consideración en relación a éste, requiere participación y acciones trabajosas de todos sus integrantes, y además los estimula a seguir funcionando en el Colegio. Se incrementa dicha participación, a través de: aprobaciones orales, incentivos, bonos, placas de agradecimiento, eventos sociales y otras gestiones afines. En consecuencia, la ausencia de un proceso firme para afianzarlo, denota escasez o no hay motivo para desplegar un plan estratégico, es decir,

debería ser al contrario, la institución que se fundamenta en la planificación puede tener efectividad en sus gestiones.

Por lo tanto, la responsabilidad del grupo gerencial en llevar a cabo el plan estratégico es orientar y obligarse a lo máximo con ese impulso, y las acciones son efectivas si se interiorizan sensiblemente sus gestiones. Eso quiere decir, que no es una simple responsabilidad de reuniones semestrales ante trabajadores e informaciones. En aquel momento, los integrantes de dicho grupo se obligan a percibir el anhelo de realizar las transformaciones requeridas por el plan estratégico, y sus movimientos convienen que evidencien la existencia de vasta e imponente certeza en lo que se esta efectuando. En consecuencia, cada instante que el grupo gerencial logre transmitir a sus subalternos las estrategias y ellos la puedan interiorizar, podrán dirigir los juicios funcionales, y dará como resultado un esfuerzo-guía para el Colegio Católico, Docentes y trabajadores.

En resumen, la responsabilidad del grupo gerencial se construye bajo tres aspectos: creación de una estrategia, ordenación de Docentes y trabajadores con ésta y, desarrollo de un discípulo. El primero se afirma en un comienzo del proceso de enunciación de estrategias y que dicho grupo gerencial se involucre en ese proceso. El segundo habla de la ordenación de los Docentes y empleados alrededor de la estrategia, (se ha reiterado en esta fase y en la propuesta), y saber que sin una estrategia de ordenación de aquellos en torno al Colegio, es una práctica inservible (figura 15-B). Por ende, el trabajo concluyente es preparar a un discípulo, y constituye un aspecto para otra investigación, pero es significativo. En conclusión, los Colegios que se conducen adecuadamente, observan lo indispensable que es crear y ejecutar un plan estratégico, mientras que ¡los otros pierden tiempo y energía!.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, PRESUPUESTO Y SEÑALES DE LOGRO. Ciertos aspectos operativos de ayuda, unen el plan estratégico con los trabajos de un instituto; el más significativo es el presupuesto (se mencionó en párrafos que hablan de la integración de planes de acción). Allí, se afirma que la representación del plan estratégico evidencia la articulación de los presupuestos de departamentos operativos del Colegio en un único presupuesto. Entonces, debe ser un proceso dinámico a través del cual la gerencia de la institución verifica las oscilaciones reales o contrarias del presupuesto, y es el modo más indiscutible y evidente de reconocer cómo se implementa el plan estratégico. Por ejemplo, el presupuesto se tiene que pensar como operaciones que emplea el guía de un barco para conducir la nave en la dirección programada, y las oscilaciones del presupuesto, en particular las relevantes, indican que la llegada se puede atrasar o posiblemente por ningún motivo suceder jamás. Por ende, al no realizar las previsiones de inversión, los costos sobrepasan las metas presupuestales y los medios se fijan por libre antojo, son señales concretas de que el plan estratégico nunca se guiara para llevarse a cabo.

Otra cuestión se refiere a las señales de logro, integrado por la orientación que brinda el grupo gerencial, abarcan indicadores en medición del nivel para ejecutar el plan estratégico, y convienen que formen patrones de desempeño en cada zona de trabajo de la institución que sean esenciales en la estrategia. También orientan el proceso para llevarlo a cabo; la actividad de gerencia evalúa el desempeño vigente en estas zonas y reconoce cualquier desorientación de estos patrones predefinidos de desempeño. Sin embargo, bajo ninguna circunstancia las señales de logro se obligan a ocupar el puesto del presupuesto como la primordial evaluación del logro del Colegio Católico al implementar el plan estratégico.

IMPLEMENTACIÓN, DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL.

El plan estratégico requiere integrarse en los procesos de gestión del desempeño y su evaluación dentro de la institución educativa católica, y estos procesos centralizan la estrategia como instrumento clave de la gerencia estratégica. En ese instante, cada integrante del Colegio Católico se obliga a tener un acumulado individual de señales de logro que provienen de las señales de logro de la institución educativa católica. En síntesis, el desempeño del Docente o trabajador en una actividad concreta que se conoce por sus logros y la forma cómo sus beneficios laborales (o efectividad) han contribuido a que la institución consiga sus metas.

Todas las instituciones educativas católicas sin fines de lucro, requieren del sistema de gestión del desempeño. Este envuelve lo siguiente: una definición de las señales de logro basados estratégicamente para cada integrante del grupo de la alta dirección, posteriormente cada integrante del grupo continua con el mismo proceso a docentes que están bajo sus órdenes y de esta forma consecutivamente, hacia niveles inferiores en la totalidad de la estructura del Colegio Católico. Inmediatamente, conviene formar la obligación en cada uno de sus Docentes del éxito de sus señales de logro, garantizando que de ese modo se ejecute el plan estratégico, o en menor medida, que se realice un importante empuje para el alcance de ese objetivo.

Asimismo, la evidencia de que se ha producido el inicio del plan estratégico es una etapa concluyente, y que se hallan caminando los aspectos de su ejecución, pero bajo ninguna condición excusa al Colegio Católico de verificar permanentemente sus contextos externos e internos. El ambiente donde se encuentra la institución educativa católica esta en proceso de transformación permanente; y la gerencia se obliga a estar atenta frente a cualquier cambio que se muestre en su contexto interno

(advertencia en la ejecución triunfante de su estrategia), o en su contexto externo (las otras instituciones, antagonistas, usuarios, etc.). Por consiguiente, es necesaria la verificación en el transcurso de las fases iniciales de la ejecución, ya que el Colegio Católico está concentrado y puede desatender la verificación del contexto y posteriormente abandonarlo, con la ilusión o certeza, de que lo debería implementarse ya se produjo.

Además los juicios estratégicos se basan en supuestos sobre las actividades académicas, bienes, medios internos, y otros, y se necesita revisar que los supuestos planteados en el proceso permanezcan sirviendo a la realidad. En ese momento, el logro de la ejecución de muchas estrategias evidentemente está vinculada con la clausura de obstáculos, o mínimo avanzar de manera importante en la consecución de un propósito. En resumen, ello requiere que el grupo de planificación verifique con frecuencia el contexto interno del Colegio Católico para monitorear que evidentemente se alcance el desarrollo con la disminución del obstáculo.

También, conviene tomar en cuenta la supervisión de advertencia, o sea, si las señales de logro esenciales orientan las conductas en el camino anhelado y no llevan a la injusticia. El siguiente caso puede ser un ejemplo: una institución educativa católica que avanzó una cantidad de señales de logro con el objeto de disminuir su tiempo. Una injusticia posible de dichas señales de logro, alcanzaría formar un deterioro en la efectividad, es decir, los Docentes o trabajadores (que necesitan hacer las tareas a como de lugar) lograrían bajar a territorios pantanosos con respecto a la efectividad de su rendimiento, y es un conflicto inseparable cuando se patrocina la perspectiva del tiempo. Por lo tanto, es importante verificar la huella de las señales de logro en relación a sus consecuencias

planificadas y no planificadas en la conducta y si el Colegio Católico quiere lograr la ejecución de la estrategia.

La **figura 17** suministra una guía de monitoreo útil, para que el grupo de planificación ratifique que se hayan producido la totalidad de las fases obligatorias comprendidas en la ejecución.

SÍNTESIS. Es necesario advertir que la planificación estratégica, no forzosamente lleva al logro. Algunas instituciones muestran la evidencia de la frustración, como son los casos de las industrias de energía (petroleras) para conseguir energía, a través de la faja bituminosa para derivados energéticos. La frustración en estos casos obedece sencillamente a que no existía la forma de saber (incluso luego de los acontecimientos) si se hallaban los factores indispensables, y se necesitan: supuestos adecuados, evaluación permanente de estos, refinada supervisión del contexto, gran nivel de competitividad de la empresa, y únicamente un asomo de casualidad. Por lo tanto, la conducción estratégica requiere ánimo, medios y tiempo, y esta manera de reflexionar es de enorme incompatibilidad con el esquema de gerencia tradicional, distinguida por gastar poco de tiempo en afrontar aspectos estratégicos.

En casi todas las empresas la planificación estratégica se desarrolla después de la segunda o tercera anualidad del proceso, o sea, establecen el plan y aguardan que actúe. No obstante, lo planteado en esta Guía Gerencial requiere una gerencia estratégica permanente y una supervisión continua de los contextos adecuados en los Colegios Católicos, y los beneficios de este empuje no se construyen de manera inminente. En consecuencia, se obliga a pasar algún tiempo para que la señal de ánimo extra sobre la planificación forme utilidades, y ese beneficio únicamente se muestra por medio de un esmero dedicado y

rectificaciones frecuentes en parte del itinerario, indispensables para la implementación de cualquier plan, es decir, el proceso de planificación estratégica conviene insistirse con formalidad.

A continuación se indicaran ciertas CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO (Figura 1). ¿Cómo sortear los riesgos potenciales?. La Planificación Estratégica, implica ciertos riesgos potenciales, la importancia de ellos y de dónde se hallan, tienen que ser apoyadas por el grupo de planificación y el experto a sortearlos. Los conocedores del tema dicen que muchos se muestran en la implementación, nunca al plantearla. Sin embargo, aquella será letal si centra la temática del plan en el transcurso del proceso y subestima la planificación estratégica. En seguida, se muestran 15 engaños y se evalúan el nivel para afrontarlas: Es preferible ser cada vez más importante; se es frágil si hay desarrollo excesivo; detenerse en el contorno; nunca hallarse dirigido hacia el Docente y usuario; es eficaz, si se gasta menos; minimizar la capacidad; no se debe subsanar, lo que jamás está quebrado; lo desconocido, no les inquietará; desinformación; oratoria es inseparable de eficacia; por ningún motivo se justifica incrementar la responsabilidad; paralizarse con los números; un jugador destacado puede conducir cualquier operación; detenerse en el estudio, y obviar la cultura organizativa.

Los primeros 7 engaños pueden mostrarse en las etapas de planteamiento y, muchas veces, las tres primeras nacen a través de las inexpertas tentativas del Colegio Católico para incrementar la acción. Mientras que los otros 8 engaños se muestran cuando se ejecuta la estrategia, y se seccionan así: Nunca informar de manera apropiada la estrategia de la institución educativa católica; jamás transformar el

proceso de gestión del desempeño, y desatender las cuestiones imperceptibles del Colegio Católico.

NUNCA INFORMAR DE MANERA APROPIADA LA ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CATÓLICA. Conlleva al engaño de adivinar: "lo desconocido, no les inquietará", quiere decir que existe la falsa creencia de que únicamente los jefes de la institución, requieren saber y entender el plan estratégico, o sea, implica la situación de no informar una correcta orientación. Este planteamiento es mal precedente, porque es indispensable el entendimiento de la estrategia del Colegio Católico en todos sus Docentes y trabajadores para sortear este engaño y garantizar un trabajo entusiasmado. También, "ORATORIA ES INSEPARABLE DE EFICACIA", es otro engaño que surge cuando una reducida agrupación de la gerencia plantea la estrategia pensando indiferentemente en las restricciones del proceso, y está se tiene que ofrecer a los demás miembros de la institución educativa católica por medio de la oratoria. Como se ha reiterado varias veces, la perspectiva que involucra a todos, es la estrategia para el logro.

JAMÁS TRANSFORMAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO. Conlleva dos engaños latentes: "POR NINGÚN MOTIVO SE JUSTIFICA INCREMENTAR LA RESPONSABILIDAD". Con frecuencia, la dirección nunca pide más al Colegio Católico para llevar a cabo la reciente estrategia. Al contrario, hay que transmitir exigencias y estimular estrictamente, con el fin de sortear el riesgo potencial. Otro engaño: "PARALIZARSE CON LOS NÚMEROS", es la situación de que la dirección se encuentra centralizada en alcanzar los objetivos económicos en un breve plazo. En consecuencia, conviene pensar a la inversa, ejecutar el plan estratégico por un largo plazo, y se sortean estos engaños con la articulación del desempeño y las señales de logro.

DESATENDER LAS CUESTIONES IMPERCEPTIBLES DEL COLEGIO CATÓLICO. Conlleva 3 engaños potenciales: “UN JUGADOR DESTACADO PUEDE CONDUCIR CUALQUIER OPERACIÓN”. Surge cuando hay una conexión inadecuada entre las habilidades, las conductas y el modo de un gerente y la estrategia organizacional de la que tiene obligación. En ese momento, la maestría para transformarse en un líder es ser un gerente ordenado, agrupado, condescendiente e integrado a las estrategias. Se sortea al garantizar la integración del cargo y la persona. El engaño “DETENERSE EN EL ESTUDIO”, se muestra cuando el Colegio Católico bajo ninguna condición logra protegerse para plantear un plan estratégico, pero lo ejecuta. Implantar un cronograma exacto para el planteamiento y ejecución y fundamentarse en él, ayuda a no sucumbir en el engaño. En consecuencia, es importante que el gerente se integre a la estrategia, porque el engaño concluyente se muestra por “OBVIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL”, y no existe más que se merezca añadir en relación al tema.

BENEFICIOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. La institución educativa católica le conviene usar esta Guía Gerencial, porque señala a los grupos de planificación, gerencial y Docentes clave, cómo se debe orientar y mover en el proceso de planificación estratégica. También, muestra el monitoreo de que se han cubierto positivamente todas las fases, verificando y controlando cada aspecto y sus éxitos, y estos grupos poseen un incentivo animoso y efectivo en el trayecto por este proceso. Al mismo tiempo, se obligan a verificar los dominios de la reunión anterior y saber si existe alguien que los objete. Por ende, estas sesiones de verificación apoyan a resguardar el enfoque de planificación estratégica como un proceso dinámico y continuo.

En esa línea, se inicia como un pronóstico que se fundamenta en el porvenir, y forma una estrategia de conocimiento, cimentada en los

valores para alcanzar el mañana anhelado. Posteriormente, sigue la planificación que se fundamenta en los inconvenientes, que plantea un grupo estructural y específico de planes operativos para alcanzar dicho porvenir anhelado. Luego, continúa con una etapa de ejecución que se basa en la acción, y resulta un grupo de aspectos y métodos tácticos, y garantiza que la situación del mañana arroje los beneficios proyectados. Por último, hay una etapa de fortalecimiento cuando la planificación estratégica se establece como un sistema gerencial consistente y cimentado en ese porvenir, que involucra un rediseño del lapso íntegro del proceso.

REDISEÑO DEL LAPSO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Como es un proceso continuo, los Directivos y Docentes clave responsables de asumir juicios trascendentales de la institución educativa católica, se obligan a sesionar, durante algunas jornadas, para reevaluar su situación vigente y su situación perfecta. Esto indica, cuando el grupo de planificación culmina un lapso de planificación estratégica, inicia el próximo anualmente, y conviene que permanezca como orientador de la institución educativa católica.

En el transcurso de los años 2 y 3, la planificación se hace emocionante y complicada, porque el grupo de planificación se mueve de una etapa de conocimiento básico y de apoyo, a un funcionamiento con más aprendizaje. Después, se toman en cuenta las cuestiones que no se observaron o se obviaron, por ejemplo, buscar valores y verificar la declaración de la misión. Sin embargo, las escogencias están condicionadas por el nivel de aceptación que sugiera dicho grupo, en contraste con el desempeño laboral antes de cada etapa de la planificación y los acontecimientos acaecidos en el Colegio Católico en el trayecto de la mitad del ciclo.

Al principio, los integrantes del grupo trabajan de 12 a 16 jornadas en sesiones de la planificación preliminar, y se perciben inconformes con cierto aspecto de la tarea y quieren regresar a dedicar algún espacio para analizar cada etapa. El requerimiento de saltar a la consecutiva, mantiene el cronograma y evita el deseo de soluciones complacientes, pero las incógnitas en zonas problemáticas se tendrían que indagar, porque pueden surgir opciones trascendentes que luego deben atenderse. Entonces, la totalidad de estas posibilidades conviene que se persuadan en un registro actualizado y conservado llamado “apuntes para el año venidero”, y llevado por un integrante del grupo. En consecuencia, la planificación del año siguiente conviene que se inicie con un estudio y la precisión de relaciones de los aspectos que contiene este registro: cuáles etapas del proceso plantean mayor cantidad de inconvenientes significativos no solucionados que conviene acometer y diseñar el presupuesto de planificación, o conviene reasumir en cada una de las etapas del modelo, y además se obliga al grupo tome la autoridad para precisar en qué etapa resuelve usar todo el período y cuáles inconvenientes.

La multiplicidad de la orientación estratégica aumenta cuando el grupo de planificación alcanza las tareas en el segundo año. Esta multiplicidad se vincula con la responsabilidad de ejecutar diversos trabajos, y también se añaden las señales de logro, que deberán conservarse como el año inicial del lapso de planificación, asimismo se agregan la ejecución de recientes trabajos con nuevas señales de logro que brotan del segundo lapso. Entonces, en este lapso surge la articulación, aquí el grupo requiere estar alerta de todos los acontecimientos y cerciorarse de que hay precisión con relación a las relaciones y los cronogramas de uno y otro lapso para su implementación. Por consiguiente, este inconveniente de superponer entra en disputa con las decisiones de implementación, que nacerán cuando se renueva el lapso del proceso, y hay que formar

responsabilidades a raíz de las enormes obligaciones asignadas a cada integrante del grupo.

UNIDAD EN EL DEPARTAMENTO. Muchos Colegios Católicos dentro de sus estructuras, de acuerdo con su tamaño tienen unidades, departamentos y más, y pueden desplegar sus propios proyectos emanados del plan estratégico frecuente, y además los Docentes de aquellos departamentos están integrados en una planificación local. Entonces consiguen afrontar situaciones problemáticas, por ejemplo: se encuentran buscando, examinando y ejecutando permanentemente señales de logro de su propio departamento; Se hallan en reuniones de planificación funcionando en el venidero lapso para todo el instituto educativo católico, y se hallan funcionando en su propia zona operativa bajo su dirección, operando incansablemente en el despliegue de un plan táctico para su departamento. Por lo tanto, la orientación estratégica conlleva efectuar estos trabajos eficaces y sistematizados, e implica de un proceso de planificación permanente y una ejecución cotidiana, e involucra articular los enfoques estratégicos y operativos del mañana: la visión, la misión y el juicio de ejercicio para alcanzar ese mañana.

RENOVAR A LOS INTEGRANTES DEL GRUPO. Casi siempre varían en alguna forma el grupo de planificación cuando desempeña la gestión del año consecutivo. Sin embargo, no conviene que el instituto educativo católico, transmita la información de que el proceso se encontrará bajo asistencias de personajes eternamente. Entonces, la información disminuirá la probabilidad de una extensa identificación organizacional con dicho proceso, al contrario el involucramiento conduce a la responsabilidad con la planificación y las otras maneras de la existencia organizacional. Sin embargo, un reducido número de personas del grupo: miembros del grupo gerencial, el jefe económico y otros integrantes clave del Colegio Católico, conviene que continúen invariables con el objeto de

que la planificación, permanezca viviendo como fundamento de la gerencia para el mañana del instituto educativo católico, y los restantes se obligan a sustituir por recientes integrantes.

Es importante que el Colegio Católico considere estos criterios para renovar al grupo de planificación: rotar con regularidad, e integrar éste por otros integrantes que se seleccionaron al inicio por su destreza, desempeño en la estructura de autoridad irregular de la institución o por su conocimiento para razonar de manera estratégica. Asimismo en el momento de informar a dichos integrantes a unirse, conviene advertir que su participación será transitoria y se tienen que sustituir luego del lapso inicial, para facilitarles igual beneficio a los demás. Por consiguiente, el grupo gerencial se obliga a dominar y notificar la decisión vigente en relación a los integrantes que integraran el grupo de planificación, y no conviene renunciar a está para que la asuma los responsables del proceso, y bajo ningún motivo logre ser atacado por eternizarse y obviar los requerimientos actuales del Colegio.

También, a quienes renuncien al Grupo conviene que perciban que su egreso no es un razonamiento sobre la efectividad de sus aportes, sino que corresponde a la búsqueda de nuevos enfoques. En tal sentido, se recomienda al Colegio Católico, simplificar la técnica de egreso que consistiría en la formación de una reunión con alguna gratificación por el apoyo brindado. De idéntica forma, hay modos significativos e innovadores de emplear a integrantes veteranos del grupo en fases ulteriores del proceso, por ejemplo, integrar varios equipos cuando se amerite laborar en un programa.

Por lo tanto una cuestión a considerar, es la duración para renovar a los integrantes del grupo, y su mayor efectividad es que deben desarrollar destrezas en el lapso integro del proceso (desde el inicio hasta su

implementación). Esto quiere decir que en el transcurso del año inicial se adquieren muchos conocimientos para la totalidad de integrantes del proceso, y a partir del año siguiente se utilizan esos conocimientos y favorecer a la planificación estratégica. En concreto, en el transcurso del 2 año, cada integrante brinda un beneficio sobre el gasto efectuado en él, mientras que el primer año fue de participación con el grupo.

RESPONSABILIDAD DEL EXPERTO. Con frecuencia el papel del experto es extender la efectividad de tareas efectuadas por el grupo, es decir, suministra en el transcurso del año inicial del lapso una obligación de adiestramiento, formación y orientación. Entonces, cuando el grupo sabe más del proceso, disminuye el requerimiento de que el experto le apoye a entender la planificación estratégica, asignándole labores de consejero y estrategia. Esto no indica que concluyan sus obligaciones en el Colegio Católico, porque el grupo buscará saber más del proceso y debe prolongar el beneficio de las enseñanzas impartidas por el experto, pero su apoyo disminuirá a partir del año 2 y los sucesivos del lapso del proceso.

También, ejercerá una trascendente responsabilidad con los recientes miembros que se integren al grupo luego del año inicial, porque requerirán conocer el modelo de la planificación estratégica, y asimismo se involucraran en este proceso con Docentes que han desarrollado ciertas destrezas previamente. Entonces, se recomienda que antiguos Docentes y el experto, se integren con nuevos Docentes para efectuar reuniones extendidas de asesoría para éstos, y además se les debe ayudar con bibliografía preparada para incrementar conocimientos del proceso.

Igualmente, el experto alcanza a mantener una integración más importante con ciertos departamentos, y de otra clase del instituto educativo católico. En el momento, que se familiarizan en realizar su

conveniente planificación empleando similar modelo, necesitan idéntico apoyo que requirió el grupo inicial del proceso, y conviene que les evalúen sus tareas en equipo. Al investigar cuestiones referidas a la planificación estratégica, requieren adiestramiento, apoyo y formulación de estrategias de parte del experto. Hay que aclarar, que en los Colegios Católicos los departamentos únicamente precisan de planificación operativa vinculada con el plan estratégico. En consecuencia, conviene que emplee muchos períodos para entender la estructura y la cultura organizacional con el objeto de establecer qué clase de planificación estratégica se requiere.

TIEMPO ABARCADO. Con frecuencia, los gerentes del Colegio Católico concedores de la trascendencia del tiempo y dirigidos a trabajos rápidos, imaginan y aguardan que el proceso se logra realizar en un tiempo menor del que concretamente se requiere. Es posible, emplear más tiempo en el año 2 que en el año 1, ya que se observa el beneficio del tiempo por la dedicación a la planificación estratégica. Sin embargo, el equilibrio de cómo se utilizarán estas jornadas se modificará cada año, porque hay escaso reajuste en el tiempo necesitado para efectuar una reposición del lapso, incluso cuando la institución educativa católica haya progresado lo indispensable en el proceso, y se percibe únicamente si el desarrollo de ésta es invariable y su contexto es casi fijo.

Por lo tanto, si la alta gerencia desempeña su tarea de manera conveniente, una porción importante de su tiempo se hallará implicado con una perspectiva estratégica por un extenso período del Colegio Católico y su tarea. En aquel momento si es así, el tiempo necesitado para el proceso, jamás conviene que se observe como una ingerencia en el desempeño del gerente.

En resumen, el experto se obliga a considerar que los diversos cuadernos que surgen en el transcurso de los años siguientes al lapso, y estos logran demandar que la institución educativa católica arriesgue tiempo agregado en planificación y sistemas de gerencia estratégica. Por consiguiente, ese tiempo se requiere con el objeto de recobrar y articular la información necesaria para indagar sobre el avance del proceso desde el año anterior y/o ayudar a la planificación operativa que conviene este orientando la ejecución del plan estratégico global.

INCREMENTO PERMANENTE DEL PLAN. Las frecuentes reposiciones del proceso, orientan los esfuerzos todo el tiempo hacia el mañana que jamás será asequible. En ese instante, si un grupo plantea la planificación por un ciclo de 5 años, en verdad despliega un plan de reforma a 5 años. Se recomienda al Colegio Católico, que emplee un límite de tres años y un máximo de 10, porque es necesario transformar los planes que se implementan, y nunca es prudente un límite de tiempo más reducido (Goodstein y otros, 1988). Por consiguiente, es fundamental que el instituto educativo católico, jamás confunda la planificación estratégica con la planificación a largo plazo (en páginas anteriores se indicaron algunas diferencias clave), en la consecutiva reposición del lapso.

Lo mencionado expresa que el grupo de planificación bajo ningún motivo tiene que añadir recientes aspectos a su plan inicial. A la inversa, en cada siguiente nuevo año se obliga a establecer un reciente mañana inigualable y examinarlo con respecto con el reciente escenario vigente, eso implica: renovar el grupo de planificación a través del involucramiento de recientes integrantes, si se anhela que el proceso de antelación del mañana jamás se transforme en una práctica obsoleta. Por ende, la investigación permanente hacia un futuro inigualable del Colegio Católico, sostiene su energía y el proceso de planificación estratégica gestiona esta vitalidad.

Varias décadas de estudio en diversos contextos empresariales, apoyan la deducción de que el involucramiento en cualquier etapa del proceso de planificación traslada una enorme responsabilidad con la implementación del plan. Entonces, la planificación estratégica es un proceso individual de conocimiento para sus integrantes y es fundamento del Colegio Católico, porque debe y puede intervenir en su mismo mañana, y que no obligatoriamente se halla arrinconado entre lo acontecido y lo vigente. Por lo tanto este planteamiento se puede aplicar a la institución educativa católica, ya que si logra que sus Docentes participen en el proceso, trasladaría una mejora en el desempeño organizacional registrado por el desempeño individual, económico y diversos elementos intangibles.

Asimismo, la planificación estratégica es un proceso que reduce los conflictos actuales de la planificación accidental, porque el invariable análisis del contexto y el proceso cíclico de la planificación disminuyen el requerimiento de que cualquier individuo sea todopoderoso en el Colegio Católico. Esto quiere decir, que es indudable la existencia de alguien que alcance una unión perfecta con el mañana, pero la perseverancia y disciplina involucradas en este proceso, alejan la posibilidad de depositar la confianza en sólo una persona que pueda programar las situaciones del porvenir. También, crea un aumento permanente en el estudio y entendimiento de las situaciones de actividades académicas, investigación del Docente y usuario, creatividad e innovación y eficacia organizacionales. En consecuencia, para la vitalidad del instituto educativo católico por un extenso período, es concluyente aumentar su conocimiento con el objeto de entender y ajustarse a las inconstantes situaciones de las actividades académicas y a la vez conservar su rastreo del conveniente mañana.

SÍNTESIS. La planificación estratégica suministra un punto de vista para cambiar las instituciones educativas católicas y abarca 7 aspectos

indispensables: se halla orientada en el porvenir; esta estimulada por el liderazgo, no por el líder; suministra un alto grado de participación organizacional; crea un plan íntegramente conocido y aprobado; concibe un plan extraordinariamente terminado y minucioso; es un enfoque que se debe llevar a cabo de manera inquebrantable y, facilita el impulso que da robustez para iniciar cambios.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El objetivo de este capítulo es acumular las respuestas que se presentaran de acuerdo a aquellos objetivos de la investigación que se iniciaron en el colegio, en su personal gerencial o directivo y en los docentes, pero, por ningún motivo se debe afirmar tajantemente que se lograron todos los objetivos.

CONCLUSIONES

El objetivo que se logró: Diagnosticar el nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica por parte de personal gerencial y docentes del Colegio. No obstante, su éxito en lo absoluto desea expresar que por ningún motivo conviene tomar una conducta de conocimiento total de la Planificación Estratégica en la Gerencia en las instituciones educativas católicas. Al contrario, hay que ahondar en el estudio en otra escuela católica, su personal gerencial y los docentes.

Otro objetivo que se alcanzó: Realizar las propuestas a la Gerencia de los Colegios Católicos de aspectos a considerar en su Planificación Estratégica. Sin embargo, dichos aportes no se presentaron al Colegio objeto de este estudio y se desconoce sus reacciones, y sólo se expusieron ante la Universidad por razones académicas.

Mientras que el objetivo no logrado: Verificar si los datos obtenidos afectan la efectividad de la gestión de los planes. La razón estriba en que no se registró información de este objetivo. No obstante, la Planificación Estratégica requiere más atención por parte de la institución, el personal

directivo y los docentes, que están en el más alto nivel organizacional del colegio. Asimismo, se requiere de más tiempo para ejecutar los conocimientos, es decir, se necesitan establecer y manejar adecuadamente los diversos contenidos de los temas de este trabajo, por parte del Colegio, del personal gerencial y los docentes

También, conviene que se recuerde la pregunta de investigación: ¿Cómo apoya la Planificación Estratégica a la Gerencia eficaz de los institutos educativos?. Asimismo, no se alcanzó, porque el manejo de los aspectos que la tesis plantea, amerita incorporar en los comportamientos de la institución y en aquellos trabajadores que ocupan niveles de dirección, nuevos usos y costumbres de gestión de planes. Igualmente, fue una limitante el tamaño del contexto educativo, llegó a ser muy pequeña y el enfoque que se planteó fue mucho más amplio.

En cuanto a la Hipótesis: La institución educativa puede incrementar la Efectividad, si analiza el beneficio de la Planificación Estratégica que forme parte de la Gerencia. Dicha Hipótesis fue rechazada, porque se abandonaron los conceptos abordados en los temas, y fueron descuidados los procesos, la estructura, los desempeños y otros, que engloban esta hipótesis, es decir, los contenidos de la temática señalada, son juicios que conllevan mucha más atención por parte de su personal gerencial y los docentes.

Es importante analizar la recolección de información sobre la realidad del Colegio, a través del Proyecto Educativo (1999). La institución educativa utilizó la metodología DOFA, contempló las fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas. Sin embargo, dicha información no es suficiente, porque son solo enunciados que se

identificaron, y en consecuencia los problemas siguen apareciendo en el futuro. Es bueno acotar, que no se visualizan aspectos relacionados directamente con la gestión del gerente educativo, puesto que no se contemplan ni los propósitos, ni los trabajos, ni las estrategias, ni las líneas de acción, ni los programas sean conocidos por todos los miembros del Colegio, o la Comunidad Educativa en general..

En resumen, dicha información sirvió sólo para que se enunciaran los problemas del Colegio, ya que ni las expectativas, ni el lapso de tres años para la búsqueda de una nueva organización en cuanto a sus estructuras, procesos, métodos, relaciones, etc., no tuvieron y no tienen respuesta. Por último, las descripciones de cargo o perfil son centradas sólo en actividades operativas, porque no hablan del dominio de la reflexión para gestionar planes, y se omiten las definiciones del Coordinador de Etapa, de Evaluación, Orientación, y muchos más.

RECOMENDACIONES

El tratamiento de planes en la gestión de manera somera, rápida, superficial, y otros, desarrolla una institución educativa ineficaz, y el Colegio donde se realizó la investigación no escapa a esta presunción. Se habla de aspectos gerenciales que señala la conveniencia de seguir con éxito los factores de aplicación de la Planificación Estratégica en la Gerencia, porque implica un gran seguimiento de muchos procesos que se mencionaron en el estudio, o sea, no puede gerenciarse la efectividad en el colegio, sino se cumplen en ese contexto educativo, la totalidad de los puntos señalados por los expertos de la Planificación Estratégica en la Gerencia. En resumen, el colegio debería utilizar la Guía Gerencial que puntualiza una serie de Procesos que necesita la institución educativa

para llevar a cabo la Planificación Estratégica y lograr una Gerencia Efectiva.

Entonces, si no existen las circunstancias, contextos, procesos, y otros aspectos gerenciales convenientes en un instituto educativo, bajo ningún escenario se podrá afrontar con éxito los planes. A menos que la escuela trabaje con minuciosidad los temas señalados en el estudio, se preocupe por el uso de los aprendizajes de los miembros organizacionales, y beneficien a la gerencia eficaz del programa, el colegio no tendrá éxito en la gestión de planes.

En el estudio se recomienda continuar observando los temas de la Planificación Estratégica en la Gerencia de institutos educativos. Debido a la naturaleza del problema, porque ha sido imposible responder a todos los objetivos, hipótesis y pregunta de investigación. Indudablemente, es sumamente importante ir en la búsqueda más allá de lo que se propuso originalmente.

Desde luego, a medida que se avanzó en la investigación se presentaron otros caminos los cuales que no se siguieron, estos fueron: Manejo de los temas administrativos por parte del personal gerencial y los docentes del Colegio; El Liderazgo y su influencia en la Planificación Estratégica, la Cultura Organizacional y los Grupos, y otros más.

Por consiguiente, se sugiere que esta investigación continúe y que se enlace con la interrogante planteada en el problema.

Por último, en relación al tipo de difusión que requieren los resultados del estudio, corresponde a la UCAB hacer tal apreciación.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Ansoff, I (1997). *La Dirección Estratégica en la práctica empresarial*. Edit. Adosson-Wesley Iberoamericana USA.
- 2) Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la Acción*. Barcelona: Granica.
- 3) Betancourt (2002). *Gestión Estratégica*. Porlamar, Venezuela
- 4) Berry, T. (1996). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Colombia. Edit. McGraw-Hill
- 5) Biord C.,Raúl (2001). *Reglas de juego para los informes y trabajos de grado*. Ediciones Instituto Universitario para Religiosos, Instituto Universitario Salesiano Padre Ojeda, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- 6) Brunner, J. (2002). *Seminario: Gestión escolar, autoevaluación y certificación de calidad*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.couse.plazacl/noticias/2002/mayo/seminario/index2html>.
- 7) Burack Elmer (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- 8) Cabero, J. (1996). *Nuevas Tecnologías, Comunicación y Educación. EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, Nº 1. Febrero, 1996. Disponible en: URL: [http://www. Uib.es/depart/gte/revelec1.html](http://www.Uib.es/depart/gte/revelec1.html).
- 9) Cárdenas, A. (1998). *De una educación de masas a una educación de calidad para todos*. Caracas.
- 10) Cebrían, M. (1997). *Nuevas competencias para la formación inicial y permanente del profesorado*. Universidad de Málaga-España. EDUTEC. 6,1997. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.uib.es/depart/gte/revelac/edutec6.html>.
- 11) Covey, S., Merrill, R. y Merrill, R. (1995). *Primero, lo primero: Vivir, amar, aprender, dejar un legado*. España: Paidós.

- 12) Culligan Matthew y otros (1998). *Principios obvios de Gerencia excelente*. Colombia.
- 13) David Fred R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Editorial Legis, Colombia. 4.
- 14) Estévez C. Betty (2001). *Gerencia y organización escolar, herramientas que construyen la eficacia educativa*. Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC). Caracas, Venezuela. Disponible en línea por: Espacio Abierto Investigadores Apartado Postal: 15288. Maracaibo.
- 15) Goodstein, Leonard y otros (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial McGrawHill. Colombia.
- 16) Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: Muralla.
- 17) Guedez, Víctor (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo editorial Tropykos, Caracas.
- 18) Guédez, Víctor (2002). *La ética gerencial*. Editorial Planeta Venezolana. Caracas.
- 19) Hernández Sampieri, Roberto (1994). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- 20) Hernández, C. (1999). *Aproximaciones a la discusión sobre el perfil docente*. Revista Iberoamericana de Educación. [Revista en línea], 21. Disponible: <http://www.oei.org/revista/rie21f.htm>.
- 21) Hurtado, L., y Toro G. (s/f) *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*
- 22) Inciarte G., A. (1992). *El Hacer Docente y el Proceso de Generación de Tecnología*. Tesis de Doctorado. Caracas: UNESR.
- 23) INTERNET (2000), Sabino Ayala V.. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. Perú.
- 24) Jurán, J. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. México. Edit. McGraw Hill

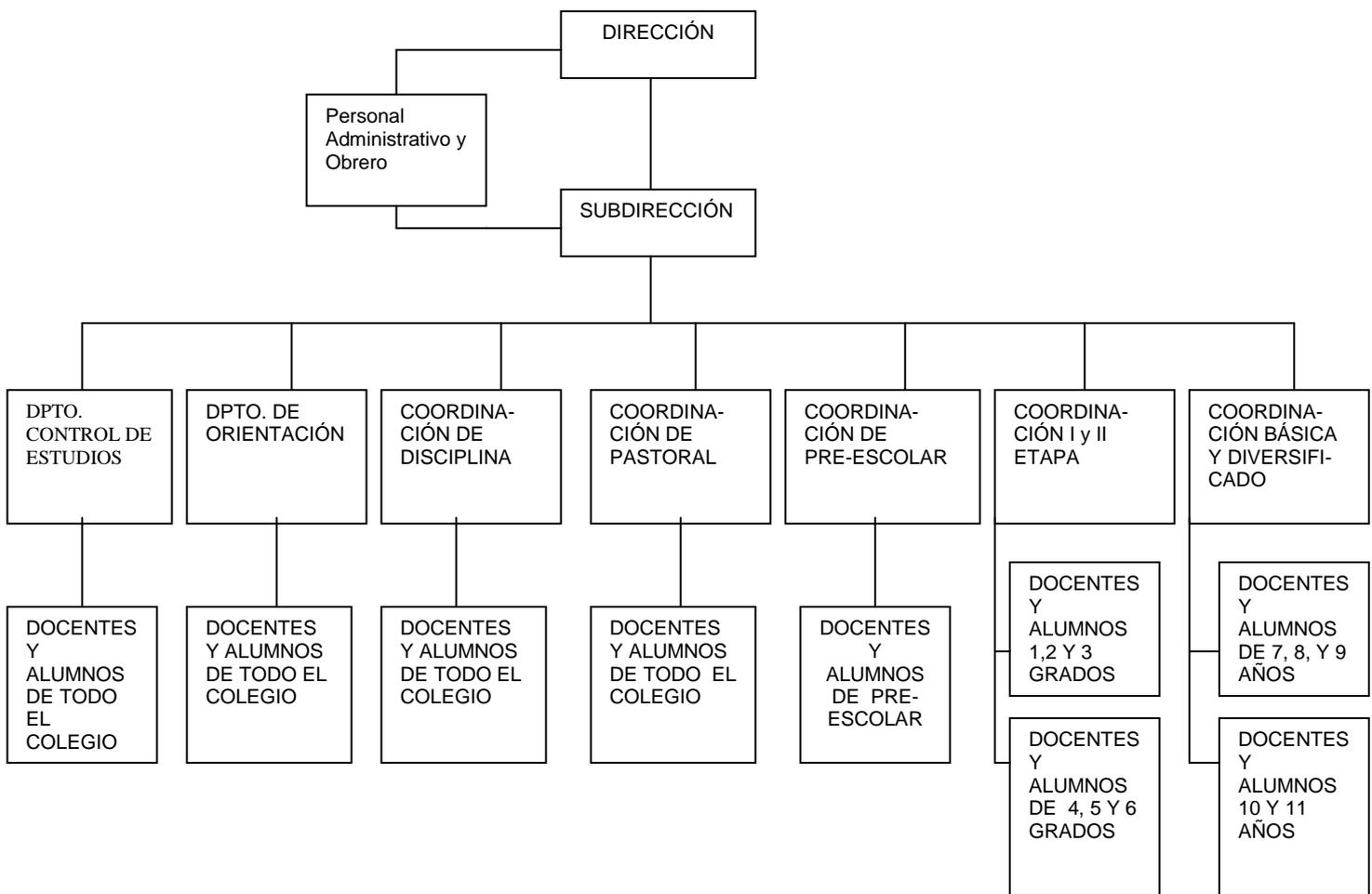
- 25)Kastner, G. (1996). *¿Qué tipo de gerente es usted?*. Gerente, 73.
- 26)Lanz, C. (1994). *El poder en la escuela: El método inventor como fundamento del curriculum alternativo*. Caracas.
- 27)Lepeley, MT (2001) *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. Santiago-Chile . Mc Graw Hill Interamericana.
- 28)Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- 29)Ley Orgánica de Educación (1980), Caracas, Venezuela
- 30)López, M. y Herrera, M. (1996). *De actores a autores: Manual para directores de Educación Básica*. Caracas.
- 31)Marcelo G., C. (1997). *La Naturaleza de los Procesos de Cambio. En: Asesoramiento Curricular y Organizativo en Educación*. España: Ariel.
- 32)Martín, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid. Edit.McGraw Hill Intereamericana de España.
- 33)Messina, G. (1998). *Investigación en o investigación acerca de la formación docente: un Estado del arte en los noventa*. Revista Iberoamericana de Educación. [Revista en línea], 19. Disponible:<http://www.oei.org/revista/rie19f.htm>.
- 34)Meza Ch. Mildred (2001). Coordinadora de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. *Primer congreso nacional de Gerencia Educativa para la Calidad, el reto educativo del siglo XXI*. Centro Cultural Tulio Febres Cordero. Mérida.
- 35)Meza Ch., M. (1992). *El Estilo Gerencial en la Escuela Básica Venezolana y sus Implicaciones para el Aprendizaje Organizacional*. Caracas: UNESR (Tesis de Maestría).
- 36)Meza Ch., M. (2001). *Principios para una Gerencia Escolar Propiciadora de Aprendizajes Organizacionales*. Trabajo de Ascenso. Caracas: UNESR.

- 37)Meza Ch., M. y Picón M., G. (1994). *Los Procesos Gerenciales en las Escuelas Básicas y la Descentralización Educativa. Caso: Zona Educativa N° 1 del Distrito Federal. Perfiles*, Año 17, N° 2. Pp. 61-90.
- 38)Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve), México.
- 39)Mitrani, A. (1993). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España: Deusto*.
- 40)Moreno, J.(2001). *El tercer milenio y los nuevos desafíos de la educación*. Caracas. Edit. Panapo.
- 41)Morrisey, George (1995). *Planeación Táctica*. Edit. Prentice Hall. México.
- 42)Morrisey, George (1996). *Pensamiento Estratégico*. Edit. Prentice Hall. México.
- 43)Morrisey, George (1996). *Planeación a Largo Plazo*. Edit. Prentice Hall. México.
- 44)Muñoz, A. y Martiniano, R. (1992). *Modelos de organización escolar. Educación y futuro*. Monografías para la reforma 5. Madrid: Editorial CINCEL.
- 45)Odremán, N. (1997). *El curriculum básico nacional*. Caracas.
- 46)Perkins, D. (1995). *La Escuela Inteligente: Del Adiestramiento de la Memoria a la Educación de la Mente*. España: Gedisa.
- 47)Picón M., G. (1994) *Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana*. Caracas: Fedupel.
- 48)Picón M., G.; Fernández de C., M.; Inciarte, A. y Magro, M. (1997). *Proyecto "La Universidad va a la Escuela" (LUVE)*. Caracas: UNESR, UPEL y LUZ.
- 49)Proyecto Educativo del Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida, 1999

- 50) Quintín, R. (1996). *La gerencia pública: Del Sistema de botín a la gestión profesional*. Revista Venezolana de Gerencia, 1, 59-70.
- 51) Requeijo, D. y Lugo, A. (1995) *Administración escolar*. Caracas: Biosfera.
- 52) Reyes, A. (1998). *Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases*. México. Edt. Trillas.
- 53) Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), Caracas, Venezuela.
- 54) Rodríguez Elda M. (2002). *Aproximación a un modelo de gerencia educativa para la tercera etapa de educación básica, media diversificada y profesional*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPRGR). Disponible en línea por: eldarodriguez51@hotmail.com
- 55) Rojas V., Luis y Arapé C., E. (1998). *Formación en Comunicación y Dirección en algunas Maestrías en Gerencia de Empresas*. En Revista Venezolana de Gerencia. Año 3, N° 5. Pp. 73-89.
- 56) Rosales, M. (2000). *¿Calidad sin Liderazgo?*. En Contexto Educativo. Revista Digital en Educación y Nuevas Tecnologías. N° 7, mayo.
- 57) Salazar Neyer (2004). *Tendencias en la administración educativa: Cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas*. Documento en línea disponible en: neys97@hotmail.com
- 58) Samek de R., G. (1994). *Factores Asociados a la Participación. Caso: Gerentes Académicos-Docentes de la UNESR*. Caracas: UNESR.
- 59) Schmelkes Corina (1988). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)*. Editorial Colección Textos Universitarios en Ciencias Sociales, México.
- 60) Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Editorial Granica, España.
- 61) Serna G., Humberto. (1997). *Gerencia Estratégica*. Editores 3R, Colombia.

62) Torres, G. (2002). *Un sueño para Venezuela ¿cómo hacerlo realidad?*.
Editado por Liderazgo y Visión. Caracas.

ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO.



NOTA: INCLUYE SÓLO LO QUE INTERESA AL ESTUDIO

ANEXO 2: DOFA DEL COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Fortalezas: Infraestructura física en buenas condiciones e higiene, recurso humano organizado y calificado, preferencia, respeto y credibilidad de las familias por el colegio y sus hermanas, equipo de docentes responsables, con preparación académica y deseoso por una capacitación permanente, ambiente educativo (seguridad física, académica, moral, emotiva, etc.) y ambiente disciplinario (responsabilidad, puntualidad), educación Religiosa oportuna (sacramentos en general, la catequesis), participación activa de padres y docentes en los diversos talleres y jornadas de formación planificadas por la institución, alto nivel académico, ubicación del Colegio, en sitio estratégico y de fácil acceso, normal cumplimiento de los programas oficiales, buena relación entre docentes y alumnos, valoración de la familia, solidaridad humana, escuela de Padres, alto interés de los alumnos por el estudio, sólida formación en valores.

Debilidades: deficiencias en las áreas instrumentales de lengua y matemáticas, docentes a tiempo parcial en varias instituciones, poco énfasis en la enseñanza de la lectura, estrategias didácticas poco actualizadas, carencia de dirección y acompañamiento espiritual, escasez de espacio para estacionamiento, escasa participación con lo demás centros educativos de la ciudad, poca diversidad de opciones para bachillerato, poca pertinencia de los conocimientos impartidos, poco acercamiento de los docentes con los padres, práctica pedagógica transmitida, poco espacio para la recreación, poco espacio para las actividades deportivas, insuficiencias en el área de inglés (alumnos que no lo hablan instrumentalmente), escasez en los cursos de mejoramiento académico.

Amenazas: desintegración familiar, altos índices de divorcios y por ende hogares con un sólo progenitor, crecimiento en los índices de pobreza crítica, influencia negativa de los medios de comunicación social, pérdida progresiva de los valores fundamentales o su inversión, incoherencia entre los valores de la escuela y los del hogar, carencia de recursos financieros, poca o casi ninguna integración entre la parroquia y la escuela, deterioro del sistema político venezolano, proliferación de sectas, incremento significativo de la inseguridad, drogas y alto consumo de alcohol, postmodernidad y New Age, sexualidad enfermiza y distorsionada, alto nivel de embarazo precoz y SIDA, exceso grado de libertad de los padres para con los hijos, normas en el hogar poco definidas y negociables, aumento progresivo de la pérdida de autoridad de los padres,

Oportunidades: programa de formación permanente de la Escuela de Formación de la (EF-AVEC), instituciones gubernamentales y no gubernamentales, docentes con deseo de formación y capacitación, Iglesia local, Zona Educativa, Universidades e Institutos Universitarios Oficiales y Privados, familias de Mérida, intercambio y presencia de

Centros Educativos Privados y Oficiales, padres afectuosos y preocupados por la educación de sus hijos, armonía en el hogar, participación de los padres en la educación de los hijos, alto porcentaje de niños que desean estudiar en el Colegio, preferencia de los padres por la educación impartida por el Colegio

FUENTE: Proyecto Educativo del Colegio Nuestra Señora del Rosario (Mérida) 1999.

ANEXO 3: LINEAMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO DEL COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Estimular nuevos usos y costumbres en los Docentes: Integrar el contexto socio cultural para la reflexión y la discusión de problemas; Institución pueda orientar y docente logre mantener o recuperar el carisma de una verdadera educación, para animar a los alumnos, padres, etc. a situarlos en la vida como personas adultas y responsables, y desarrollar en ellos la capacidad de búsqueda; Potenciar el trabajo dentro de los departamentos; Facilitar la puesta en marcha de proyectos de perfeccionamiento profesional; Experimentar e innovar dentro de las aulas para favorecer la investigación individual y colectiva; Crear el programa de Formación permanente para el personal docente y no docente de la Institución; Promover círculos de estudio en la línea de procesos grupales de autorevisión/reflexión/acción de ayuda sobre el funcionamiento en el colegio y elaborar un programa de educación en valores para el educador cristiano.

Actores del Proyecto. Sólo habla del Director y del Docente, y algunas ideas son: Asumir el papel que en esta nueva concepción le corresponde; Crear la capacidad en los alumnos para aprender y responsabilizarse de la organización de su trabajo; Innovar las situaciones de pedagogía diferenciada que motiven el trabajo escolar apasionante y fructífero.

Perfil del Docente. En la misma línea del punto anterior, se plantean otras responsabilidades: Cuidar la calidad académica y apertura al cambio; Capaz de trabajar con diversidad de grupos; Promotor de procesos de crecimiento; Capaz de estimular las otras labores; Capaz de organizarse; Tener iniciativa para resolver los conflictos; Buscar la formación permanente y crear constantemente.

Perfil del Director del Colegio. Ha de asumir el rol de gerente, administrador y supervisor, y debe mantener buenas relaciones de ayuda

con todos los miembros de la comunidad., es decir: Propiciador de la autogestión; Brindar servicio; Ejercer y compartir la autoridad con clara especificación de roles; Disponer de habilidades para el manejo de personal; Administrador racional y oportuno; Manejar las dinámicas de grupo, aplicadas a los diferentes niveles del Colegio; Conocer sus cualidades y deficiencias para crecer y situarse correctamente en la realidad; El deber del ocupante del cargo es que sea sensible e integrado a la realidad económica, social, política, etc. que vive el país; Guiar a la comunidad; Facilitador de distintos formativos, académicos y administrativos; Innovar constantemente; Defensor de la importancia social de la labor del docente; Promotor de una remuneración justa y constructor incesante de conocimientos.

Perfil del Personal no docente. Es el recurso humano que desempeña funciones para la gestión educativa: Poseer buen carácter ante quienes soliciten su servicio; Ser responsable, honesto, prudente, solidario y comunitario; Tener habilidades y conocimientos en el área que desempeña; Valorar la obra educativa donde trabaja; Asumir como propio el ideario del Colegio; Disponer de capacidad para superarse y manifestar su compromiso cristiano de vida.

La gestión educativa. Centrada en brindar comprensión en la Pedagogía, es decir, si la Dirección no esta alerta se corre el riesgo de caer en un foco polivalente, agrupado en individuos enfrentados y contrapuestos (docentes, representantes, alumnos). En conclusión, la CLAVE del PROYECTO del COLEGIO es tanto la función animadora del Director como la formación continua del docente, y al mismo tiempo, realizar la incorporación de la familia y la comunidad a la vida escolar.

Organización La estructura organizativa-administrativa contempla las directrices del sistema educativo venezolano. Sin embargo, el Colegio da respuesta al Proyecto Educativo, y se fija un lapso no mayor de tres años

para la búsqueda de una nueva organización en cuanto a sus estructuras y relaciones. Aquí se resume estas ideas: Elaborar organigramas menos verticales para atender la calidad total, el elemento más importante del centro es el alumno; Orientar estratégicamente la fijación de metas; Delegar responsabilidades que define los espacios de autonomía; Cada persona debe estar capacitada para enfrentar y resolver problemas; Tomar decisiones y asumir responsabilidades basada en el liderazgo, confianza y respeto mutuo; Trabajar en equipo, o sea, admitir plena responsabilidad por la calidad de su parte del trabajo e identificarse con el resultado colectivo y generar información por el seguimiento de resultados e intercambio de experiencias; Manejar la autoridad-autonomía, en otras palabras es ejercer la independencia en un marco de reglas claro, rumbo definido y apoyo sólido; Aceptar un entrenamiento permanente de todo su personal; Propiciar en toda la comunidad escolar las disciplinas de Planificación, ejecución, seguimiento y evaluación; Elaborar el Proyecto Organizativo y elaborar el Manual de funciones y Reglamento Interno.

Articulación. A través de la congregación de las HH. Siervas de Jesús, ya que es la promotora de las actividades pedagógicas, orientadora y da lineamientos de acción. Asimismo se identifica con la AVEC, que propicia una educación integral y de excelencia, capaz de dar respuesta a las necesidades de las personas, a la realidad de Venezuela y a la vida de la Iglesia. Algunas de sus ideas son: Fomentar el trabajo en equipo; Promover las interrelaciones entre departamentos y servicios; Propiciar ambiente seguro para la enseñanza; Formar un espíritu crítico; Estimular la creatividad; Despertar el interés por la investigación; Articular los proyectos pedagógicos de aula, que se sustentan en las necesidades e intereses del colegio y de los educandos.

Evaluación. Por medio de un plan que toma en cuenta los cambios ocurridos en la realidad. Cuestionándose sobre estos aspectos: ¿cuáles programas se han desarrollado?, ¿se ha mantenido la coherencia del

equipo? ¿de que forma?, ¿cómo se han resuelto los conflictos?, ¿cómo se ha expandido el equipo o programa?, ¿cuáles las estrategias o programas del proyecto se han alcanzado?, ¿cuáles fueron los resultados?, ¿cómo se comunicaron los éxitos a la comunidad?, ¿cuáles son los criterios de planificación o una nueva planificación?, ¿qué opciones prioritarias se han atendido?, ¿cómo resultado de la implantación del proyecto educativo, se han visto cambios académicos?, ¿cuál ha sido la pertinencia y nivel de logro de los objetivos?.

FUENTE: Proyecto Educativo del Colegio Nuestra Señora del Rosario (Mérida) 1999.

ANEXO 4: CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL PERSONAL GERENCIAL Y DOCENTES DEL
COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO, MÉRIDA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia Educativa

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL PERSONAL GERENCIAL Y DOCENTES DEL COLEGIO
NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Elaborado por: Antonio Dasco Cetani

Mérida, 2007

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia Educativa

TEMA: La Planificación Estratégica es base para una Gerencia eficiente en el Colegio Nuestra Señora del Rosario de Mérida.

Estimado colega este cuestionario tiene como finalidad recoger la información necesaria para elaborar el trabajo de grado que debo presentar en la UCAB como requisito indispensable para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa. La información a recabar mediante este instrumento será confidencial.

Gracias por su colaboración.

Atentamente:

Antonio Dasco Cetani

INSTRUCCIONES.

- No escriba nombres ni apellidos.
- Lea detenidamente las preguntas planteadas, rellene los espacios vacíos y marque con X lo que Usted crea conveniente.
- Se empleó la escala de Likert:: Siempre (5); Casi siempre (3); y Nunca (1).
- Todas las preguntas tienen como encabezado el Colegio y el grupo Directivo

Nº	PREGUNTAS	S (5)	CS (3)	N (1)
1.	Se esfuerzan por realizar una Planificación			
2.	Están concientes de la responsabilidad que deben asumir con la Planificación			
3.	Manejan la información del contexto externo			
4.	Reconocen la planificación en perspectiva que tiene prioridades			
5.	Entienden cuáles son los Valores individuales, y los Valores de la institución			
6.	Formulan la Misión			
7.	Diseñan una estrategia para estimular la innovación			
8.	Diseñan una estrategia para resolver los conflictos			
9.	Diseñan una estrategia para construir el futuro de manera proactiva			
10.	Diseñan una estrategia que toma en cuenta la capacidad de Docentes y trabajadores			
11.	Determinan cómo se realizará una investigación para los datos			

12.	Realizan una investigación para las responsabilidades			
13.	Realizan una investigación para las proyecciones			
14.	Realizan una investigación para las fortalezas institucionales			
15.	Realizan una investigación para las debilidades institucionales			
16.	Realizan una investigación para las oportunidades institucionales			
17.	Realizan una investigación para las amenazas institucionales			
18.	Realizan una evaluación del desempeño institucional y los relaciona con el desempeño individual, y establece los obstáculos en el desempeño			
19.	Consideran una estructura apropiada en la institución para apoyar la dirección estratégica			
20.	Identifican funciones que deban someterse a planes de apoyo			
21.	Crean las condiciones, para que se acepten los presupuestos de planes de acción (operativos)			
22.	Identifican las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la institución			
23.	Crean planes de acción para reforzar el plan estratégico para todos los grupos de trabajo afines			
24.	Identifican las modificaciones necesarias, a fin de que los sistemas de control gerencial,			

	apoyen la Planificación Estratégica			
25.	Identifican las modificaciones necesarias a fin de que la motivación apoye la Planificación Estratégica			
26.	Diseñan sistemas de retribución para que apoyen el plan estratégico			
27.	Identifican las modificaciones necesarias con sistemas de información, para que apoyen el plan estratégico			
28.	Reconocen las modificaciones necesarias de sistemas de compensación, para que apoyen el plan estratégico			
29.	Identifican las herramientas necesarias para proporcionar a los docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica			
30.	Diseñan adiestramientos permanentes necesarios para proporcionar a los docentes y empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica			

Bibliografía: Goodstein, Leonard (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*, páginas 419 y 420. Editorial McGrawHill. Colombia.

FIGURA 1: Modelo de Planificación Estratégica

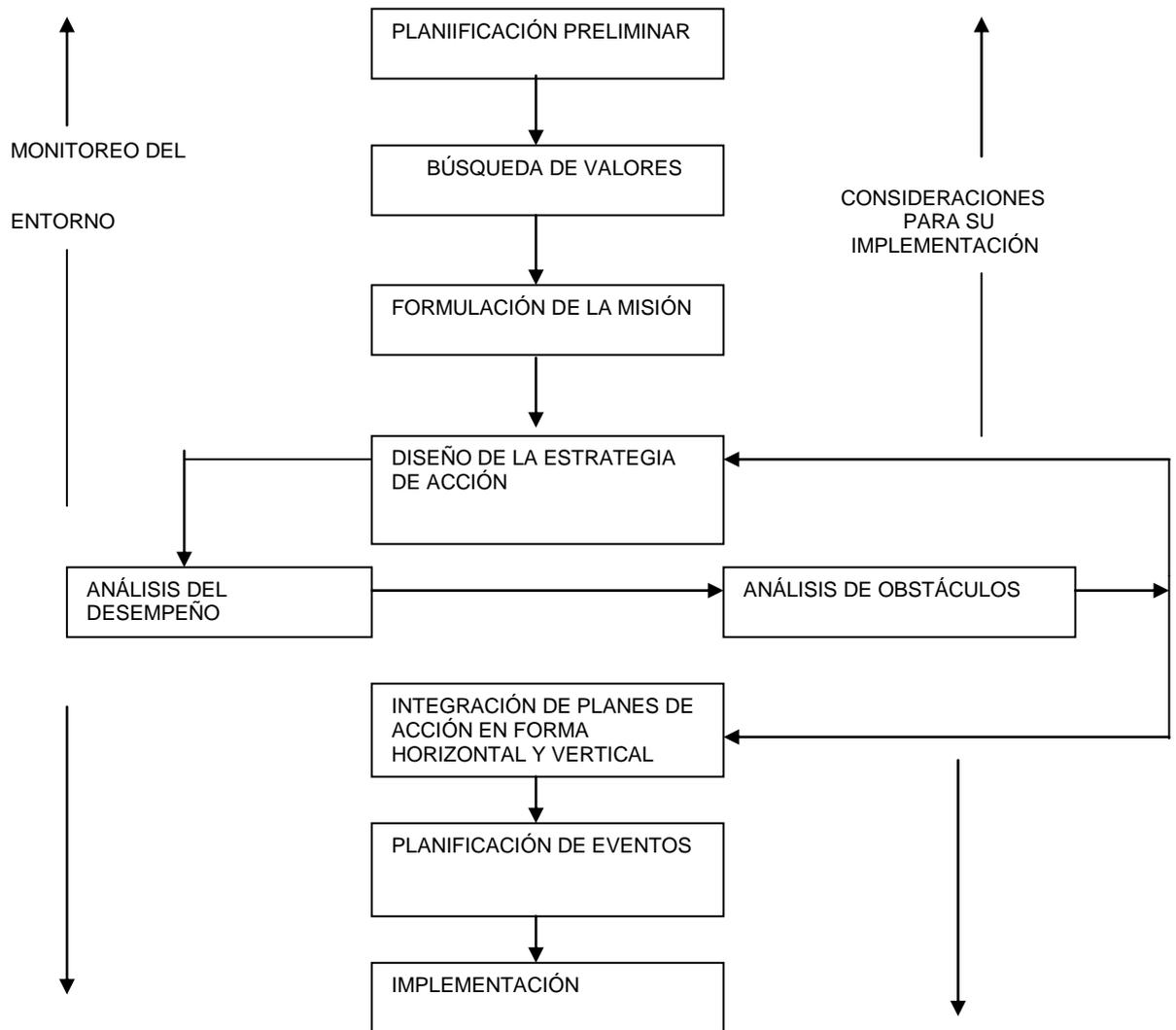


FIGURA 2: INDICADORES

INDICADORES DE PROCESOS

INDICADORES	FÓRMULA	CÓMO SE EXPRESA
Evaluación del Desempeño	<u>Colegio</u> Docente	Días
Reclutamiento y selección	<u>Externo</u> Interno	Días
Responsabilidades	<u>Directivo</u> Docente	Días
Adiestramiento	<u>Directivo</u> Docente	Días
Sueldos y Remuneraciones	<u>Directivo</u> Docente	Días

INDICADORES DE ACTIVIDAD DE LOS PROCESOS

ADIESTRAMIENTO		
Definir los quehaceres para la continuidad y el mejoramiento.	<u>Colegio</u> Docente	Días
Disponer de conocimientos teóricos integrados con las prácticas de la institución educativa.	<u>Colegio</u> Docente	Días
Ayudar a los docentes y trabajadores a que se entrenen en el saber teórico-práctico, y no sólo actúen con exclusivo triunfo en el fortalecimiento de temas económicos.	<u>Colegio</u> Docente	Días
RESPONSABILIDADES		
Definir los propósitos de la organización, los docentes y los empleados para el mañana.	<u>Colegio</u> Docente	Días
Permitir que haya efectividad en los proyectos, funciones, métodos, y otros más, y su logro dependerá en	<u>Colegio</u> Docente	Días

gran medida de los beneficios que brindan docentes y trabajadores al ejercer sus funciones.		
Proyectar cuáles son los docentes y empleados destacados o no en el manejo de habilidades.	<u>Colegio</u> Docente	Días
Conocer lo que hacen los docentes y trabajadores en su respectivo lugar de trabajo como producto de la propia cantidad de tareas y su respectiva descripción.	<u>Colegio</u> Docente	Días
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Determinar el resultado laboral de docentes, trabajadores y del colegio.	<u>Colegio</u> Docente	Días
Enfatizar la necesidad de utilizar adecuadamente los docentes y trabajadores, los puestos y los procesos laborales.	<u>Colegio</u> Docente	Días

SUELDOS Y REMUNERACIONES		
Precisar la necesidad de tener un claro entendimiento de la remuneración, abarcando los estímulos concretos y adecuados del trabajo gerencial, evaluaciones de eficiencia y labores de ayuda.	<u>Colegio</u> Docente	Días
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
Identificar los docentes y trabajadores que emiten una profunda incapacidad o exhiben unas mediocres consecuencias, y también, aquellos realmente aptos de rápido movimiento ascendente.	<u>Colegio</u> Docente	Días

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Desempeño del colegio	<u>Objetivos logrados</u> Objetivos no logrados	Porcentaje
Desempeño del docente	<u>Objetivos logrados</u> Objetivos no logrados	Porcentaje
Desempeño del trabajador	<u>Objetivos logrados</u> Objetivos no logrados	Porcentaje

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Razón corriente	<u>Activo corriente</u> Pasivo corriente	Decimal
Razón corriente disponible	<u>Activo corriente (inventario)</u> Pasivo corriente	Decimal

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de endeudamiento	<u>Total pasivo</u> Total activo	Porcentaje
------------------------	-------------------------------------	------------

FIGURA 3: ESTUDIO INTERNO Y ESTUDIO EXTERNO

Área por estudiar: _____ Institución completa: _____ Acción Estratégica: _____ Otra: _____	
* FORTALEZAS	DEBILIDADES
* OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alcances para el proceso de planificación estratégica _____ _____ _____	
Observaciones sobre los alcances: _____ _____ _____	
* NOTA: Se deben hacer estudios por separado de los contextos interno y externo	

FIGURA 4: ESTUDIO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Instrucciones: Para iniciar este estudio, seleccione una acción estratégica, después prepare un registro con orientación a la prelación de los índices de logro que se hayan reconocido en el transcurso del proceso de diseño de la estrategia de acción. Los dígitos en la fila inicial señalan la prelación, la fila de la condición vigente se debe concluir luego de esta parte, pero con anterioridad a la que sigue.

Acción estratégica:

* _____

	Índice de logro concluyente	Condición Vigente
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

* SE RECOMIENDA TRABAJAR CON LOS PROCESOS

FIGURA 5: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Información a recopilar (sea concreto)	Persona responsable	Señale el día

FIGURA 6: SEÑALES DE LOGRO CONCLUYENTES

Instrucciones: Complete un duplicado de este impreso para cada señal de logro concluyente escogida para realizar un seguimiento

Señal	Grado vigente	Período	Observaciones/justificación	Grado anhelado

FIGURA 7: ESTRUCTURA FUNCIONAL

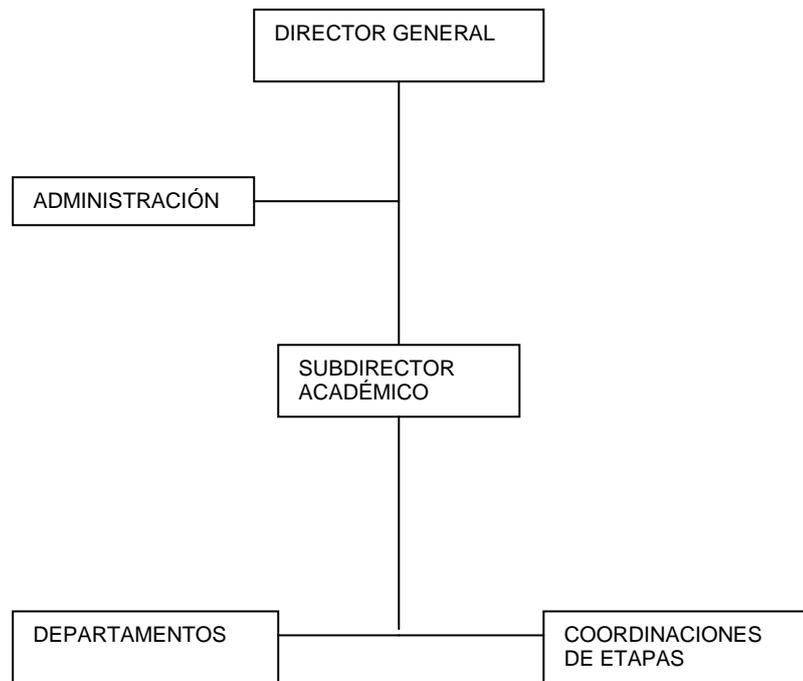


FIGURA 8: EJEMPLO DE PLANES OPERATIVOS PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CATÓLICA

Adiestramiento y Desarrollo

Nosotros ponemos empeño en los procesos y adquisición de habilidades para la gestión en grupo de docentes, para que logren conducirse en situaciones inesperadas.

Reiteramos la necesidad de utilizar un banco de datos para formación, sueldos, desempeños, etc. para que se inicie un autentico grupo de gestión de docentes, y la interacción va en adelanto a cada instante. También se controlará los eventos cuando los docentes y trabajadores se encuentren indispuestos o estén de permiso por accidentes o embarazo.

Es un gran incentivo para los docentes laborar para este colegio católico, porque algunos integrantes (dos) han encontrado beneficios para desarrollarse al estar en la escuela, ya que se pueden trasladar lateralmente. Por lo tanto, no estamos desechando su habilidad y no necesitaremos reclutar y adiestrar integrantes de afuera para que desempeñen nuevos puestos que se han formado.

Una gran porción de nuestros docentes están motivados para actualizarse más sobre manejo de información, y otros individuos serán adiestrados para que tomen talleres en programas útiles para ellos y el colegio católico.

Se han formado más trabajadores clave para la conducción de los usuarios, y se han remitido otras personas para que entren en talleres de servicio.

Se pensó en un puesto para la mitad de la jornada laboral, que desempeñe la atención a los usuarios y otras cuestiones, con un índice XXX por semana, un XX % arriba del último año escolar.

Los integrantes de la dirección se hallan más capacitados y aptos a desempeñar sus habilidades para ratificar su notoriedad que poseían anteriormente.

Apoyo al docente

Es importante que este aspecto se observe y maneje de una forma reactiva, y hay que buscar tiempo para realizar transformaciones o adecuar los procesos. La base de información de los docentes del colegio, pensamos que es inconveniente, porque todos los archivos se llevan por apuntes y su actualización es irrealizable. Recientemente averiguamos que con el apoyo de conocedores en computación crearemos una automatización viable de los datos de dichos docentes.

Se gastan aproximadamente 25 horas semanales en la copiadora, y da la impresión que necesitaríamos más trabajadores. Este tiempo se lograría emplear más eficazmente al conservar los archivos actualizados y mantener los documentos en registros informáticos con datos de docentes ordenados para alimentar los subsistemas: evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, adiestramiento, y más.

Ventajas

Nos hemos fraccionados entre los compromisos del arrendador, y planificamos dar comienzo para manipular arreglos pequeños. Encomendamos a un conserje de infraestructura con la obligación de solucionar cuestiones como electricidad, aguas blancas y negras, basura, mantenimiento en general, conservar las instalaciones adecuadas, verificar las conexiones y gastos de telefonía, y todas aquellas gestiones que señale el administrador.

Diversos

Contratando una secretaria por la mitad de la jornada laboral, el jefe del área se obliga a centralizarse más en cuestiones significativas de las funciones y menos en operaciones corrientes. Queremos conservar el área apta para las transformaciones y frecuentemente operando con asiento en la actualización de los procesos. Tratamos de ser adaptables, hacer inversiones de acuerdo con el presupuesto y concretizar los objetivos del plan operativo.

FIGURA 9: INTEGRACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS CON EL PLAN HABITUAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CATÓLICA

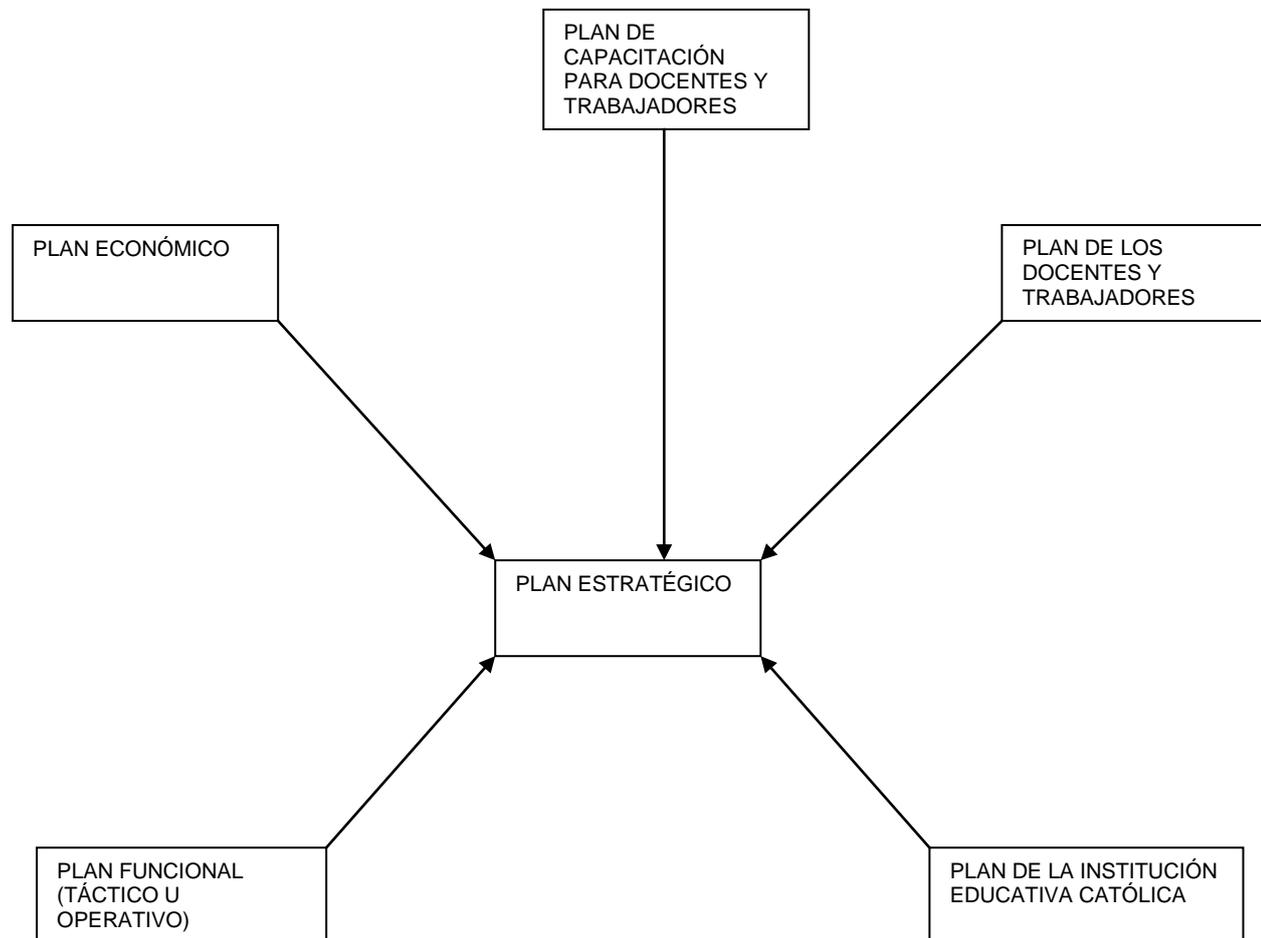


FIGURA 10: ¿CÓMO SE PREVÉ LOS RECURSOS HUMANOS?

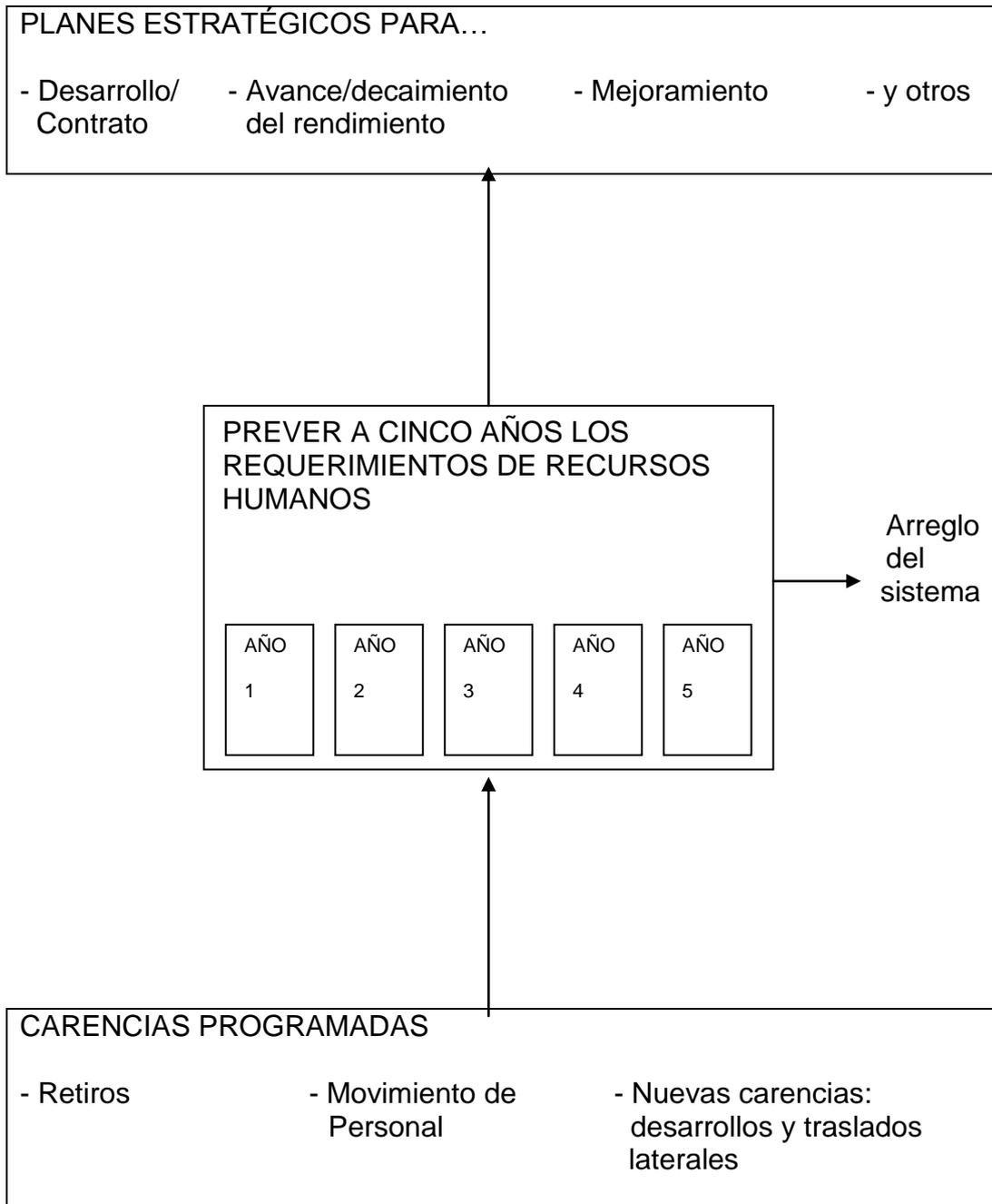


FIGURA 11: REGISTRO DEL PERSONAL

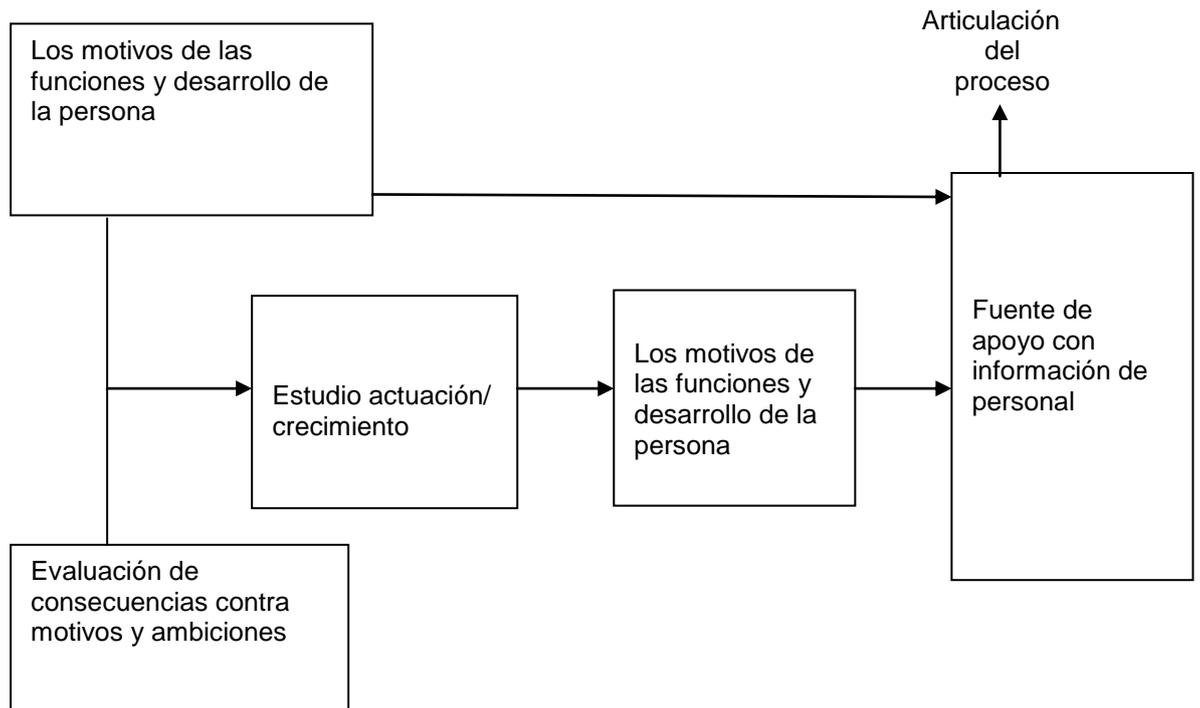


FIGURA 12: ARTICULACIÓN ENTRE EL OFRECIMIENTO Y LA SOLICITUD DE PERSONAL

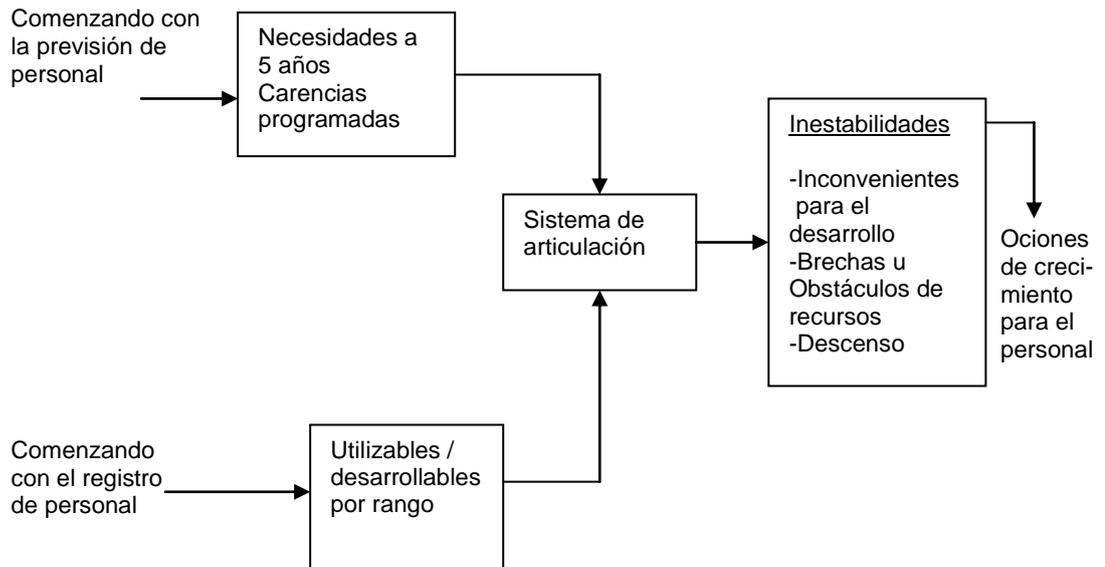


FIGURA 13: OPCIONES DE CRECIMIENTO PARA EL PERSONAL

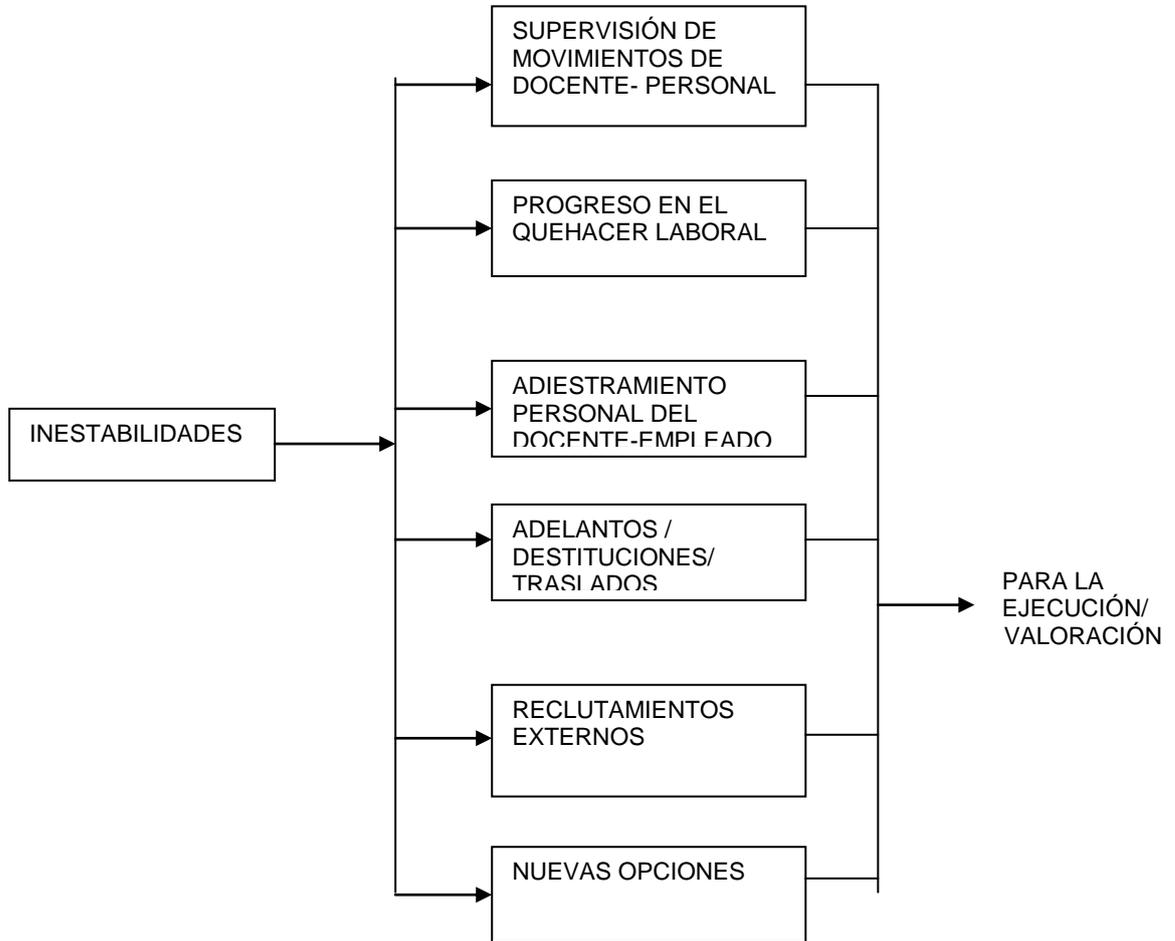
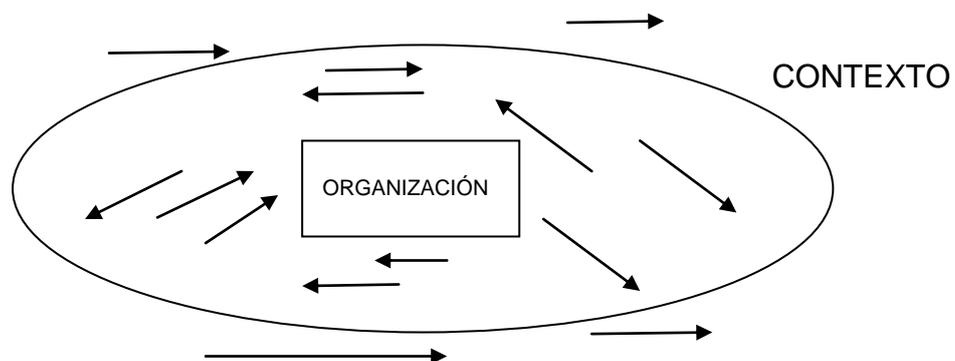


FIGURA 14: GUÍA DE MONITOREO PARA LA FORMACIÓN DE UTILIDADES, COMENZANDO CON LA INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

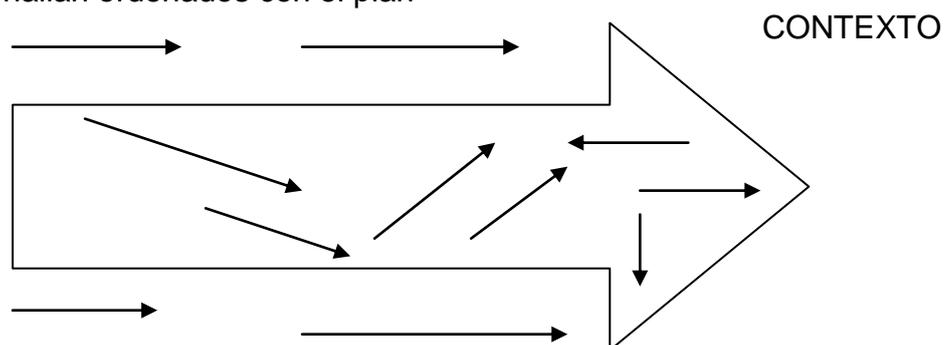
- Reflexión sobre una adecuada estructura organizacional para ayudar a la dirección estratégica.
- Descripción de las operaciones que conviene reflexionarse en los planes de ayuda.
- Recopilación, verificación e integración de los planes de acción por parte de los jefes operativos y de ayuda.
- Recopilación, transformación y aprobación de presupuestos coherentes con los planes de acción.

FIGURA 15: DIVERSAS FORMAS EN QUE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CATÓLICA, LOS DOCENTES Y LOS EMPLEADOS, RAZONAN SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y CONTEXTO.

A) Organización desordenada sin un plan estratégico



B) Organización tiene un plan estratégico pero sus integrantes no se hallan ordenados con el plan



C) Organización que tiene un plan estratégico y sus integrantes se hallan ordenados para el logro de éste

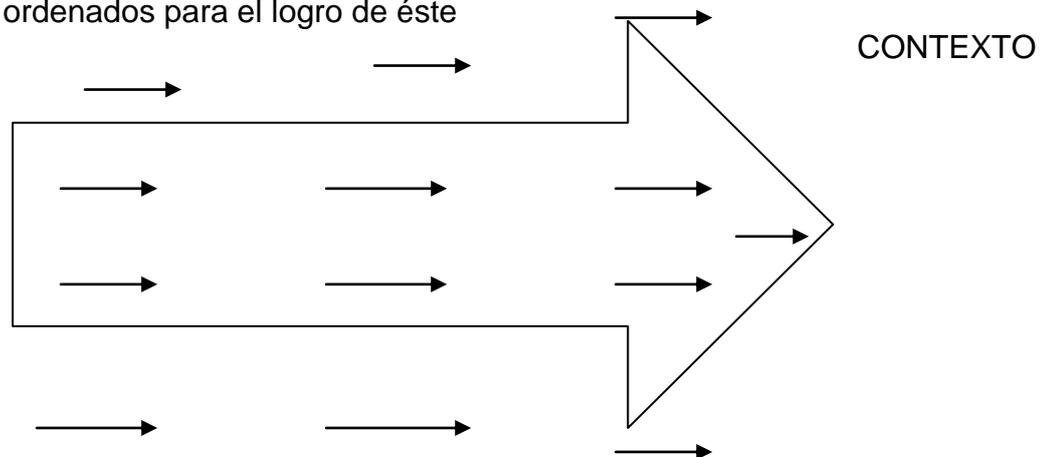


FIGURA 16: GUÍA PARA INFORMAR LOS PLANES ESTRATÉGICOS

- Modelo del plan estratégico acompañado de una comunicación aclaratoria
- Encuentro de los jefes de todo el Colegio Católico para que oigan de viva fuente al gerente y distintos integrantes del grupo de planificación.
- Encuentros de la totalidad de Docentes y trabajadores de las unidades para oír las preguntas, contestaciones e inquietudes con relación al plan
- Seminarios de dos días para instruirse acerca de planificación estratégica, estudiar el plan estratégico y procesar planes de ayuda para el departamento o personal.
- Diseños gráficos que muestren aspectos de planificación.
- Fichas personales con la exposición de los valores, la misión y las señales de logro.
- CD's, correos electrónicos u otros medios, con mensajes del gerente u otros docentes que expongan la visión de la institución educativa católica y las estrategias para alcanzarla.
- Descripciones en publicaciones internas o memorandos / comunicados en las que se presente el plan (habitual, y luego desglosado en cada encuentro).
- Exposiciones de informes e identificación de testimonios específicos ante el auditorio.
- Papeletas de noticias trimestralmente.
- Reproducciones de datos útiles para todos los Docentes y trabajadores en sitios adecuados.

FIGURA 17: GUÍA DE MONITOREO DE LOGROS DEFINIDOS QUE SE NECESITA EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN.

- Innovación de un plan de acción para informar y estimular el plan estratégico a la totalidad de agrupaciones de importancia.
- Descripción de las transformaciones requeridas para que los procesos de supervisión gerencial ayuden al plan estratégico.
- Descripción de las transformaciones requeridas para que los procesos de estimulación y gratificaciones ayuden al plan estratégico.
- Descripción de las transformaciones requeridas para que los procesos de datos ayuden al plan estratégico.
- Descripción del adiestramiento y los instrumentos continuos requeridos para suministrar a los trabajadores la habilidad de conducirse de manera estratégica.

BIBLIOGRAFÍA:

Goodstein L. y otros (1998) págs. 138-228-251-253-273-274-276-278-339-353-354-357-358-359-360-364-391-402 411 Planeación Estratégica aplicada: Guía General, Edit. McGraw-Hill, Colombia
Burack Elmer (1990). Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica, pág. 10. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.