

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

Programa de gerencia educativa con orientación a
la planificación estratégica

Guatemala
2002

Programa de gerencia educativa con orientación a
la planificación estratégica

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

Programa de gerencia educativa con orientación a
la planificación estratégica

Trabajo de investigación presentado por
Lisbeth Irene Hernández Castillo de Solórzano
para optar al grado académico de Magíster en Educación
con Especialidad en Administración Educativa

Guatemala
2002

Vo.Bo.:

(f) _____
(Dr. Bienvenido Argueta Hernández)

Tribunal:

(f) _____
(Licda. Jacqueline García de De León)

(f) _____
(Licda. Jacqueline García de De León)

(f) _____
(Dr. Bienvenido Argueta Hernández)

Fecha de aprobación: 4 de noviembre de 2002

PREFACIO

Uno de los principales objetivos que se plantea en el país, después de haber concluido el conflicto armado con los Acuerdos de Paz y en función de los cambios que plantean con el proceso de la globalización, es ampliar los servicios educativos y mejorar la calidad de la educación. Esta preocupación no es sólo del Gobierno sino del Estado guatemalteco en su conjunto del sector público, el sector privado y de la sociedad civil.

Al igual que la mayoría de los países en el ámbito mundial, Guatemala ha de plantearse reformas al sistema educativo de tal forma que los ciudadanos guatemaltecos puedan desarrollar el conjunto de valores, destrezas y conocimientos que les permitan vivir en una comunidad pacífica, democrática y multicultural. En el mundo actual la educación busca permitir a las personas crecer y realizar sus ideales de vida, y muy importante, poder desarrollarse eficiente y eficazmente en un mundo del trabajo y en un mundo cada vez más competitivo.

Siguiendo esta lógica, los postulados y derroteros de la Reforma Educativa que aparecen en los Acuerdos de Paz, en el Diseño de la Reforma Educativa publicado por la COPARE (1998) y en los Diálogos y Consensos de la Reforma Educativa (2001) plantean la necesidad de transformar la educación guatemalteca sobre estas bases.

Para responder ante las demandas descritas con anterioridad se requiere de un proceso de descentralización administrativa que adicionalmente a la participación de los padres de familia, vincule y comprometa a los Directores de los centros educativos. En la actualidad observamos que el Ministerio de Educación promueve cambios que favorecen dichas acciones con proyectos y programas de gestión educativa como el Proyecto de Autogestión Educativa, PRONADE, Comités de selección de maestros o jurados de oposición, y la Profesionalización del personal administrativo.

Sin embargo, existen dos vacíos que demandan acciones inmediatas para que la Reforma Educativa sea un hecho.

En primer lugar, incorporar al sector privado a la dinámica de los cambios. De hecho, la Constitución Política de la República (decretada por la Asamblea Nacional Constituyente de 1985) establece que la educación es de interés público y, por lo tanto las escuelas e institutos oficiales y privados deben de atender las políticas educativas. Si atendemos a las propuestas e investigaciones como las del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, CIEN, que demuestran la baja calidad

en el sector público y privado, podemos inferir que los cambios también deben promoverse en el sector privado especialmente con el liderazgo de los Directores de los centros educativos.

En segundo lugar, el otro vacío corresponde a los cambios en educación, los cuales no se pueden realizar en el corto período, ya que se demanda una visión en el mediano y largo plazo.

Los directores de los centros educativos, sean éstos públicos o privados, deben tener claro que la conducción del proceso administrativo que realicen en su ámbito de acción es estratégica de cara a los cambios que operan en el sistema educativo. Se hace necesario que los Directores inserten y relacionen los planes de sus establecimientos con los planes de la Reforma Educativa, en términos de una planificación estratégica.

La presente propuesta constituye el diseño de una capacitación para los Directores de centros educativos privados, con la finalidad de que se apropien de los conceptos y las herramientas metodológicas de la planificación estratégica para la administración.

Para establecer dicho diseño, se llevó a cabo un estudio previo en el cual se exploró el dominio que los Directores poseen sobre los temas fundamentales de la planificación estratégica. Asimismo se les encuestó sobre la importancia que le asignan a los procesos y a los contenidos más relevantes de esta temática.

El grupo de directores y directoras encuestados corresponde a centros privados de la Zona 15 de la ciudad capital. A partir de los resultados de este estudio de diagnóstico, se presenta el desarrollo de un Programa de Capacitación sobre Planificación Estratégica para Directores, el cual podrá ser parte de actividades específicas de capacitación o bien de un programa más amplio a un nivel universitario.

Conviene destacar que los procesos de recolección de información se realizaron con un instrumento que se construyó sobre la base de una escala de Lickert. Para la construcción del instrumento se realizó una consulta a jueces para establecer la validez de contenido y se evaluó su confiabilidad a través de la prueba de Cronbach.

Esta prueba se realizó por medio de un pilotaje en nueve centros educativos privados de diferentes zonas de la ciudad capital, incluyendo dos de la Zona 15; éstos no fueron sujetos de la muestra.

Finalmente una de las conclusiones del presente trabajo es el alto grado de importancia que los Directores de los centros educativos privados le adjudicaron a la Planificación Estratégica, la cual

constituye una herramienta proveniente del campo de la administración de las organizaciones humanas y que en la actualidad observamos cada vez más su inserción en la administración educativa.

El aporte del presente trabajo no sólo es temático o informativo con relación a la planificación estratégica, sino también se aporta el estudio que antecede la propuesta.

CONTENIDO

PREFACIO	v
RESUMEN	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
A. Desarrollo de la teoría administrativa y planeamiento estratégico	5
1. Cambios en el desarrollo productivo, económico y social en el marco de la globalización	5
2. La planificación estratégica como parte fundamental de la administración actual	7
3. La administración estratégica	7
a. ¿Qué es una estrategia?	9
b. Planeación estratégica	15
1) Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización	18
2) Análisis del ambiente externo	20
3) Identificación de oportunidades y amenazas	20
4) Análisis de los recursos de la organización	20
5) Identificación de fortalezas y debilidades	20
6) La matriz FODA	21
7) Formulación de estrategias	21
8) Evaluación de resultados	22
B. La administración estratégica en educación	22
1. Naturaleza de los establecimientos educativos privados en Guatemala	25
a. Breve reseña del marco legal del sistema educativo para centros escolares privados	25
b. Centros educativos privados	26
c. Requisitos	27
d. Calidad	28
2. El desarrollo tradicional de la administración educativa en Guatemala	28
3. La Reforma Educativa y las demandas por una nueva administración educativa	29
C. Hacia una propuesta de capacitación estratégica de centros escolares	31
1. Relación entre la planificación estratégica y los programas de capacitación	32
2. Características de los programas de capacitación	34

III. MARCO METODOLÓGICO	37
A. Objetivos	37
1. Objetivo general	37
2. Objetivo específico	37
B. Proyecto de capacitación para directores de centros educativos privados en planificación estratégica	38
C. Instrumento	39
1. Descripción	39
D. Validez	40
E. Confiabilidad	41
F. Muestra	41
G. Procesamiento estadístico de la información	41
IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	43
A. Descripción general de la muestra	43
B. Resultados del análisis de frecuencia relativa	43
1. Caracterización de la muestra investigada	43
2. Nivel de importancia	45
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
VI. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA DIRECTORES DE CENTROS ESCOLARES PRIVADOS	49
A. Introducción	50
B. Descripción	50
1. Objetivos del programa	50
a. Objetivo general	50
b. Objetivos específicos	50
2. Competencias específicas	51
3. Áreas temáticas	52
4. Propuestas metodológicas	54
5. Evaluación	55
6. Material de apoyo para el programa de planificación estratégica	55
VII. BIBLIOGRAFÍA	57
VIII. APÉNDICE	59
A. Diagrama del proceso efectuado.	59
B. Carta a especialistas para la consulta de jueces.	60
C. Carta a directores de centros educativos privados.	61

D. Cuestionario: Recolección de información sobre las necesidades de capacitación de directores de centros educativos privados con relación a la planificación estratégica.	62
E. Base de datos utilizada para el análisis de la confiabilidad del cuestionario.	64
F. Resultados del análisis de la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbacks	66
G. Base de datos utilizada para la tabulación e interpretación de los resultados del cuestionario.	76
H. Tabla de Frecuencias de la sección II del cuestionario: Nivel de importancia por indicador.	78
I. Tabla de Frecuencias de la sección II del cuestionario: Nivel de importancia por área.	82
J. Tabla de Frecuencias de la sección II del cuestionario: Nivel de importancia general.	83

RESUMEN

La presente propuesta constituye el diseño de un programa de capacitación sobre planificación estratégica a nivel universitario para directores de centros educativos privados. Para ello, se realizó una investigación por medio de encuestas, explorando el dominio que los directores poseen sobre procesos y contenidos de planificación estratégica, así como las necesidades de capacitación en esta área. La población de estudio estuvo constituida por directores de centros educativos privados ubicados en la zona 15 de la Ciudad de Guatemala, que prestan servicios a familias de ingresos mediano-alto y alto de acuerdo con los niveles de ingreso familiar, establecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La recolección de información se realizó con un instrumento construido sobre la base de una escala de Lickert y consulta a expertos para establecer la validez de contenido. Se evaluó la confiabilidad a través de la prueba de Cronbach. Se concluyó que los directores de los centros educativos privados le adjudicaron un alto grado de importancia a la planificación estratégica, como herramienta básica para la dirección de las instituciones educativas.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se observan cambios profundos en todos los sistemas, sean estos políticos, económicos, sociales, educativos. Nos encontramos ante una era de cambios. En el pasado las sociedades y los grupos se organizaban para impedirlo y mantener la estabilidad. Hoy nos damos cuenta de que eso no funciona. Las sociedades y los grupos tienen que organizarse para aprovechar el cambio. Drucker (1998: 173) afirma que:

«Las personas y organizaciones, cambian y se convierten en personas y organizaciones diferentes, con necesidades, aptitudes, perspectivas diferentes y por lo tanto necesitan 'reinventarse'.»

Siendo esto una forma de concienciarse ante la necesidad del constante cambio. Los cambios han favorecido un movimiento acelerado de la economía, superando las fronteras nacionales y, en términos de los sistemas productivos, las demandas de la formación, reclutamiento, capacitación, desarrollo y de superación de los recursos humanos para tener una mayor capacidad de adaptación ante esta dinámica.

Adicionalmente nos encontramos ante cambios culturales como consecuencia del desarrollo de nuevas formas de comunicación y de la tecnología. Las demandas y las presiones hacia los distintos países y grupos culturales alrededor del mundo se hacen manifiestas para que dichos grupos puedan aprender e introducirse a esta lógica.

Los cambios económicos y tecnológicos también han incidido en la estructura y organizaciones sociales e instituciones tales como la familia, la escuela, el gobierno y las empresas. Estas instituciones han tenido giros para atender, apoyar y hacer viables las transformaciones que se vienen observando. Las preocupaciones actuales conducen a preocupaciones que antes no eran parte de la agenda política tales como la conservación ambiental, el papel de la mujer, el reconocimiento de grupos étnicos, etc. Hoy los grupos afectados articulan movimientos sociales que trascienden las esferas nacionales.

Los cambios se dirigen hacia una modificación de las instituciones educativas y de los marcos cada vez más exigentes que se ejercen en los niveles nacionales, regionales y locales. Dentro de este contexto, las funciones que se le asignan a las instituciones educativas ponen particular importancia a la eficiencia y la eficacia. En otras palabras, los servicios educativos, deberán ser de alta calidad, lo cual requiere que tanto los maestros, como estudiantes y padres de familia, así como los administradores y gestores de la educación cumplan satisfactoriamente con las tareas que lleven a feliz término los procesos educativos. Robbins, (2000: 8) presenta la administración como el «Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.»

Parte relevante en la definición lo constituyen tres elementos: las actividades y objetivos; la eficacia y la eficiencia y los administradores.

En términos educativos, las organizaciones más importantes y relevantes son los centros educativos que usualmente son denominados como escuelas, colegios o institutos. En el caso de la educación guatemalteca, la Ley de Educación Nacional, (Decreto Legislativo 12-91), señala que un centro educativo es, según el artículo 19:

«...un establecimiento de carácter público, privado o por cooperativa, a través del cual se ejecutan los procesos de educación escolar. »

El centro educativo, entonces, se constituye en la base de la educación en cooperación con la comunidad educativa.

Los centros educativos han sido divididos en públicos y privados. Según la misma Ley de Educación, conforme el Artículo 21, un centro educativo público es:

«...un establecimiento que administra y financia el Estado para ofrecer sin discriminación, el servicio educacional a los habitantes del país, de acuerdo a las edades correspondientes a cada nivel y tipo de escuela, normados por el reglamento específico. »

Asimismo, el Artículo 22 establece que:

« Los centros educativos públicos funcionan de acuerdo con el ciclo y calendario escolar y jornadas establecidas a efecto de proporcionar a los educandos una educación integral que responda a los fines de la presente ley, su reglamento y a las demandas sociales y características regionales del país. »

Mientras que a los centros educativos privados, según el Artículo 23, los define como:

«...establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento. »

Según Gairín Sallán (1999: 29) estas definiciones conciben a los centros educativos como una estructura compuesta por diferentes componentes, entre ellos y primero en términos de la organización un órgano rector comúnmente conocido con la denominación de administración educativa, responsable de dirigir la enseñanza escolar.

Esto se concreta de acuerdo a la Ley de Educación Nacional en la figura del director de escuela como se señala en los artículos 37 y 42. Por ello los académicos de la educación guatemalteca como Galo de Lara (1997: 18), nos señalan que:

« En la conversión de las escuelas y colegios a Centros Educativos, el papel de animador del proceso le corresponde al administrador escolar, es decir al Director, quien pasa de ejercer acciones burocráticas a un liderazgo democrático de coordinación de esfuerzos para el fin

educativo. La administración del centro se convierte en una responsabilidad compartida y el ámbito de acción se proyecta a la comunidad.»

En conclusión, los cambios que operan en la actualidad poseen una referencia directa con los distintos cambios que operan en la vida política, económica y social de un país, los cuales demandan transformaciones en los sistemas culturales, educativos, y particularmente en las instituciones de base que constituyen los centros educativos oficiales y privados. Los cambios esperados descansan básicamente en la acción decidida de los directores de estas instituciones.

Cualquier cambio que se busque para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los centros educativos deberán contar con los cambios de los administradores educativos como líderes de las innovaciones educativas en los ámbitos de su jurisdicción.

En el mundo del desarrollo social, productivo y tecnológico, la planificación estratégica se constituye en una de las herramientas clave. En el campo de la educación también ha sido aplicada con éxito tanto para el fortalecimiento de instituciones educativas como en el diseño y desarrollo del currículo.

El programa de gerencia educativa propuesto, es un programa de capacitación en planificación estratégica, diseñado para directores de centros educativos privados de la ciudad de Guatemala.

El presente estudio se realizó con el objetivo de establecer el nivel de importancia que los directores de centros escolares privados otorgan al tema de la planificación estratégica, de esta forma reconocer la necesidad de capacitarse o actualizarse por medio de un programa de planificación estratégica.

Se diseñó un instrumento que contempló las cinco áreas básicas para desarrollar un plan estratégico con sus respectivos componentes. Se procedió a pasar el cuestionario a 20 colegios privados de la Zona 15 de la ciudad de Guatemala y con base en los resultados se diseñó un programa que permita preparar a los directores con las herramientas básicas para llevar a cabo la planificación estratégica.

Independientemente de que los directores conozcan, dominen y apliquen un modelo de planificación en su institución, manifestaron un nivel alto de importancia en recibir un programa que los capacite para desarrollarse en forma eficaz y eficiente dentro de su institución educativa y contribuir de esta forma al desarrollo del recurso humano y de la calidad educativa.

El presente informe de trabajo está compuesto por las siguientes partes: El capítulo II corresponde al marco teórico en el cual se exponen los conceptos básicos de la planificación estratégica y la administración estratégica en educación. Asimismo, estos conceptos se relacionan con las necesidades de cambio educativo en Guatemala.

El marco metodológico, incluido en el capítulo III, describe las partes fundamentales de un programa de capacitación sobre esta temática. Seguidamente se presenta el diagnóstico, sobre la importancia de los temas de planificación estratégica que se realizó con directores de centros educativos privados de la zona 15 de la ciudad de Guatemala. La descripción del estudio de diagnóstico incluye los objetivos, la muestra, el instrumento, el proceso de recolección de los datos, y el procesamiento estadístico de la información.

El capítulo IV reúne los resultados del diagnóstico y muestra los directores con relación al tema propuesto así como el nivel de importancia que manifestaron para cada una de las áreas temáticas de capacitación en planificación estratégica.

Finalmente, la propuesta del programa de capacitación para directores de centros educativos privados sobre planificación estratégica, se presenta en el capítulo V incluyendo los objetivos, la organización de seis áreas temáticas, las directrices metodológicas, las formas de evaluación y la bibliografía sugerida para desarrollar esos temas.

II. MARCO TEÓRICO

A. Desarrollo de la teoría administrativa y planificación estratégica.

1. Cambios en el desarrollo productivo, económico y social en el marco de la globalización.

Las transformaciones sociales, económicas, globales y tecnológicas han creado un ambiente en el cual las organizaciones deben adoptar nuevas formas para realizar su trabajo y alcanzar consistentemente sus metas. La explosión de la información, el incremento de la globalización y las cambiantes expectativas de los empleados en los sistemas productivos constituyen ejemplos de lo expresado con anterioridad.

Las organizaciones también muestran la importancia de los cambios para el desarrollo eficiente y exitoso de las actividades. Las organizaciones están cambiando, los gerentes y la administración siguen siendo importantes para éstas, Robbins y Coulter (2000: 4), informan que:

«Aunque vivimos en un período de grandes y rápidos cambios, ha habido etapas anteriores en la historia de todas las civilizaciones en las cuales los cambios han sido igualmente grandes y rápidos.»

Estos cambios en la administración siguen las decisiones estratégicas que determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa en el mediano y largo plazo. Estas decisiones que permiten a la empresa expandirse, desarrollarse o diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Los gerentes actuales constantemente toman decisiones estratégicas en forma individual y en equipo y es por ello que las organizaciones, deben estar preparadas para afrontar de forma eficaz y eficiente los retos que demanda la administración.

La racionalidad de las empresas se ha desplazado de la función de producción a una función de productividad y, sobre todo, de competitividad. Resulta particularmente importante la capacidad de innovación tecnológica. Pero, además, el cambio tecnológico no se expresa exclusivamente en un aumento de la producción, también se manifiesta en cambios organizativos e institucionales. En consecuencia, la variable tecnológica, y en general el conocimiento, se ha convertido en una competente estructural de la estrategia de las empresas.

Estas características de los sistemas de producción imperantes o dominantes en el mercado mundial están determinando el tipo de formación y calificación que deben tener los profesionales en general, para insertarse en esos mercados de trabajo.

Drucker (1998: 11) menciona que:

«...la estructura organizativa y las estrategias empresariales están en mudanza continua. »

Esto representa cambios constantes acelerados. Enfatiza que la información comienza a afectar a una y a otras, hasta el punto que la organización empresarial tradicional empieza a quedar obsoleta. Es necesaria la búsqueda de un desarrollo estratégico que le permita flexibilizarse y adaptarse a los cambios, para alcanzar el éxito permanentemente.

El mundo organizacional que existía cuando Taylor, Fayol, Weber o incluso Maslow, citados por Robbins y Coulter (2000: 39) escribieron sus obras, ya no existe:

«Los administradores se presentan hoy a un mundo donde los cambios se presentan a un ritmo sin precedente; surgen nuevos competidores de la noche a la mañana y los anteriores desaparecen por la vía de las fusiones o adquisiciones, o bien por no ser capaces de mantener el ritmo de los cambios del mercado.»

Incesantes innovaciones en las tecnologías de computadoras y telecomunicaciones, combinadas con la globalización de los mercados financieros y de productos han engendrado un mundo caótico. En consecuencia, muchas directrices y principios de la administración de épocas anteriores – creados para un mundo mucho más estable y previsible - ya no resultan aplicables.

Se hace necesario entonces que las organizaciones exitosas del siglo XXI sean flexibles, que puedan aprender y responder con gran rapidez y que estén dirigidas por gerentes capaces de:

- impugnar las ideas convencionales,
- aprovechar la base de conocimientos de la organización y
- realizar eficazmente cambios masivos y revolucionarios.

Las organizaciones necesitan tener la capacidad de aprender y adaptarse continuamente para alcanzar éxito a largo plazo en este tipo de ambiente dinámico.

Las organizaciones han aprendido a aprender para desarrollar capacidades de adaptarse y cambiar en forma continua. La necesidad de constante cambio e innovación esta obligando a muchas organizaciones a inventarse de nuevo a sí mismas. Los gerentes se han visto en la necesidad de reestructurar sus organizaciones con el apoyo de una administración estratégica, la cual les permite desarrollarse a largo plazo en forma exitosa.

Un centro educativo es una estructura organizacional que en la dinámica actual puede también aplicar exitosamente los cambios sociales y las experiencias fundamentalmente de otros países, así como las nociones y herramientas que ofrece la planificación estratégica.

Como fenómeno económico y como fenómeno de la expansión de los medios, formas y contenidos de la comunicación de masas, lo cual contribuye a crear un contexto de mundialización a las informaciones y valoraciones con las que las personas –de distintos grupos sociales y culturales– interpretan no sólo su vida cotidiana sino también otras prácticas y creencias más trascendentes.

2. La planificación estratégica como parte fundamental de la administración actual.

La necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, la economía y el desarrollo de los países. La administración adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral, el nivel de productividad y competitividad nacional e internacional. Las empresas deben estar preparadas para administrar el cambio y obtener mayores beneficios de estos desarrollos. Bringas, (1997: 21) citado por Robbins (2000: 17) expresa que el administrador tiene que fortalecer su capacidad de análisis crítico, de anticipación y visión prospectiva para elaborar propuestas alternativas de desarrollo y enfrentar a corto, mediano y largo plazo, las complejidades emergentes de una realidad en constante y rápida transformación.

La administración actual se encuentra frente a constantes cambios, retos y desafíos. Por lo tanto se ha visto en la necesidad de aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo en sus funciones, en particular de aquellos que dirigen y así cambiar las formas tradicionales de administración. Toda organización debe tener la habilidad para administrar las actividades que se desarrollan, tales como: planificación, organización, dirección, control en una forma que les permita sostenerse y mantener la calidad a través del tiempo. Para ello Augier, (2000:6) afirma que:

«...si todo se integra en un plan o proyecto único, a partir de un enfoque estratégico en la labor de dirección, el trabajo será eficiente, organizado y logrará determinar objetivos comunes que eleven la calidad del trabajo. »

3. La administración estratégica

David (1997: 4) en su obra *Conceptos de Administración Estratégica* sintetiza la administración estratégica como:

«El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. »

Un objetivo central de la administración estratégica es investigar el porqué del éxito o fracaso de las organizaciones, tal entendimiento de lo anterior proporciona una mejor apreciación de la administración estratégica que puede aumentar la posibilidad de éxito y reducir las posibilidades de fracaso. La mayoría de las estrategias son genéricas, esto significa que se adaptan a cualquier tipo de organización, involucran la toma de decisiones y el análisis de factores que intervienen como la competencia.

Thompson y Strickland (2001: 3) señalan que una administración sin estrategias no les permite a las organizaciones contar con un marco de referencia para entretelar las diferentes iniciativas, ni un plan para unir las operaciones en un esfuerzo de equipo. Por lo tanto es necesario plantear claramente las estrategias para que la organización se desarrolle exitosamente. Una administración estratégica se caracteriza por plantear buenas estrategias y una adecuada ejecución de las mismas.

La administración estratégica que los autores citados plantean consta de cinco tareas administrativas correlacionadas básicas, las cuales se exponen a continuación:

- Desarrollar una visión estratégica, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa se está tratando de convertir la compañía e infundir el sentido de un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño.
- Crear una estrategia para lograr los resultados deseados.
- Ejecutar en forma eficiente la estrategia.
- Evaluar el desempeño y hacer los ajustes necesarios correctivos en la visión, dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia, o la aplicación en vista de experiencias reales, condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades.

La planificación estratégica se caracteriza por ser un proceso continuo que nunca termina, no un acontecimiento que inicia y finaliza, esto permite a los administradores seguir el progreso, detectar a tiempo los problemas e iniciar los ajustes necesarios. Esta administración no es exclusivamente responsabilidad del administrador. Para poder llevarla a cabo, se necesita establecer un trabajo de equipo permanente que comparta en diferentes áreas de trabajo el desarrollo de las estrategias. Rara vez un administrador está involucrado en todas las acciones de la empresa.

El modelo de proceso de administración estratégica de Hill y Jones (1996: 8) se divide, al igual que el anterior, en cinco componentes que se mencionan a continuación:

- La selección de la misión de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- El análisis del ambiente competitivo externo y las principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades internas y contrarrestar las amenazas externas.
- La implementación de la estrategia.

Con base en las tareas que expone Thompson y el modelo de Hill, la administración estratégica guía a una institución para definir claramente hacia dónde quiere dirigirse, establece sus necesidades y

puntos fuertes de la organización; le ayuda a visualizar cómo lo va a realizar, con qué recursos y no pierde de vista que debe de estar en constante evaluación para retroalimentar el proceso y tomar las decisiones en el momento indicado para evitar quedarse rezagado o fuera de la competencia.

David (1997: 73) señala que:

«Algunas investigaciones revelan que las organizaciones sin importar el tamaño, que aplican la administración estratégica, obtienen mejores resultados que las que no la usan. »

Para concluir, la administración estratégica permite entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización, las hace eficientes, pero, sobre todo, permite que sean efectivas, se fomenta la toma de decisiones activa y no reactiva.

La administración estratégica conlleva un cambio radical de administrar en algunas organizaciones, por lo tanto los líderes, o directivos deben prepararse para afrontar los retos y desafíos que esto representa.

La administración estratégica representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar el rumbo futuro de una empresa.

Según el modelo de Robbins (2000:236), el proceso de administración estratégica comprende el plan estratégico, la ejecución y la evaluación. Es indispensable planificar, ejecutar y evaluar para poder dar retroalimentación a las organizaciones y su personal. La administración estratégica es participativa, desarrolla habilidades y liderazgo dentro de los mandos medios.

Robbins (2000:236) menciona que en estudios de la eficacia de la planificación y administración de carácter estratégico se ha descubierto que, en general, las organizaciones que aplicaron sistemas formales de administración estratégica obtuvieron rendimientos financieros más altos, que las compañías que no aplicaron dichos sistemas. Esto nos indica la necesidad que presentan las organizaciones de revisar su modelo administrativo.

a. ¿Qué es una estrategia?

Varios son los significados que se le dan al término de estrategia. El término estrategia viene del griego *stratego* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército y acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Este término es conocido en un contexto militar y político desde hace cientos de años, sin embargo en el caso de los empresarios, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Mintzberg (1997: 36) lo evidencia de la siguiente forma:

«Rectifica que los estrategas no proyectan la destrucción de sus competidores pero tratan de obtener mejores resultados que ellos.»

En la actualidad y en el campo de la administración y gerencia se denomina el término estrategia por Thompson (2001: 5) como:

«La que proporciona un mapa de rutas conforme el cual se debe de operar, una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para crear la lealtad del cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. En esta dirección establece con claridad el curso de la organización.»

Una estrategia es definida por Koontz y Weirich (1999: 162)

«Como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas. »

Para estos autores toda organización exitosa debe tener claras las estrategias a seguir. En el campo de la educación, las escuelas o colegios al igual que cualquier otra organización demanda el desarrollo de las estrategias para organizar sus cursos de acción y recursos necesarios con el fin de alcanzar sus propósitos y el cumplimiento de sus metas en el corto y largo plazo.

Las estrategias determinan los papeles que cada miembro de la comunidad escolar debe de desempeñar para el desarrollo de la institución. Robbins y Coulter (2000: 328) afirman que:

«Los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación seleccionar las estrategias que le resulten compatibles y permita a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente. »

En este sentido, el director del establecimiento educativo debe considerar las estrategias y los procesos de las mismas como herramientas que le permitan fortalecer el desarrollo de la institución en beneficio de la comunidad educativa, tomando como base el medio y recursos disponibles para el cumplimiento de esas metas.

Las estrategias permiten en esencia brindar estructuras organizacionales, dentro de las cuales se puede realizar una revisión de las mismas.

Para David (1997:89) los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar. Considerando lo expuesto anteriormente, el autor asegura que:

«Los estrategas son las personas responsables en mayor grado del éxito o fracaso de una organización.»

Por lo tanto un director, líder, dirigente o coordinador de una institución educativa puede hacer de ella una institución que permita ir incursionando hacia el camino del éxito esperado sobre la base de los propósitos establecidos.

Las estrategias le permiten a un dirigente, gerente, directivo o empresario pensar detenidamente en su organización y adoptar una posición activa para anticipar y emprender hechos y no responder a ellos. Al mismo tiempo tomar decisiones y determinar el rumbo de futuro de la organización, ejecutando programas y políticas para avanzar en el desarrollo de la organización y llegar en un plazo razonable a cumplir con lo previamente establecido.

Sin embargo, Mintzberg (1997: 2), menciona a Kenneth Andrews con una sencilla y clara definición de estrategia:

«La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.»

El autor indica claramente con esta definición, que por medio de la estrategia, se define la línea de acción de la institución.

Una institución educativa actualizada debe establecer una estrategia que le permita iniciar un proceso de desarrollo estable y seguro en las decisiones futuras; para ello el director puede diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad y cómo debe de ser enfocada. Esto es factible siempre y cuando los directivos estén claros en sus estrategias, desde cómo diseñarlas hasta cómo llevarlas a la acción con el apoyo de su equipo de trabajo.

Quin, citado por Mintzberg (1997: 4) afirma que:

«Las estrategias formales eficaces tienen tres elementos: 1. metas, 2. políticas y 3. programas; giran en torno a conceptos y movimientos clave, que les confiere cohesión, equilibrio y enfoque, además la estrategia no sólo trata de lo impronosticable sino también de lo desconocido.»

Así, la estrategia eficaz permite construir una organización flexible ante las diferentes situaciones que se deben afrontar y demanda del director un agente reflexivo, dispuesto al cambio, líder, seguro, coordinado y comprometido con su labor.

Mintzberg (1997: 7) concluye que una estrategia es:

«El plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.»

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una

situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para poder llevar a cabo la realización de las estrategias de cada una de las instituciones en particular, el estrategia necesita de un equipo de alta dirección que contribuya a desarrollar ideas, trabajo en equipo y se comprometa con el mismo.

Alfred Chandler de Harvard, citado por Hill (1996: 5) en su obra, definió estrategia como:

«La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.»

Se considera importante mencionar que los diferentes autores citados coinciden con respecto a la definición de estrategia en los siguientes puntos: Una estrategia básicamente debe tener definidos los objetivos a largo plazo, y para llegar a ellos se debe cumplir con los objetivos a corto plazo, enmarca las acciones y tiene presente los recursos necesarios para el cumplimiento de la misma. Por medio de las estrategias se da una organización general a la institución, un orden y directrices de acción para no perderse en la toma de decisiones.

La función de quien dirige es compleja, es imposible que asuma todos los procedimientos que conlleva el desenvolvimiento de la institución educativa, para ello necesita hacer uso de sus habilidades estratégicas y poder así dirigir exitosamente la institución con el apoyo de la comunidad escolar.

Todas las diferentes organizaciones para su administración se apoyan y orientan con estrategias, independientemente de si son negocios, fábricas, hospitales, universidades, colegios o empresas. Cada organización busca, crea y adapta, estrategias que le permitan desarrollarse en la actualidad y el futuro.

Para ello las instituciones educativas hacen uso de la estrategia escolar, definida por Augier (2000: 37) como:

«El programa a largo plazo de objetivos, acciones, y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistemático y prospectivo, que tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, y asegura la interacción de los esfuerzos de esa comunidad para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela. »

Augier afirma que las estrategias surgen de tomar los elementos que la sociedad durante siglos ha generado, las cuales son el resultado del proceso de planificación, que permite una correcta organización, control, dirección y evaluación.

Los directores reconocen la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Básicamente la esencia de las estrategias es propiciar cambios, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la

movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior deseado.

En una entrevista realizada a directores de centros educativos de España por Unceta (1998: 19) una de las directoras entrevistadas opina:

«En la dirección eres más que un bombero que otra cosa, un apaga fuegos, en el sentido que problema que surge, problema que tienes que afrontar.»

Las personas entrevistadas pasan de describir un modelo de dirección rutinario, burocrático en su sentido más literal, a un escenario en que la inmediatez de lo cotidiano, por lo general conflictivo, absorbe gran parte de las energías de los equipos directivos.

Los centros educativos han pasado a ser organizaciones con un creciente grado de complejidad y la gestión de estas organizaciones cobra recurso humano con capacidad de dirigir estratégicamente.

Mintzberg (1997: 7) hace énfasis en las decisiones estratégicas, ya que:

«Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los cambios que son de su interés o competencia.»

Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de las organizaciones y delimitan los amplios límites de operación. Asimismo determinan los recursos que las organizaciones deberán asignarse para las diferentes tareas.

La efectividad de las organizaciones es igualmente determinada por las decisiones estratégicas, es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo con sus recursos potenciales.

En consecuencia, la esencia de la estrategia, planteada por Mintzberg (1997: 5) ya sea militar, diplomática, de negocios, educativa, deportiva o política, es:

«Construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas tareas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.»

Para desempeñar el proceso de la creación de las estrategias dentro de una organización es necesario contar con un estratega. Según Mintzberg (1997:23) existen varios modelos de estrategias, pero la idea del estratega como alguien totalmente racional ha sido dominante y es probable que esta concepción siga prevaleciendo en la literatura. El estratega como actor racional tiene considerable poder y acceso a información casi completa. Usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. Concede más importancia a la formulación que a la implementación, al análisis que a la acción. Esto implica que el estratega tiene información amplia y correcta sobre las

fuerzas y las debilidades internas de la empresa y del ambiente externo. Sin embargo afronta dificultades como falta de objetividad y separa pensadores y actores dentro de la organización.

Otro modelo mencionado por el mismo autor, es el estratega como coordinador, el cual se centra en lograr que el equipo de alta dirección ayude a desarrollar una serie de metas y estrategias y se comprometan con ellas. En este modelo el estratega funge de coordinador e involucra a varias personas, disminuyendo la exactitud de la información y los límites del proceso cognoscitivo del modelo anterior.

El modelo cultural exhorta al personal de la organización a creer en la misión de la empresa, pero le permite crear los detalles para cumplir con ella. Básicamente el estratega trata de crear una cultura, es decir, un conjunto de valores, creencias y formas de pensar que es compartido por los miembros de la organización. Este modelo supera la distancia que separa a los pensadores de los actores, se invierte la mayor parte del tiempo y energía a articular la visión, después de esto la ejecución es ágil y la política disminuye. Sin embargo se presentan problemas en el sentido de una cultura fuerte que no permita tener contacto con su ambiente.

Y por último, contemplado por el mismo autor, nos encontramos con el modelo creciente, en el cual el estratega propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas. Su labor es definir los fines de la organización en términos amplios para dar cabida a las innovaciones y seleccionar, con buen juicio, entre los proyectos sugeridos. Al estratega de este modelo le concierne, evitar la incertidumbre, resolver diferencias y el pensamiento del grupo. Esta condición se presenta cuando las personas de la organización aceptan prejuicios de los demás y pierden capacidad para pensar en forma crítica.

Dentro del desarrollo estratégico la creación, implementación y ejecución de la estrategia son funciones administrativas esenciales.

Para concluir Thompson (1999: 3) nos dice que:

«La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.»

El autor afirma que mientras mejor concebida este la estrategia de una organización y mejor se ejecute, hay mas probabilidades de desempeño sólido y un éxito competitivo en el mercado.

b. Planificación estratégica

Hoy en día, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno competitivo sin fronteras, donde la información se acumula y transmite en tiempo real. La innovación, aprendizaje, y anticipación son determinantes para navegar y mantener la estela ganadora en un mar de incertidumbre. Nuevo paradigma que acaba de comenzar. Nuevo paradigma que apunta directamente hacia una organización estratégica. Debe existir claridad en los sistemas de gestión internos y externos que propicien compromiso y credibilidad. Claridad en la definición estratégica y en los métodos que faciliten su implementación.

La planificación como indica Robbins (2000: 212), implica:

«Las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.»

El mismo autor menciona que la planificación requiere de un esfuerzo coordinado. Muestra una dirección a los gerentes y no gerentes, ya que cuando los miembros de la organización saben hacia dónde se dirige la organización, y qué se espera de ellos para alcanzar el objetivo, pueden trabajar en equipo.

Si no hay planificación, los departamentos trabajan para propósitos antagónicos, impidiendo que la organización avance hacia sus objetivos.

La planificación afirma el mismo autor reduce la incertidumbre, obliga a los gerentes a mirar hacia delante, prevenir cambios, considerar el impacto de estos y desarrollar respuestas apropiadas para cada caso. Contribuye a aclarar las consecuencias de las acciones que se emprenden en respuesta al cambio.

La planificación cumple con varios propósitos entre ellos están reducir las actividades redundantes y dispendiosas. Cuando los medios y fines son claros, la ineficiencia se vuelve obvia y puede ser corregida o eliminada.

La planificación establece los objetivos o las normas que emplearan para ejercer el control. Con el proceso de planificación se desarrollan los objetivos y se realiza la función de control, comparando rendimiento e identificando cualquier desviación significativa y emprendiendo la acción correctiva necesaria. Sin planificación el control no sería posible.

Robbins (2000:45) evidencia sobre las reseñas del rendimiento de las organizaciones que planifican, suelen ser positivas.

«La planificación se asocia a ganancias más altas, mayor rendimiento sobre el activo y otros resultados financieros positivos.»

El autor asegura que la calidad del proceso de planificación y la implementación apropiada de los planes contribuyen más al alto rendimiento, que el grado de detalle de la planificación.

La planificación debe ser una actividad continua. No puede eliminar los cambios, pero sí desarrollar la respuesta más eficaz frente a ellos.

Se empezó a hablar de planificación estratégica a través de Igor Ansoff, un ingeniero americano que trabajó para Lockheed como planificador a largo plazo Martín (2001:39). Igor Ansoff estableció que toda institución ha de tener un fin último, para ello ha de mantenerse en el tiempo: desarrollando ventajas competitivas, siendo flexible, innovando continuamente y anticipándose al cambio, manteniéndose solvente y obteniendo beneficios.

A medida que una organización va creciendo, empiezan a aparecer áreas y departamentos con objetivos particulares que pueden llegar a no coincidir con los objetivos comunes de la institución, creando situaciones como: falta de alineación dentro de la institución, necesidad de modificar las líneas de actuación, no existencia de un criterio común en la dirección para establecer prioridades y tomar decisiones, inexistencia de una identidad propia de la institución que le permita una clara diferenciación en el sector.

Debido a lo mencionado anteriormente por el autor, fundamenta la necesidad de las organizaciones, de organizarse por medio de un plan estratégico, el cual permite orientar exitosamente las decisiones en su accionar.

Según Martín (2001: 28) define la planificación estratégica como:

«Un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable. »

Esta definición que nos plantea el autor, hace énfasis en la necesidad que se tiene de estar preparados para afrontar los diferentes y rápidos cambios que las organizaciones deben asumir, combatir y liderar para orientar exitosamente el desarrollo de las mismas.

Sin embargo, una organización no puede continuar ni desarrollarse, si no se plantea en una forma estratégica. La planificación estratégica permite ser flexible y contribuye a prepararse para el desafío constante que afrontan actualmente las instituciones.

El desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos, y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección de una organización. Los objetivos priorizados delimitan el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo y las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos. Juntos, constituyen un plan estratégico por lo que Thompson (2001: 15) señala que:

«La planificación estratégica se entiende como el proceso para trazar, a través del cual se proveerá de tal producto, a tal cliente, en tal lugar y a tal precio. »

La planificación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas. El principio de compromiso y los principios de flexibilidad y cambio de ruta tienen que ver con un método de contingencias para la planificación. El principio de flexibilidad se refiere a la inclusión en los planes de posibilidades de cambio. El principio de cambio de ruta implica por su parte la revisión de los planes periódicamente y su reevaluación en caso de que así lo demanden los cambios ocurridos en hechos y expectativas. En los planes se prevé cierto grado de flexibilidad, de lo contrario puede resultar difícil y no exitoso.

Un plan estratégico como lo define Thompson (2001: 184) consiste en:

«La exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia. »

El plan estratégico permite a las instituciones, organizarse de tal manera que les garantiza un desarrollo sostenible, de calidad y exitoso. Todas las organizaciones por pequeñas que sean necesitan planificar de lo contrario no se están preparando para desarrollarse y prevalecer en el mundo cambiante. El plan estratégico es un medio, una forma, un método y una herramienta que les permite realizarlo.

El plan estratégico forma parte del proceso de administración estratégica. Los diferentes autores como: David, Thompson, Koontz, Mintzberg, Morales y Robbins coinciden en la mayoría de procesos que debería contener un plan estratégico y los cuales son imprescindibles para cubrir los lineamientos base que debe seguir una organización hacia el éxito.

Según el modelo de planificación estratégica de Robbins (2000: 239) se desarrolla en ocho pasos claves:

- Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- Análisis del ambiente externo.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- Análisis de los recursos de la organización.
- Identificación de fortalezas y debilidades.
- Formulación de estrategias.
- Implementación de estrategias.
- Evaluación de resultados.

Este modelo es uno de los más completos, claros, específicos y directos para desarrollar planes estratégicos en organizaciones pequeñas, medianas o grandes.

Robbins (2001: 239) orienta y guía paso a paso los procesos que contempla un plan estratégico. Para llevar a cabo una planificación estratégica dentro de una institución u organización se necesita estar preparados para el cambio, concienciar a la organización que todos son un recurso valioso y llevar a cabo la implementación de la planificación.

La cultura organizacional puede promover o entorpecer las actividades estratégicas de una organización, el estratega debe estar preparado para afrontar las diferentes situaciones que se presenten dentro y fuera de la organización para desarrollar su plan estratégico.

Morales (2001: 7) en su artículo Planificación Estratégica, afirma que el tener un plan genera un bienestar general, al saber hacia dónde se va, qué se va a encontrar fuera y qué recursos se tienen adentro, permitiendo alcanzar, de una forma más efectiva, los objetivos de la vida de una empresa para optimizar el uso de sus recursos. Esto confirma que las organizaciones estables, seguras, exitosas prevé planificando sus actividades y objetivos a corto y largo plazo. Esto permite al personal que integra la organización estar claro de lo que se espera como organización y como personas dentro de su trabajo, facilita la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la claridad en las diferentes actividades que realiza la institución.

Morales, concluye que el plan estratégico debe lo suficientemente flexible como para hacer los cambios necesarios en el camino. No tener la flexibilidad adecuada, los puede conducir erróneamente a tomar decisiones inadecuadas y por lo tanto al fracaso.

Mintzberg (1997: 7) establece la definición del plan estratégico como sigue:

«El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.»

Los expertos en el tema de planificación estratégica coinciden en los siguientes puntos base: toda organización debe definir su misión y visión, hacer un diagnóstico y análisis del ambiente interno y externo de la organización que le permita tener una idea clara de la situación de la organización tomando en cuenta puntos fuertes y débiles que le servirán de base para accionar, crear, formular y establecer sus propias estrategias de acción a corto, mediano y largo plazo, implementar las estrategias y evaluar periódicamente para poder hacer cambios dentro del curso o desarrollo del plan.

Para poder llegar a desarrollar una cultura organizacional como la administración estratégica, los directivos deben desarrollar capacidades que les permitan el mejor desempeño. A continuación se describen los ocho procesos de un plan estratégico y en que consisten:

- 1) Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: la misión es el propósito fundamental de la existencia de una organización respecto a sus esferas de actividad y a la sociedad. La diferencia de otras empresas, es una declaración de la “razón de ser” de la

organización. Una misión debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño, sin embargo, no debe de ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión incluye, según el planteamiento del Dr. Morales, diez aspectos importantes:

- Visión (cómo nos vemos, cómo quisiéramos que nos vieran, y qué papel nos gustaría desempeñar).
- Clientes (se definen por las necesidades manifestadas y la capacidad de compra de los productos que ofrece, hay internos y externos).
- Producto (lo que nosotros como organización y empresa ofrecemos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes).
- Capacidad conciliadora (trata de detectar los conflictos que el trabajo de la organización causa en los distintos sectores que se desenvuelve).
- Mercado (lugar donde concurren nuestros clientes, con la necesidad y capacidad de compra de los productos o servicios de la organización).
- Tecnología (contemplar lo que se va a usar y esta a su alcance).
- Marco ético y moral (filosofía, valores particulares de la empresa y del medio en que se desenvuelve).
- Preocupación por la supervivencia (debe manifestar la idea permanente dentro del mercado en condiciones competitivas).
- Imagen (es la opinión interna y externa de la empresa).
- Calidad inspiradora (debe inspirar a los trabajadores a trabajar bien y a los de afuera a que contribuyan con ellos).

Morales (2002: 12) señala que los objetivos estratégicos son:

«Los resultados que, a largo plazo, la organización espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión. »

Esto significa que cuando se habla de un objetivo estratégico estamos hablando de un objetivo a largo plazo, inspirados en la visión para cumplir con la misión.

Los objetivos estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación, siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Estos objetivos deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferiblemente.

Los objetivos son metas. Robbins (2000: 221) define los objetivos como:

«Resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras. »

Marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales. Los objetivos son los cimientos de la planificación.

Las estrategias según Mintzberg (1998: 2) “Son los patrones de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Es la acción para alcanzar el objetivo.

- 2) Análisis del ambiente externo: comprende con precisión lo que sucede en su ambiente y se percata de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones. Este análisis se hace siempre desde el centro hacia fuera, esto significa que primero se ve el “entorno cercano” y luego el menos cercano hasta llegar si fuera necesario, a analizar factores externos de otras regiones del mundo.

Es importante contar con información verídica, completa, oportuna y muy cercana a la base. Teniendo este estudio se distingue entre lo que es una oportunidad y una amenaza.

- 3) Identificación de oportunidades y amenazas: las oportunidades son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el presente y futuro, definiéndolo brevemente son factores ambientales externos positivos.

Las oportunidades son eventos o circunstancias externas a la organización que ocurren o se espera que ocurran en el entorno y que pueden ser aprovechadas, o pueden tener un impacto positivo en el futuro de la organización. Estas circunstancias permiten fortalecer la posición de la organización, no son controlables por la organización pero sí influenciables.

Las amenazas son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que potencialmente son dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización. Son factores negativos que ponen en peligro a una parte o a toda la organización. Estos factores reducen o disminuyen la posibilidad de que la organización se desarrolle o sobreviva; se entienden como impedimentos externos para que la empresa alcance su misión y objetivos estratégicos. Son cambios adversos o desfavorables que impiden el avance de la organización.

- 4) Análisis de los recursos de la organización: el análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Las competencias distintivas son las principales habilidades, capacidades y actividades de trabajo de la organización, recursos que permiten a la organización generar valor y constituyen sus armas competitivas. El análisis interno es un inventario de todo aquello que se tiene y puede ayudar a salir bien de la empresa que esta por iniciar.
- 5) Identificación de fortalezas y debilidades: la identificación de fortalezas y debilidades permite conducirnos a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización.

También indica cuáles son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualesquiera recursos que tenga a su disposición constituye sus fortalezas.

Las fortalezas son actividades hechas especialmente efectivas, eficientes y eficaces. Son factores o elementos internos que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y le permiten enfrentar con éxito los cambios o retos de la competencia.

Las fortalezas se distinguen por ser atributos claves, habilidades y capacidades distintivas de una organización para su crecimiento y diversificación. Mintzberg (1997: 77) la define como:

«Lo que la organización hace muy bien y que a otras organizaciones le sería difícil realizar.»

Las debilidades en cambio son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee. Son aquellas actividades en el ámbito de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Marum (2002: 96) indica que las debilidades son:

«Los factores o elementos internos de la organización que constituyen deficiencias o sus más bajas capacidades y que le impiden enfrentar con éxito el cambio o la competencia, son características negativas o faltantes dentro de la organización.»

Las debilidades son factores que reducen la capacidad de actuación de una organización y que le impiden o limitan enfrentar con éxito los cambios o la competencia y que limitan su capacidad de respuesta al cambio. La cultura organizacional puede también promover o entorpecer las actividades estratégicas de una organización.

En los factores claves externos, la organización no puede hacer nada, pero en los factores claves internos la ventaja es que el administrador puede realizar cambios. Si el administrador encuentra que tiene un factor interno muy importante, lo debe proteger y si es una debilidad puede hacer algo para mejorar la situación. Los factores claves internos se buscan en: innovación, desarrollo tecnológico, diversificación, recursos, imagen, clima laboral, directivos, sistemas de información gerencial y estructura.

- 6) La Matriz FODA: esta matriz consiste en una tabla de doble entrada y permite contrastar los factores claves externos (oportunidades y amenazas) con los factores clave internos (fortalezas y debilidades) y con ello plantear objetivos estratégicos y diseñar las acciones que son estrategias.
- 7) Formulación de estrategias: los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas, seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la

organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente. Para el éxito de las estrategias es necesario que estén debidamente acopladas a la estrategia organizacional. El liderazgo de la alta gerencia es indispensable para cualquier estrategia exitosa.

- 8) Evaluación de resultados: se refiere a evaluar los resultados, determinar qué cambios son necesarios y corregir las desviaciones significativas.

Los ocho pasos anteriormente expuestos son requerimientos básicos para un planteamiento de una planificación estratégica.

B. La administración estratégica en educación

Lepeley (2001: 39) señala que en la llamada Era del Conocimiento el ser humano es el centro de toda organización y las nuevas estructuras imponen nuevas demandas en las instituciones educacionales y nuevas responsabilidades a los profesores como generadores y transmisores del conocimiento.

El crecimiento masivo de información y conocimiento, la evolución en tecnología, Internet, y las comunicaciones instantáneas han consolidado un proceso irreversible de globalización, y en este ambiente la educación es factor determinante en el desarrollo de las personas, las organizaciones, las empresas, las sociedades y los países. Lepeley (2001: 41) confirma que:

«Los sistemas educacionales que no logren integrarse en forma rápida y efectiva a esta nueva sociedad y a la economía global, quedarán postergados en desarrollo y progreso.»

Cuando hablamos de instituciones educativas, en las cuales nuestros clientes y todos los servicios están centrados en personas en proceso de desarrollo y formación como son los estudiantes, un plan estratégico para la escuela es imprescindible en la vida de las organizaciones educativas.

Las nuevas condiciones generan una importante demanda de capital humano con capacidad para administrar un tipo de organización diferente. Surge entonces, la necesidad de una organización que debe concentrarse en nuevas prioridades congruentes con el desarrollo de la sociedad y el país. La complejidad de las nuevas tareas requiere la participación proactiva de equipos multidisciplinarios para dar solución a problemas de distinta naturaleza. Lepeley (2001: 4)

Las características de la nueva organización imponen nuevas demandas y generan grandes desafíos a los sistemas educacionales. Requieren personas proactivas, con capacidad de pensar, crear, innovar y emprender. Las nuevas demandas de las organizaciones generan grandes desafíos.

Lepeley (2001: 45) infiere que:

«La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva posible. »

Planificar es la única forma de orientar a la institución por el camino indicado en un período determinado: (uno, cinco o diez años). Planificar es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la meta. La falta de planificación es en gran medida la planificación de un fracaso.

Por lo tanto puntualiza la autora citada, la dirección de la institución educacional, tiene la responsabilidad de diseñar, transmitir, supervisar la implementación del plan estratégico que transforma la misión y los valores institucionales en acciones concretas y establece los estándares de desempeño para conseguir las metas y resultados educacionales y financieros de la institución.

Cada vez más las instituciones educativas están utilizando las técnicas y los conceptos de la administración estratégica. Richard Cyert, presidente de la Universidad Carnegie-Mellon y citado por David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (1997: 58) expresa lo siguiente:

«Pienso que manejamos la administración estratégica mucho mejor que cualquiera de las empresas que conozco. »

Las instituciones educativas se han visto en la necesidad de planificar a largo plazo. Las nuevas competencias necesarias para adaptarse al cambio rápido y constante obligaran a los profesionales de la educación a ser flexibles, adaptarse y convivir en un entorno cambiante, a aprender, desaprender y reaprender; a ser verdaderos líderes, creativos y capaces de adelantarse a la evolución de los acontecimientos.

Martín (2001: 25) en la introducción de su texto menciona que:

«Una institución educativa actual debe disponer de una sistematización de los procesos de cambio.»

Las razones son obvias. Si las instituciones educativas son capaces de prever los períodos críticos o dirigir los cambios, estas situaciones se pueden convertir en oportunidades, y reorientando de esta manera la dirección de las acciones.

Una de las grandes ventajas de la planificación es la adaptabilidad de la institución a los nuevos entornos, la flexibilidad de actuar bajo nuevos retos, nuevas variables y exigencias. Para que se pueda lograr esta capacidad de adaptación al medio, la institución debe de ser capaz de aprender, ya que las estructuras, comportamientos y decisiones que fueron útiles y decisivos en el pasado pueden ser perjudiciales en el futuro, porque las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas. García (2002: 136)

Las instituciones educativas deben saber a dónde dirigirse, desarrollar competencias que las conduzcan a posiciones más ventajosas. Para esta ardua tarea se necesitan líderes que dirijan las instituciones con nuevas formas de hacer, entendiendo a la institución como un sistema dinámico de pensamiento, diálogo y acción. Las instituciones no tienen vida propia, mejoran en la medida que las personas involucradas evolucionan, se desarrollan y aprenden.

Wall (2000: 21) citado por Augier, interviene sobre:

«El pensamiento estratégico, el cual es una necesidad para aquellos que pretenden dirigir, que aspiran hoy a enfrentar sus retos y tareas que la escuela tiene asignados, que trabajan por lograr la excelencia y puedan convertirse en líderes de su escuela y comunidad educativa. »

Asimismo, Augier indica la clara interrelación entre el desarrollo de un enfoque estratégico en el proceso de dirección educacional, y la necesidad de desarrollar este tipo de pensamiento en los dirigentes educacionales y, a su vez la importancia de lograr el liderazgo por la alta responsabilidad que tienen de transformar la escuela.

En la Revista del CLAD Reforma y Democracia (2000:16) informan que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo de Canadá (CIID), patrocinaron en los años 1996 y 1998 una serie de estudios sobre políticas sociales, reformas en educación, salud, sistemas de evaluación y monitoreo en América Latina. Los países participantes fueron: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, México, Perú y Uruguay.

Los estudios realizados documentan interesantes propuestas de cambio al interior de un movimiento más amplio de reformas sectoriales y modernización del Estado, evidenciando las realidades heterogéneas entre los países participantes. Estos estudios demuestran que en América Latina se han desarrollado importantes reformas administrativas en educación, dirigidas a mejorar la eficiencia, calidad y equidad de los sistemas públicos. Siguiendo a Oszlak (1999), en este movimiento reformista han existido dos generaciones. La primera de ellas dirigida a reorganizar la administración, financiamiento y acceso al sistema. La segunda, centrada en los procesos y resultados, orientada a mejorar la calidad de los modelos de servicio. Las conclusiones que se evidencian en estos estudios con respecto a Brasil, es que en la reforma realizada en 1993 hubo cambios importantes en la gerencia de los servicios municipales al organizarse unidades de evaluación y de control y acciones de capacitación del personal. También los avances en cuanto a acceso y cobertura. En este país los principales obstáculos encontrados en escuelas y municipios son institucionales, y aluden a las bajas capacidades administrativas, de gestión y de capacitación de los actores para asumir las funciones descentralizadas.

En el caso de Chile, la normativa legal y una visión técnica con poca capacidad de construir adhesiones políticas han impedido transformaciones más profundas en el modelo y calidad de los servicios. En El Salvador, los principales problemas se observan en las localidades vulnerables que, a

su vez, son las que movilizan menor capital social. En Colombia los municipios más pequeños no obtienen los recursos suficientes por concepto de transferencias, ni cuentan con recursos propios para asumir eficientemente la responsabilidad de la educación.

En el sector de la administración educativa, pese a la inversión y cambios que se promueven, se mantienen las diferencias entre escuelas y sectores sociales pobres, medios y altos. Sin embargo son menores los avances en calidad.

Es clave analizar las soluciones y estrategias de resolución desarrolladas por los actores que intervienen en los modelos de la administración educativa. De esta forma los procesos de ejecución de las reformas abren posibilidades y constituyen un momento para la redefinición de las mismas, y ofrecen oportunidades en los actores que pueden intervenir para llegar a acuerdos, compromisos y contribuir al desarrollo de la administración en beneficio de la educación.

1. Naturaleza de los establecimientos educativos privados en Guatemala.

Según Wolf (2002: 8) el sector privado de Guatemala cubre el 13% de la matrícula en la enseñanza básica, el 47% de la matrícula en el primer ciclo de la enseñanza secundaria y el 75% en el segundo ciclo de la enseñanza secundaria. Esto nos indica que el mayor porcentaje de la población comprendida entre las edades de 13 a 17 años en educación está a cargo del sector privado.

La educación, en Guatemala es reconocida como un derecho social garantizado por el Estado, quien a su vez asume la obligación de proporcionarla y facilitarla a todos sus habitantes sin discriminación alguna según el artículo 71 de la Constitución Política de la República de 1985. Los padres de familia tienen el derecho de seleccionar la educación que deseen para sus hijos menores de edad según la Constitución de la República (1985: artículo 73). Los padres de familia deciden si sus hijos asisten a un centro educativo oficial o a un centro educativo privado, dependiendo de los diferentes factores particulares de cada familia. Todos los centros educativos privados y públicos están regidos según el artículo 33 de la Ley del Organismo Ejecutivo, por el Ministerio de Educación, el cual asume la aplicación del régimen jurídico concerniente a los servicios escolares y para ello tiene a su cargo formular y administrar la política educativa, velando por la calidad y la cobertura de estos servicios de conformidad con la Ley. Esto significa que los centros educativos públicos y privados se rigen bajo las mismas leyes y están supervisados por el Ministerio de Educación.

a. Breve reseña del marco legal del sistema educativo para centros escolares privados

El sistema educativo del país es regulado por la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, el cual está vigente a partir del año 1991 y aún no cuenta con su propio reglamento. El artículo 23 de dicha ley define a los centros educativos privados como:

«Establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación.»

Cada establecimiento educativo privado previo a iniciar sus funciones debe ser autorizado por el Ministerio de Educación, después de haber cumplido con los reglamentos específicos establecidos en el artículo 23 de la Constitución Política de la República. El Ministerio de Educación aún tiene pendiente elaborar el reglamento para normar el funcionamiento de los centros educativos privados, por lo tanto existe un vacío legal. Para cubrir este vacío se suple aplicando los criterios establecidos en el reglamento de la Ley de Educación del año 1977, con la Circular 9-88 del Ministerio de Educación. Esta circular contiene documentos en que se desarrollan requisitos contenidos en el reglamento de la ley y se establecen otros adicionales, los cuales se deben cumplir, así como dicha circular. El Ministerio de Educación en sus diferentes dependencias, cuenta con las leyes ordinarias, acuerdos gubernativos, ministeriales y circulares internas, pero esto dificulta tener acceso a toda la información condensada en solo documento.

b. Centros educativos privados

El Ministerio de Educación por medio de la unidad de informática consta que existen otras modalidades de centros educativos según su fuente de financiamiento y su gestión administrativa:

- Colegio privados -lucrativos y no lucrativos- (financiamiento privado “total” y gestión administrativa privada)
- Colegios privados subsidiados- no lucrativos- (financiamiento privado parcial y gestión administrativa privada)

No es posible establecer el número total de centros educativos privados, debido a que si un mismo establecimiento educativo atiende tres niveles o ciclos escolares, éste aparece registrado tres veces en la base de datos proporcionada por la Unidad de Informática del Ministerio de Educación, por lo que no se reconoce individualmente con todos los niveles educativos que atiende.

En la Tabla 1 se puede observar que los centros educativos privados en los niveles de básico y diversificado son mayores que en el sector público según información del Anuario Estadístico de la Educación (1999) y la Unidad de Informática del Ministerio de Educación. Por lo tanto, el sector privado tiene una gran responsabilidad, especialmente el cuidar de una educación de calidad ya que cuenta con el doble de centros educativos para atender estos ciclos.

TABLA 1.
Centros educativos públicos y privados para cada nivel escolar

NIVEL	Sector Público	Sector Privado
	1999	1999
Preprimaria	4,846	1,684
Primaria	14,692	3,120
Ciclo Básico	485	1,849
Ciclo Diversificado	144	1,295

Fuente: Anuario estadístico de la educación 1999, Unidad de Informática del Ministerio de Educación. Guatemala.

c. Requisitos

La Dirección Departamental del Ministerio de Educación es la encargada de velar por el cumplimiento de los requisitos que deben de llenar los centros escolares privados para su legal funcionamiento. Dentro de los requisitos que se deben cumplir para la apertura del funcionamiento de un centro educativo privado hay dos referentes directos al director del establecimiento, y éstos se exponen a continuación:

- Que el director técnico sea guatemalteco, maestro de educación o con grado universitario en materias educativas, que llene los requisitos exigidos en el Decreto Legislativo 1485, “Estatuto provisional del Estado”. Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, y que el Director administrativo tenga experiencia educativa.
- Que los Directores sean de reconocida honorabilidad y que se encuentran en el goce de sus derechos civiles.

Con lo señalado anteriormente podemos observar que el Director del establecimiento cumple con una función clave para el buen desempeño del centro educativo y debe llenar los requisitos para dirigir el centro.

Con respecto al cierre de los centros educativos, se da por dos vías. Una en la cual por diferentes motivos el director decide voluntariamente cerrar el centro y otra en la que el Ministerio de Educación tiene que intervenir en caso de incurrirse una falta grave para cerrar temporal o definitivamente el centro.

La Ley de Educación establece que los centros educativos privados pueden cobrar las cuotas que están autorizadas por el Ministerio de Educación. Todo lo concerniente a cuotas está en función de la situación socioeconómica de la población escolar que atiende y las características del servicio que ofrece. Wolf (2002: 239) informa que en la práctica son los propietarios los que establecen las cuotas de matrícula y mensualidades y es la Dirección Departamental la encargada de su aprobación final. El

mismo autor reconoce que la fijación de límites en el incremento de las cuotas ha hecho que se recurran a cobros extras mediante el uso de otras figuras, para poder cubrir sus costos de operación. Este precio tope es verificado, a menos que un padre de familia extienda una demanda al centro escolar.

d. Calidad

Con respecto a la calidad de los centros educativos privados no se puede generalizar, ni evidenciar la misma. En un estudio descriptivo, con la recopilación de datos mediante dos cuestionarios estructurados por el CIEN y coordinado por PREAL, Wolff (2002: 364) concluye que la educación impartida por los centros educativos del sector privado de Guatemala es de una mejor calidad que en los establecimientos oficiales. Debido a lo anterior, la investigación refleja que, según la opinión de directores del sector privado, la demanda por servicio educativo privado tendrá un incremento, ya que se percibe una mejor calidad educativa en estos centros.

Las conclusiones del estudio mencionado anteriormente plantean que la precaria situación económica de las familias guatemaltecas, es una de las razones por las cuales los padres de familia mantienen a sus hijos estudiando en el sector público. Los padres de familia consideran que en el sector privado hay mejor educación, seguridad y mejores maestros.

Con respecto a la evaluación del desempeño del personal del Centro educativo, los Directores del sector privado entrevistados manifestaron que la evaluación del desempeño individual no es tomada en cuenta para establecer la renumeración de los mismos.

2. El desarrollo tradicional de la administración educativa en Guatemala

En Guatemala la administración educativa se ha visto limitada al desarrollo y ejecución de actividades puramente operativas, en el corto plazo y en situaciones especiales en el largo plazo. La administración ha sido un medio que ha permitido, especialmente a los centros educativos organizarse de tal manera que puedan salir ejecutando las tareas diarias.

Tal como se plantea en el Manual del Coordinador Técnico Administrativo (CTA) (MINEDUC., 1999: 5) tradicionalmente la administración se ha guiado por normas y reglamentos. Se consideraba que una buena administración era aquella que se limitaba a cumplir con los reglamentos, y que no enfrentaba problemas.

Sin embargo, en el mismo manual se reconoce que con el paso de los años esta forma burocrática de administración ha dejado de ser eficaz, en un mundo cambiante y complejo. Esto ha orientado y abierto a otras circunstancias y oportunidades que garanticen el logro de metas y objetivos.

La necesidad de dirigir una institución en forma exitosa ha creado el espacio en búsqueda de una administración que permita dar continuidad a los planes, por medio de estrategias y así se introduce en el ámbito de la planificación estratégica.

Actualmente, en el mundo de hoy y en especial en América Latina los sistemas educacionales demandan de una modernización, decisión y voluntad para el cambio en la escuela, a fin de elevar su calidad por la incidencia en el crecimiento de la productividad de las economías nacionales, y en el desarrollo individual y social del hombre. (Augier, 2002: 5)

Es evidente que existe una necesidad de realizar cambios en los procesos y estilos de dirección. Los procesos de transformación en marcha intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones del mercado de trabajo pero, paradójicamente, las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas.

Anteriormente, la administración se centraba en los procesos. La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, en los cuales se necesita personal para liderar el cambio, identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones a esos problemas y definir estrategias que cambien el rumbo de los procesos. El papel de los recursos humanos como agentes de cambio es central para el éxito de los procesos de transformación.

En resumen, la administración educativa en Guatemala necesita contar con recurso humano que esté preparado ante la dimensión de los cambios ya trazados por la reforma educativa, los cuales requieren de la aplicación de un pensamiento estratégico para respaldar esfuerzos sostenidos en el mediano y largo plazo.

3. La Reforma Educativa y las demandas por una nueva administración educativa

Sin lugar a dudas, uno de los compromisos más importantes de los acuerdos de paz lo constituye la reforma educativa, planteada en el acuerdo sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas y en el de aspectos socioeconómicos y agrarios, en los cuales se encuentra la enumeración de los componentes de una profunda transformación del sistema educativo nacional.

En ambos acuerdos se encuentra el compromiso de descentralizar la educación, con la finalidad de dar mayor participación a las comunidades educativas en los procesos educativos que proveen el Estado, sea este el sector público o el sector privado. Con ello los Acuerdos de Paz, ratifican lo expresado en la Constitución Política de la República de 1985, que demanda un sistema educativo descentralizado y que prevé que adicional a la descentralización de los servicios administrativos, los servicios educativos han de adecuarse a las condiciones propias de las comunidades locales, especialmente por efectos de diversidad cultural.

La Ley de Educación Nacional (1993) también establece que el sistema educativo guatemalteco deberá ser descentralizado, así como que los centros educativos deberán de jugar un papel fundamental, como se discutió en el primer capítulo, en términos de la definición y orientación de los centros educativos oficiales y privados. Este escrito de descentralización y participación recogen en el Diseño de la Reforma Educativa (1998) que determina como una de las propiedades de la Reforma, la transformación de los procesos administrativos de tal manera de volverlos más eficientes. Por ello el área administrativa de la Reforma cubre distintos niveles que tiene como propósito mejorar la gestión y gerencia educativa en los distintos niveles del sistema que incluyen desde la planta central del Ministerio de Educación hasta el desarrollo del proceso aprendizaje y las interrelaciones entre alumno profesor y la comunidad educativa.

La Reforma Educativa guatemalteca demanda un cambio profundo en las maneras tradicionales de administrar el proceso pedagógico de formación humana.

El director del centro escolar se constituye en gestor de los procesos de aprendizaje, facilitador del conjunto de las situaciones de aprendizaje que se generan en la escuela, y en función de lo anterior, el administrador de los recursos financieros y físicos, así como de las personas involucradas en el proceso educativo que se orienta al cumplimiento de los fines establecidos en la Ley de Educación Nacional y en el Diseño de la Reforma Educativa.

La dinámica de Reforma Educativa tiene sentido si los cambios llegan hasta los centros educativos del país. Estos cambios en el ámbito local y de escuela ocurren si existe un compromiso de los maestros bajo el liderazgo del director del centro escolar. Por tanto al Director le corresponde jugar el papel de facilitador de la Reforma Educativa y de orientador de las transformaciones que operarán en los centros escolares.

Los cambios que demanda la Reforma Educativa que conducen a rearticular los principios de la educación: unidad en la diversidad, desarrollo sostenible, ciencia y tecnología, requieren de acciones cuya duración supera el corto plazo. Los cambios de la Reforma Educativa no se programan para un año. Más bien, lo que opera es una lógica de cambio constante de tal forma que la escuela sea siempre espacio donde se generan aprendizajes relevantes y significativos. En conclusión, la Reforma Educativa demanda de un planteamiento estratégico. Se necesita determinar cuáles son las condiciones del centro educativo, cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué amenazas y oportunidades se tienen y presentan, quiénes y qué grupos pueden ser aliados, qué objetivos y hacia dónde queremos dirigir la escuela, cuáles son las acciones que podemos realizar este año y cuáles en los próximos años, qué formas de organización y qué estrategias tendremos para llevar a cabo nuestros planes. Con qué recursos contamos, cuándo realizaremos las acciones, cómo evaluaremos nuestras acciones, cuáles serán los procesos de participación de los distintos actores que operan en la escuela y la comunidad educativa y otros. Esto significa que el centro educativo deberá contar con un plan estratégico que supere los ámbitos de acción, que usualmente se tienen con planes operativos anuales.

Como conclusión se puede decir que el papel del director de la escuela, en el caso de la Reforma Educativa guatemalteca, es de trascendental importancia. Él constituye uno de los líderes en los niveles locales y en su centro donde promoverá las reformas consideradas en la Reforma Educativa. Pero este liderazgo va a demandar de una gestión estratégica que permita a la educación realizarse sobre la base de una visión clara de los procesos de formación humana que operan en la escuela.

C. Hacia una propuesta de capacitación estratégica de directores de centros escolares privados del país

Actualmente en Guatemala se han iniciado procesos de cambio educativo generados a partir del posicionamiento del tema de Reforma Educativa en el debate nacional, tanto académico como de los medios de comunicación y de las instancias contempladas para ello. Esto es la COPARE, la comisión consultiva para la reforma educativa, el proceso de diálogos y consensos para la Reforma Educativa y el establecimiento de los Consejos de Educación de los niveles municipal y departamental. Este debate se ha visto acompañado de decisiones dirigidas a la implementación de varias acciones iniciales, como el diseño de la Transformación Curricular y el diseño y ejecución de acciones encaminadas a la Profesionalización de los docentes en servicio. Sin embargo, los cambios que proponen las diferentes instancias de debate social en términos del cambio de los procesos de gerencia educativa no se han llevado a cabo con la misma prioridad. El CIEN insiste en que uno de los avances significativos lo constituye el Programa Nacional de Autogestión Educativa (PRONADE). El programa permite que los padres de familia participen de manera decidida en la administración del centro escolar, especialmente en la contratación del personal docente. Si bien es cierto que esto constituye un adelanto en la administración escolar, todavía se observa la misma dinámica de gestión educativa carente de planteamientos estratégicos.

El presente modelo de trabajo profesional persigue ofrecer un programa de actualización en servicio para directores de centros educativos privados en la Ciudad capital, que se concentre en capacitar a dichos directores en el uso y aplicación de las nociones y herramientas metodológicas que incluye la planificación estratégica. Con la finalidad de que esta herramienta administrativa nacida en el mundo empresarial, pero ya aplicada con éxito en el mundo de la administración curricular y educativa pueda ser de beneficio para los actores y decisores del proceso educativo, ya que los directores son líderes de cambio en sus ámbitos de acción.

Gairin (2002: 9) sostiene en su artículo La dirección participativa que:

«...los directores que necesitamos son los que abordan los problemas, solucionan las disfunciones e introducen la innovación; es decir son aquellos que promueven los cambios. »

El director participativo se mueve en un marco de reflexión, en un modelo y en una práctica, esto le permite adquirir autonomía, responsabilidad, control y participación social en el funcionamiento de los centros.

La dirección debe poseer un conjunto de capacidades que se conocen como competencias directivas como capacidad de organización, control, decisiones, normalización, planificación, capacidad de inducir el cambio, de visión de futuro, integración, motivación, reconvertir conflictos, comunicación institucional. Es necesario revisar los modelos de dirección para adaptarlos a un nuevo paradigma de organización educativa y como consecuencia adquirir un mayor protagonismo y nivel de autonomía en el centro educativo.

Augier (2000: 13 y ss.) informa que en la mayoría de los estados latinoamericanos existe conciencia de la necesidad de elevar los niveles de calidad de educación, dado el papel que le corresponde a ésta en las circunstancias históricas actuales como factor clave del desarrollo de las naciones, lo que ha sido expresado en diferentes foros internacionales.

A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias. Además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa.

El mismo autor comparte los mismos criterios cuando define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica.

La planificación estratégica ha demostrado ser la forma superior de planificación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la escuela y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y en particular en la comunidad educativa, por ello surgió la necesidad de un programa en capacitación estratégica.

1. Relación entre planificación estratégica y los programas de capacitación

La preparación del personal administrativo de los centros escolares que se desempeñan como directores, sean estos generales o por nivel educativo, puede organizarse en dos procesos básicos:

- La formación inicial a través de los programas universitarios tales como las Licenciaturas y Maestrías en Administración Educativa o Programas de Licenciatura y Maestría en Administración de Organizaciones.
- Programas de capacitación y perfeccionamiento en servicio tales como cursos, talleres, seminarios y diplomados.

Esta dinámica plantea que ambos aspectos tanto la formación inicial como la capacitación en servicio demandan de la introducción de cambios en las orientaciones de cómo y para qué se administra un centro escolar, tomando en consideración los cambios y los requerimientos de la sociedad y del desarrollo personal de los individuos que se educan en los centros educativos.

En el marco de los nuevos enfoques de desarrollo, la capacitación representa una estrategia importante para el fortalecimiento de los recursos humanos, contribuyendo a incrementar los conocimientos, a desarrollar habilidades, destrezas, y a asegurar un manejo eficaz y eficiente de los proyectos, cuya finalidad es mejorar las condiciones generales. Téllez (2000:5) en su artículo sobre Capacitación de los trabajadores afirma que:

« La planificación comienza a partir de la determinación de los objetivos estratégicos... »

El recurso humano debe recibir capacitación y entrenamiento para lograr diseñar e implementar un plan estratégico en su empresa o institución. La aplicación de un plan estratégico demanda conocimiento, desarrollo de destrezas y herramientas que le permitan conocer y aplicar la planificación estratégica.

La Fundación Acceso informa que en el año de 1997 realizó un seminario taller en San José, Costa Rica sobre planificación estratégica para ONG, en la cual participaron 27 organizaciones de este tipo entre ellas: Asociación ANDAR, Asociación de Desarrollo Transformador (ADESTRA), Organización Latinoamericana de organizaciones de promoción (ALOP) entre otras. Esta Fundación brinda apoyo sobre el fortalecimiento y capacitación en planificación estratégica e informa que la demanda en los últimos años es cada vez mayor. Brasil, Costa Rica, Nicaragua y Noruega son algunos de los países que año con año capacitan recurso humano en este tema.

La Pontificia Universidad Católica del Perú desarrolla programas de capacitación a través de su centro de educación continua. El participante cuenta con la capacidad para gestionar de manera efectiva los planes institucionales, elaborando proyectos que concreten los enfoques de desarrollo y los temas transversales priorizados por las instituciones. Los participantes desarrollan la capacidad gerencial y de liderazgo, que facilite la formación de equipos de trabajo efectivo y mejore los esfuerzos concertados de la institución, así como habilidades para potenciar el desarrollo organizacional de las empresas. Este programa de capacitación estratégica que ofrece la universidad Católica del Perú nació a raíz de las demandas presentadas por diferentes instituciones de capacitar a su personal en planificación estratégico.

Morales (2000: 21) informa que:

«En la mayoría de las ONG, la junta directiva, y el personal gerencial de mayor rango, en particular la dirección ejecutiva, están a cargo de facilitar y guiar el desarrollo de la organización».

Sin embargo, existe muy poco énfasis en la renovación y motivación de ese liderazgo. El mismo autor comenta que en Centroamérica, hacen falta herramientas y oportunidades que ayuden a desarrollar juntas más estratégicas que jueguen un papel clave en cumplir con los retos de la organización. Juntas que puedan planificar a largo plazo, teniendo presente el corto y mediano plazo. Es importante analizar la necesidad de una perspectiva y visión externas en cuanto a los asuntos

estratégicos de la organización, los cuales se logran capacitando a los directivos. La existencia de recurso humano capacitado con papeles y responsabilidades claramente definidos contribuye a distribuir y equilibrar el poder de una organización y encauzarla hacia el éxito.

Las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas. Se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones a esos problemas y definir estrategias. El papel del director como agente de cambio es central para el éxito de los procesos de transformación. Puede ser un papel acelerador u obstaculizador de las reformas. Ello implica que sea persona idónea, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistemático, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo. En síntesis, se habla de que un director va más allá de gestionar el centro escolar y que busca establecer un sentido de dirección, es un líder con una visión de futuro que posibilite el desarrollo de la cultura organizacional. Un líder ha de ser crítico, transformador, educador y ético. El liderazgo permite la autorreflexión en la organización y a partir de ahí, explorar modelos y posibilidades organizativas alternativas.

Todas las dimensiones de liderazgo (crítico, transformador, educador, ético) están íntimamente entrelazadas con el proceso de posibilitar, para que las personas que están en los centros escolares interpreten y den sentido a lo que hacen y, como consecuencia, cambien aquellos aspectos que es necesario y factible cambiar. El liderazgo lleva implícita la noción de cambio, de desarrollo y la noción de que son las experiencias de los directivos sometidas a reflexión crítica las que están en la base de ese cambio, ya que a partir de estas experiencias se pueden extraer formas importantes de conocimiento como base para hacer cambios en las organizaciones y mejoras en las prácticas organizativas a través de la reflexión y actuación colaborativa.

2. Características de los programas de capacitación

En el mundo de hoy, en especial en los centros escolares educativos, los sistemas educacionales necesitan modernización, decisión, voluntad para el cambio con el fin de elevar su calidad por la incidencia en el crecimiento de la productividad de las economías nacionales y en el desarrollo social e individual de todos los miembros que forman parte de la comunidad escolar.

Para tal efecto, es evidente la necesidad de realizar cambios en los procesos y estilos de dirección. Es preciso aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo especialmente por parte de los directivos para que el centro escolar se convierta en la institución más importante de la comunidad y se proyecte a futuro para enfrentar exitosamente los nuevos retos.

Augier (2000:5) afirma que para ello se requiere:

«...que los dirigentes del centro escolar logren que todos y, en especial, el colectivo de docentes mantengan coordinación, coherencia y cohesión en su trabajo. »

Es difícil alcanzar algún propósito eficaz con actuaciones contradictorias y antagónicas. La única forma de lograr y desarrollar modos de actuación coherentes es capacitar a los dirigentes de las instituciones, de tal forma que sean capaces de diseñar, implementar y llevar a cabo un plan que les permita desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y valores con una visión a futuro.

Un programa de capacitación a directores demanda características básicas, para que se desarrolle con éxito. Los directores después de capacitados deben entrar en una nueva cultura estratégica creada para su centro escolar y desarrollar un nuevo comportamiento organizacional. Para ello los diferentes autores demandan que los programas de capacitación deben ser pertinentes, relevantes, interesantes o motivantes, prácticos, significativos y formativos. Estos seis componentes básicos caracterizan y articulan los programas asegurando el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Según Mckernam (1999) la pertinencia permite atender los intereses y necesidades de capacitación de los participantes para lograr los objetivos. Si el programa toma en cuenta las necesidades y demandas de sus participantes, este adquiere sentido para los mismos.

Para Torres (2000) un programa debe ser relevante en cuanto a la temática, contenidos, recurso humano, materiales para que los participantes valoren el proceso y se exijan a sí mismos en el desarrollo del mismo.

Díaz Barriga y Hernández (2002) afirman que la motivación es básica para el éxito de un programa. Esta motivación es de doble vía para los participantes dentro de su proceso de aprendizaje y para los catedráticos que imparten la enseñanza. Ambos participantes necesitan de esta motivación y se retroalimentan mutuamente. Los participantes necesitan sentirse estimulados durante el proceso y los catedráticos son estimulados por los retos que les presentan los estudiantes.

Un programa que no es aplicable pierde sentido. Sacristán y Pérez (1999) consideran que todo aprendizaje debe ser aplicable, los participantes deben saber cómo, cuándo y en dónde aplicarlo, en forma creativa. Si es encontrar diferentes formas de hacerlo, un programa práctico garantiza éxito.

Todo aprendizaje proviene de experiencias previas. Los nuevos aprendizajes se construyen sobre la plataforma de los conocimientos y estructuras ya establecidas. Novak (1996) considera que un programa de capacitación debe ser significativo, los participantes no pueden iniciar su aprendizaje sin tomar como base sus conocimientos y experiencias previas. El aprendizaje llega a ser significativo en la medida en que el aprendizaje logra hacer la conexión entre sus estructuras y los nuevos conocimientos. De esta forma, el participante adquirirá conocimientos que pueda hacer uso de ellos en cualquier momento.

En todo proceso de capacitación los participantes deben asumir su proceso de formación, esto permite que cada individuo pueda observar, autoevaluar y corregir las deficiencias durante el proceso de aprendizaje. Posner (2001), considera que un programa debe propiciar una evaluación formativa durante el proceso, con ella los más beneficiados son los participantes.

Las seis características presentadas anteriormente por los diferentes autores permiten articular un programa de capacitación.

III. MARCO METODOLÓGICO

Presenta las orientaciones que tendrá el desarrollo de un programa de capacitación para directores de centros educativos privados con relación a la planificación estratégica. En la primera parte se presenta una descripción general de los componentes de la propuesta.

En la segunda parte se presenta el diseño del estudio y diagnóstico del nivel de importancia que establecen los directores en la planificación estratégica de los centros educativos privados, como parte fundamental sobre la cual se articula y organiza el programa de capacitación.

Y para cerrar el capítulo se define, paso a paso, la forma en que se desarrolló el proceso para llegar a la elaboración del programa de gerencia educativa con orientación en planificación estratégica, desde la investigación bibliográfica, pasando por el diagnóstico hasta llegar a los componentes básicos de la planificación estratégica y concluir con la propuesta curricular del diseño de un programa de capacitación para Directores de centros escolares privados. La gráfica del proceso efectuado muestra la relación que presenta el proyecto actual. (Ver apéndice A.)

A. Objetivos

1. **Objetivo general.** Identificar el nivel de importancia que le otorgan los directores de los centros educativos privados de la Zona 15 de la Ciudad de Guatemala a los componentes de la planificación estratégica.

2. **Objetivo específico.** Elaborar una propuesta de programa de planificación estratégica.

Previo al diseño del programa se siguieron los siguientes procedimientos:

- Se realizó una investigación bibliográfica sobre los principios de la administración, gerencia educativa, administración educativa, planificación estratégica, calidad en educación, modelos de planeamiento estratégico, educación y sector privado, leyes que rigen la educación en Guatemala y estudios e investigaciones sobre capacitación y planificación estratégica.
- Se diseñó un modelo de planificación estratégica que contempla: misión, visión, FODA, estrategias, implementación de estrategias y evaluación. Tomando en cuenta todos los componentes básicos para el desarrollo de un proceso de planificación estratégica, después de consultar varios autores como Robbins, Mintzberg y otros.
- Con base al modelo de planificación estratégica se diseñó un cuestionario para los directores. El cuestionario midió el nivel de importancia que le otorgan los directores de centros educativos privados a la planificación estratégica.

- Previo a ser aplicado, el cuestionario fue sometido a consulta de jueces, especialistas en el área. Las observaciones contribuyeron a validar el cuestionario.
- El cuestionario fue aplicado a 9 centros escolares privados de diferentes zonas de la capital como prueba piloto para determinar el nivel de confiabilidad, previo a ser aplicado a la muestra de estudio. Para determinar si el instrumento era confiable, se elaboro una base de datos con los resultados y se aplico el paquete estadístico SPSS, utilizando un Alpha de Cronbach.
- El universo estuvo constituido por todos los centros escolares privados de la ciudad capital conforme las estadísticas de la Unidad de Informática del Ministerio de Educación. Se seleccionó la Zona 15, ya que aquí se encuentran ubicadas familias de ingresos mediano–alto y altos según los estándares de ingresos nacionales. Con el paquete estadístico SPSS se selecciono la muestra. Arrojando una muestra de 20 centros escolares.
- El cuestionario fue aplicado a 20 directores de centros escolares privados ubicados en la Zona 15 de la Ciudad de Guatemala.
- Se creó una base de datos con los resultados obtenidos de los cuestionarios, y se ingresaron al programa estadístico SPSS, aplicando tabla de frecuencias.
- Los resultados fueron analizados por indicador, por área y en forma general.
- Con base en las cinco áreas y sus respectivos componentes sobre planificación estratégica que contiene el cuestionario, se diseñó el programa de capacitación. Cada una de las áreas representa una unidad y se subdivide en los diferentes componentes que la conforman. Cada unidad tiene detallados los contenidos mínimos que se deben de cubrir y el material de apoyo sugerido. El programa se complementó con la unidad de planificación estratégica en educación y se detalla la descripción, objetivos, metodología, evaluación y bibliografía.

B. Proyecto de capacitación para directores de centros educativos privados en planificación estratégica

La propuesta del programa de capacitación de planificación estratégica considerará un conjunto de componentes curriculares que permitan desarrollar de manera integral la temática básica de la planificación estratégica. Por lo que una vez considerada la investigación sobre el nivel de importancia que le otorgan los directores a la planificación estratégica, se procedió a articular las distintas partes organizadas en un todo.

Esto significa, por una parte, que se busca seleccionar y organizar aquella temática que permita desarrollar de manera efectiva las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos de un plan estratégico en los centros educativos privados bajo la coordinación y el liderazgo del director de la escuela.

Por otra parte, cada uno de los componentes se orienta de tal manera que el conjunto de las distintas partes del programa conduzca a alcanzar los objetivos propuestos.

Lo anterior demanda, en términos curriculares, que exista una organización apropiada de los procesos y contenidos del programa educativo para los directores. Más específicamente el programa curricular deberá construirse sobre principios de secuencia, continuación e integración entre las partes.

C. Instrumento

1. **Descripción.** Para efectos de recolectar la información del presente estudio, se diseñó un cuestionario para los directores de centros educativos privados con relación a contenidos y conceptos básicos de la planificación estratégica, titulado Recolección de información sobre las necesidades de capacitación de directores de centros educativos privados con relación a la planificación estratégica. El instrumento consta de dos secciones las cuales están divididas de la siguiente forma:

Sección I: Esta sección permitió recolectar información general sobre los directores sujetos al estudio, como edad, género, profesión, años de experiencia como docente y como director, nivel educativo que ofrece su institución.

Sección II: Esta sección permitió ubicar el nivel de importancia que le dan los directores a cada una de las áreas que contempla el programa de planificación estratégica

Se diseñó una escala de Likert, en la cual Kerlinger (2002:651) dice que:

«El sujeto responde cada reactivo libremente, con un rango de dos o más respuestas posibles, de las cuales puede elegir sólo una.»

Esta escala fue aplicada en la sección II. La escala incluye puntajes ordinales que van de 1 a 5.

Para la sección II el numeral 1 significa que el tema no tiene importancia en absoluto y el numeral 5 significa que tiene el nivel más alto de importancia.

Nivel de importancia				
ESCALA				
1	2	3	4	5
Nivel más bajo				Nivel más alto

D. Validez

La validez del instrumento se realizó a través del procedimiento de consulta de jueces que consiste en someter el instrumento al escrutinio de expertos en la materia. Para tales efectos se consultó a cuatro especialistas con las siguientes características:

- Catedrático de la Universidad Francisco Marroquín y Universidad Galileo, con publicaciones en el campo de la planificación estratégica, amplia experiencia en el campo de la docencia y consultor del Banco Mundial en temas de planificación estratégica en distintas partes de América Latina y el Caribe.
- Director del Centro de Orientación Universitaria, COU de la Universidad Rafael Landívar, con estudios en Doctorado en Investigación Social y amplia experiencia en el área de la planificación estratégica.
- Coordinadora de la revisión de tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar. Catedrática de la misma universidad en el área de Administración y amplia experiencia en el campo de la administración.
- Catedrático del Curso de Planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar. Amplia experiencia en la orientación, enseñanza e implementación de la planificación estratégica.

A todos los especialistas se les envió una carta en donde se les informaba acerca del proceso de investigación y de cómo los resultados iban a tener incidencia en la conformación de la propuesta de capacitación para directores y administradores educativos en el campo de la planificación estratégica. (Ver Apéndice 3)

Las principales observaciones que los especialistas manifestaron y fueron tomadas en cuenta se resume en los siguientes puntos:

- Observaciones de forma al instrumento, específicamente en el estilo de redacción y la organización de la información en el instrumento.
- Modificaciones en el título del instrumento y en la forma gramatical que se debería de usar.
- Observaciones con respecto a la redacción de las instrucciones, para que éstas fueran claras, directas, específicas y no hubiese confusión en las mismas al ser leídas por los directores.
- Consideraron que el instrumento cubre las áreas de planificación estratégica y está bien diseñado.

Las observaciones que no fueron tomadas en cuenta debido a que si estaban contempladas en el instrumento se mencionan a continuación:

- Aclarar el propósito del cuestionario.
- Realizar una investigación paralela de los directores, centros y subordinados para verificar si las respuestas de los directores son verdaderas en la práctica.

Con la información recibida se procedió a hacer las modificaciones correspondientes. Por este medio, se logró determinar que los contenidos básicos definidos fueron validos desde el punto de vista del contenido que se iba a evaluar.

Con ello, podemos decir que el instrumento en efecto, evalúa los componentes que se pretenden evaluar.

E. Confiabilidad

Para obtener el grado de confiabilidad del instrumento se procedió de la siguiente forma:

- Se aplicó el cuestionario a nueve directores de centros educativos que no pertenecen a la muestra seleccionada.
- Se creó la base de datos, la cual incluye la información de las secciones 1 y 2 que contiene el instrumento.
- Se procedió a aplicar el Alfa de Cronbach por medio del paquete estadístico SPSS y otorgó un dato de 0.83 que indica una alta confiabilidad interna.

F. Muestra

La población del estudio estuvo constituida por el conjunto de centros educativos privados ubicados en la Zona 15 de la Ciudad de Guatemala. Estos establecimientos educativos, tienen en común que sus servicios se orientan a familias de ingresos mediano-alto y alto, de acuerdo con los niveles de ingreso familiar establecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Atendiendo a lo anterior, la inferencia estadística de la investigación, puede extenderse, con alto grado de confianza, a colegios privados ubicados en zonas similares; no así, a colegios que mayoritariamente atienden a familias de ingresos medio bajo y bajo, en otras zonas de la ciudad capital. Esta metodología, reduce la posibilidad de un sesgo estadístico en los resultados, que pudiera derivarse del ingreso familiar. Del universo indicado, se seleccionó una muestra aleatoria simple que comprendió 20 establecimientos, en donde se realizaron las entrevistas de acuerdo con la boleta previamente preparada.

G. Procesamiento estadístico de la información.

Para procesar la información se realizaron los siguientes pasos:

- Se procedió a crear una base de datos con la información recolectada del cuestionario. (Ver en apéndice 5)
- Se procesó la información por medio del programa estadístico SPSS.

- Para efectos de procesar la información, y considerando que es una escala ordinal, se procedió a utilizar un análisis de frecuencia relativa. Este análisis consiste en un porcentaje que se calculó sobre la base de número total de la respuesta de los sujetos posibles por cada una de las escalas. Se calculó sobre la base de las respuestas que dieron los sujetos dividido por el número total de respuestas y multiplicado por 100. Este procedimiento se siguió para procesar la información que proviene en las dos partes del instrumento: caracterización y prioridades. Esto significa que en el análisis de información se procedió a hacer el análisis de cada una de las secciones. Luego se procedió en la sección 2 a estimar las frecuencias por cada una de las escalas en que se construyó el instrumento, como se describe en la sección de descripción del instrumento.

IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

A. Descripción general de la muestra

En esta sección los resultados se presentan en el siguiente orden:

- Primero se presentan los resultados del análisis de frecuencia relativa de la sección I del cuestionario denominada caracterización que describe las características individuales de los directores de los centros educativos.

- A continuación se presentan los resultados del análisis de frecuencia relativa de la sección II por indicador, área y general que se refiere al nivel de importancia que manifiestan los directores con respecto a la planificación estratégica.

B. Resultados del análisis de frecuencia relativa

1. Caracterización de la muestra investigada

Tabla No. 1

1. Edad	%
1.1 60 a 69	10.00
1.2 50 a 59	20.00
1.3 40 a 49	50.00
1.4 30 a 39	20.00
1.5 20 a 29	0.00

Con base en los resultados se puede observar en la Tabla No. 1 que la mayoría de los directores entrevistados se encuentra entre las edades de 40 años en adelante, considerándose de esta forma que el personal directivo de los centros educativos privados está contemplado dentro de una edad adulta intermedia. (Tabla 1)

Tabla No. 2

2. Género	%
2.1 Masculino	15.00
2.2 Femenino	85.00

Las instituciones escolares están dirigidas por personas de sexo femenino en su mayoría. (Tabla No. 2)

Tabla No. 3

3. Profesión	%
3.1 Maestra(o)	15.00
3.2 Profesorado en educación	15.00
3.3 Licenciatura en educación	50.00
3.4 Maestría en educación	5.00
3.5 Doctorado en educación	5.00
3.6 Otros	10.00

El 90% de los directivos tiene estudios en el área de educación, desde Profesorados de educación media hasta Doctorados como se observa en la Tabla No. 3. La mayoría se ha especializado en esta ciencia. Según Drucker (1998) las personas, a través del tiempo, cambian y se reinventan, por lo tanto necesitan estar preparadas para estos constantes cambios.

Tabla No. 4

4. Años de experiencia como docente	%
4.1 0 a 5	5.26
4.2 6 a 11	26.32
4.3 12 a 20	26.32
4.4 20 en adelante	42.11

Tabla No. 5

5. Años de experiencia como director	%
5.1 0 a 5	25.00
5.2 6 a 11	30.00
5.3 12 a 20	30.00
5.4 20 en adelante	15.00

El 94,75% de los directores (Tabla No. 4) tiene por lo menos seis años de experiencia como docente. Adicionalmente se observa que el porcentaje disminuye a 75% con el mínimo de seis años de experiencia dirigiendo una institución educativa (Tabla No. 5). Augier (2002) afirma que se logrará la calidad del trabajo por medio de una labor de dirección eficiente, la cual se desarrolla a través de los años de experiencia.

Tabla No. 6

6. Nivel educativo que ofrece el centro escolar	%
6.1 Todos los niveles	90.00
6.2 Preprimario	5.00
6.3 Primario	5.00
6.4 Básico	0.00
6.5 Diversificado	0.00

El 90% de los directores labora en instituciones educativas que comprenden todos los niveles educativos, desde preprimaria hasta diversificado. Sin embargo, un solo director no dirige todos los

niveles (Tabla No. 6). En este sentido, el compartir con los directores de los diferentes niveles y tomar decisiones en equipo, permite ampliar la visión de la institución y hacer más efectiva la administración. David (1997) menciona que formular, evaluar e implementar decisiones interfuncionales permite a la organización alcanzar sus objetivos.

2. Nivel de importancia

Tabla No. 7: Nivel de importancia por área.

Aspecto	Escala				
	1	2	3	4	5
A. Análisis Institucional	0.0	0.0	6.0	25.0	69.0
B. Misión Institucional	0.0	0.0	6.3	18.8	75.0
C. Desarrollo Estratégico	0.0	0.0	6.3	25.0	68.8
D. Manejo de Recursos	3.1	3.1	14.3	39.7	39.7
E. Herramientas Complementarias	0.0	1.7	6.7	28.3	63.33
General	0.6	0.9	7.9	27.4	63.2

En la Tabla No. 7 se observan los resultados generales obtenidos en cada una de las áreas de la planificación estratégica clasificados en cinco indicadores de menor a mayor importancia de 1 a 5. Posteriormente, fueron reagrupados como se puede observar en la Tabla No. 8:

Escala	Indicador
Alto	4 y 5
Medio	3
Bajo	1 y 2

Tabla No. 8: Nivel de importancia general.

Aspecto	Escala		
	Alto	Medio	Bajo
A. Análisis Institucional	94.0	6.0	0.0
B. Misión Institucional	93.8	6.3	0.0
C. Desarrollo Estratégico	93.8	6.3	0.0
D. Manejo de Recursos	79.4	14.3	6.2
E. Herramientas Complementarias	91.7	6.7	1.7

Según los resultados obtenidos con respecto a las cinco áreas evaluadas, los directores manifiestan un mayor nivel de prioridad a la descripción de las necesidades del centro escolar dentro del área de análisis institucional. Thompson y Strickland (2001) aseveran que una administración sin estrategias no les permite a los directores contar con un marco de referencia para dirigir la institución exitosamente.

Se puede observar, en los resultados generales, que los directores dan un nivel de importancia alto a las cinco áreas que contempla la planificación estratégica. Priorizando análisis institucional y dejando como último nivel de importancia el área de manejo de recursos. Mintzberg (1997) establece la definición del plan estratégico como un plan que debe darse inicio con base en el análisis institucional y de esta forma establecer acciones a realizar.

Tabla No. 9: Nivel de importancia por indicador de las áreas de planificación estratégica

Aspecto	Escala				
	1	2	3	4	5
A. Análisis Institucional	0.0	0.0	6.0	25.0	69.0
A.1 Identificar las fortalezas del centro escolar	0.0	0.0	5.0	15.0	80.0
A.2 Detectar las oportunidades de la institución	0.0	0.0	5.0	25.0	70.0
A.3 Describir las debilidades del centro escolar	0.0	0.0	5.0	10.0	85.0
A.4 Describir las amenazas de la institución	0.0	0.0	5.0	40.0	55.0
A.5 Diseñar matriz de valores agregados	0.0	0.0	10.0	35.0	55.0
B. Misión Institucional	0.0	0.0	6.3	18.8	75.0
B.6 Construir una misión institucional	0.0	0.0	5.0	25.0	70.0
B.7 Elaborar una visión de largo plazo	0.0	0.0	5.0	20.0	75.0
B.8 Proponer los valores institucionales	0.0	0.0	10.0	15.0	75.0
B.9 Diseñar el perfil del estudiante	0.0	0.0	5.0	15.0	80.0
C. Desarrollo Estratégico	0.0	0.0	6.3	25.0	68.8
C.10 Formular objetivos estratégicos	0.0	0.0	5.0	30.0	65.0
C.11 Diseñar estrategias	0.0	0.0	5.0	30.0	65.0
C.12 Establecer metas	0.0	0.0	5.0	15.0	80.0
C.13 Delinear políticas	0.0	0.0	10.0	25.0	65.0
D. Manejo de Recursos	3.1	3.1	14.3	39.7	39.7
D.14 Organizar planes desarrollo recursos humanos	5.0	5.0	5.0	40.0	45.0
D.15 Administrar los recursos	0.0	0.0	5.0	60.0	35.0
D.16 Manejar la administración financiera	10.5	5.2	31.5	26.3	26.3
D.17 Diseñar planes de introducción tecnológica	0.0	5.2	0.0	47.3	47.3
D.18 Gestionar recursos físicos e infraestructura	0.0	0.0	30.0	25.0	45.0
E. Herramientas Complementarias	0.0	1.7	6.7	28.3	63.3
E.19 Desarrollar técnicas de liderazgo	0.0	0.0	10.0	30.0	60.0
E.20 Ejecutar modelos de gerencia participativa	0.0	5.0	5.0	35.0	55.0
E.21 Evaluar planes y programas educativos	0.0	0.0	5.0	20.0	75.0

En la Tabla No. 9 se observa que el indicador de mayor importancia para los directores de los centros educativos privados en el área de misión institucional, es la descripción de las debilidades del centro escolar, seguida de fortalezas y oportunidades, dando menor importancia a las amenazas de la institución y al diseño de matriz de valores agregados. Morales (2001) afirma que el tener un plan permite a la organización alcanzar de forma efectiva sus objetivos, facilita la comunicación y establece claramente las actividades que realiza la institución. La misión es clave y básica dentro de una institución, ya que es el propósito fundamental de ser de la organización.

En el área de misión institucional el mayor porcentaje fue otorgado al perfil del estudiante, seguido por la visión de largo plazo y los valores institucionales. Asimismo se otorgó prioridad al establecimiento de metas en el área de desarrollo estratégico.

A pesar de que el área de manejo de recursos obtuvo un porcentaje menor en relación con las demás, dentro de ésta, el diseño de planes de introducción tecnológica fue la que obtuvo un resultado mayor. Robbins (2001) establece la importancia de afrontar las diferentes situaciones que se presentan dentro y fuera de la organización con un buen uso de tecnología y manejo de recursos.

El indicador más significativo para los directores dentro del área de herramientas complementarias es la evaluación de planes y programas educativos. Koontz (1999) consolida la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, la adaptación de acciones dentro de la evaluación de planes y programas dentro del centro escolar. Mintzberg (1997) afirma que estas acciones son sumamente importantes dentro del desarrollo de la institución, para evaluar el desarrollo de la institución, la planificación estratégica permite flexibilidad dentro de los programas.

V. Conclusiones y recomendaciones

- A. Los directores establecieron un nivel alto de importancia en las áreas que plantea el programa de planificación estratégica principalmente en análisis institucional, misión institucional y desarrollo estratégico.
- B. El área que le otorgaron menor importancia es la de manejo de recursos, sin embargo dentro de las instituciones educativas se necesita de líderes que contribuyan a llevar a cabo los planes estratégicos a largo plazo, con el fin de mantener el desarrollo exitoso de las instituciones
- C. Con base en las conclusiones anteriores, se recomienda que los directores de los centros educativos privados de la Zona 15 reciban el programa de capacitación en planificación estratégica, con el propósito de contribuir a la dirección de sus instituciones educativas bajo una administración estratégica que les permita desarrollar planes a largo plazo, basados en la misión, visión y valores de su institución, así como evaluar y conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se le presentan a la institución y el uso máximo de los recursos con que cuenta, permitiéndole diseñar e implementar estrategias para desarrollarse exitosamente hacia el futuro. Es necesario evaluar y retroalimentar permanentemente el proceso así como brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a su personal y en sí a la institución, contribuyendo a una educación de calidad para el país.
- D. Es importante que los directores como gestores dentro de las instituciones educativas ejerzan su liderazgo y contribuyan a una gestión de calidad.
- E. Según los diferentes autores expuestos, la planificación estratégica en educación es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distinguen por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistemática que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos (factores internos), y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro: proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos dirigentes de la institución. Por lo tanto es un modelo efectivo flexible, que permite estar en constante cambio y evaluación para mejorar las instituciones y tomar las acciones pertinentes en el tiempo indicado.

VI. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA DIRECTORES DE CENTROS ESCOLARES PRIVADOS.

Es conveniente señalar que según los diferentes autores consultados la articulación de un programa de capacitación debe de contar con las siguientes características:

- Pertinente: Significa que el programa atiende las demandas, necesidad, prioridades y requerimientos de los directores de centros educativos privados para lograr una administración estratégica, eficiente y efectiva. (McKernam, 1999)
- Relevante: Los componentes elegidos responden a la importancia actual de las ciencias administrativas aplicada a la educación, especialmente en el desarrollo de técnicas y procedimientos que la ciencia administrativa demanda en el campo de la planificación estratégica. (Torres, 2000)
- Motivante: El programa además de responder a las prioridades de los directores, se organiza de tal forma que motiva a los directores y directoras de los centros educativos privados en el proceso de aprendizaje. Es un ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. (Díaz Barriga y Hernández, 2000)
- Práctico: Cada una de las partes del programa considera los componentes que vinculan el desarrollo teórico y académico con la acción directa del director en el ejercicio de sus funciones. Aplica a las facultades que enseñan el modo de hacer una cosa y la capacidad de experimentar y adiestrarse en ella. (Sacristán y Pérez, 1999)
- Significativo: El programa da a entender y conocer con propiedad los temas de planificación estratégica. La nueva información que se provee a los directores de los centros educativos privados debe partir de las estructuras previas. Con la finalidad de que la nueva información sea subsumida por los conocimientos previos y logre modificar, ampliar y construir una nueva estructura del quehacer del administrador educativo en una planificación estratégica. (Novak, 1996)
- Formativo: El proceso permitirá que el Director se haga cargo de sus propios procesos de capacitación y actualización mediante la incorporación de mecanismos de auto evaluación en el ejercicio de la práctica de tal forma que los propios participantes retroalimenten y corrijan las fallas en la consecución de los objetivos propuestos en el programa. (Posner, 2001)

A. Introducción

Después de obtener los resultados del diagnóstico sobre el nivel de importancia en el desarrollo de los temas para una planificación estratégica que le otorgan los directores de los centros educativos privados, se diseñó un programa que cubre los conocimientos y aplicaciones sobre la planificación estratégica. Este programa contempla las siguientes áreas temáticas: Análisis institucional, misión, visión, desarrollo estratégico herramientas complementarias en la gerencia educativa y planificación estratégica en el ámbito de la educación.

El programa contempla las áreas de desarrollo con sus respectivas temáticas, de una manera unificada e integral que permiten al director adquirir las siguientes herramientas: recursos para implementación de estrategias, aprender a pensar, solución de conflictos, desarrollar procesos de pensamiento integral, armonizar intereses dentro de un equipo, interacción de elementos. Dentro de las actitudes se encuentra la disposición al cambio, apertura, flexibilidad, control de emociones, capacidad de escucha, proponer soluciones innovadoras, exoconstrucción de los otros. Además integra desarrollo de habilidades como: pensamiento creativo y estratégico, toma de decisiones estratégicas, manejo de grupo, capacidad de trabajar en equipo, exponer ideas con claridad, autonomía e independencia de criterio, optimización de recursos, capacidad de análisis institucional y finalmente el programa incluye el manejo de las destrezas como: organizar y planificar el tiempo, redactar con claridad ideas, manejo fácil y efectivo de información, uso de herramientas y tecnología apropiada, dirección participativa, reflexión estratégica. Todos estos procesos buscan instrumentar a los directores con estrategias específicas y conocimientos en la aplicación de una planificación estratégica dentro de un centro educativo privado a su cargo.

B. Descripción

Para el desarrollo del programa se describen seis componentes básicos:

1. **Objetivos del programa.** Los objetivos del programa de planificación estratégica para directores de centros educativos privados son:

a. **Objetivo general.** Mejorar las capacidades de los directores en la gestión educativa estratégica que les permita obtener las herramientas necesarias para implementar una planificación en su centro educativo más efectiva.

b. **Objetivos específicos.** El estudiante será capaz de:

- Realizar un análisis institucional sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del centro educativo escolar.
- Elaborar la misión de la institución educativa con sus respectivos componentes.
- Diseñar el desarrollo estratégico por medio de la formulación de objetivos estratégicos, estrategias, metas y políticas para la institución educativa a su cargo.

- Facilitar herramientas que permitan el uso en forma eficaz y eficiente de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros con que cuenta la institución.
- Adquirir herramientas que le permitan desarrollar técnicas de liderazgo, ejecución de modelos, evaluación de planes y programas en la gerencia educativa.
- Facilitar herramientas que permitan el desarrollo de habilidades básicas del personal directivo y administrativo de las instituciones educativas privadas mejorando así el proceso de gerencia educativa y la eficiencia en los centros escolares privados.
- Aplicar los procesos de planificación estratégica al centro educativo.

2. Competencias específicas. Con el programa de gerencia educativa los directores de las instituciones educativas privadas adquirirán y desarrollarán los siguientes conocimientos, habilidades, actitudes, herramientas y destrezas:

Competencias	Descripción
Identificar las fortalezas y debilidades de la institución.	Las fortalezas son elementos internos de la organización que constituyen sus mejores capacidades y les permiten enfrentar con éxito los cambios o retos de la competencia. Las debilidades son elementos internos de la organización que constituyen deficiencias o bajas capacidades que impiden enfrentar con éxito el cambio de la competencia.
Detectar las oportunidades y amenazas.	Las oportunidades son circunstancias externas que tienen un impacto positivo en la organización. Las amenazas son circunstancias externas que ponen en peligro a la organización.
Diseñar una matriz de valores agregados.	Herramienta que resume la información decisiva sobre los competidores.
Aplicar la evaluación institucional por medio de un FODA.	Análisis minucioso de los principales competidores que permite contrastar los factores claves internos y con ello plantear los objetivos y diseñar las acciones.
Construir una misión.	Propósito fundamental de la existencia de una organización respecto a sus esferas de actividad y a la sociedad. Es la razón de ser de la organización.
Elaborar una visión.	Imagen compartida de lo que la organización quiere llegar a ser.
Proponer valores institucionales	Conjunto de convicciones profundas y fundamentales asumidas por todos y cada uno de los miembros de una organización manifiestan identidad.
Diseñar el perfil del estudiante.	Descripción de la formación que se quiere lograr en el estudiante.
Diseñar objetivos estratégicos, estrategias, metas y políticas.	Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo realizando acciones que les permiten cumplir su misión, deben ser cuantificables, realizables en cantidad y calidad. Las estrategias son acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. Las metas son objetivos a corto plazo. Las políticas son las acciones para alcanzar las metas.
Administrar recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos.	Es un proceso mediante el cual se utilizan los recursos de forma eficaz y eficiente.
Desarrollar técnicas de liderazgo en la gerencia educativa.	Desarrollo de la capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones y definir estrategias. Capacidad de desarrollar competencias básicas como abstracción, pensamiento sistemático, experimentación y trabajo en equipo.
Ejecutar modelos de gerencia participativa.	Implementación y operativización de diferentes modelos gerenciales en la planificación estratégicas.

Evaluar planes y programas educativos.	Aplicación de diferentes tipos de evaluación que permitan evaluar de una forma objetiva planes y programas.
--	---

3. **Áreas Temáticas.** El programa de gerencia educativa está dividido en seis áreas temáticas básicas para el desarrollo de los contenidos de la planificación estratégica, las cuales se incluyen a continuación:

- **Análisis institucional:** Esta área desarrolla aspectos sobre: ¿Por qué y para qué evaluar? Diagnóstico de fuerzas organizacionales. Diagnóstico estratégico. Teoría y práctica del análisis del entorno externo e interno. Factores claves externos. Fuerzas competitivas, económicas, políticas, sociales y tecnológicas. Oportunidades y amenazas. Factores claves internos: innovación, desarrollo tecnológico (aspectos administrativos y operativos, procesos) diversificación, recursos, clima laboral, imagen, directivos, sistema de información gerencial, estructura. Debilidades y fortalezas. Capacidad directiva o de gestión. Capacidad financiera. Capacidad técnica o tecnológica. Capacidad de recursos humanos. Capacidad estructural. Aplicación de la Matriz FODA. Evaluación de la imagen institucional. Conceptos de segmentación, diferenciación y posicionamiento de la Institución. Cultura Institucional. Modelos de evaluación institucional. Las instituciones educativas y el cambio. Definición y características de los paradigmas. Factores que provocan el cambio. Concepto de cambio planificado. Etapas para producir un cambio planificado. Modelo de cambio planificado.

- **Misión institucional:** Esta área desarrolla aspectos sobre: ¿Qué es una misión? ¿Para qué sirve una misión? Elementos para definir y formular una misión. Aspectos que incluye una misión: visión, clientes, producto, capacidad conciliatoria, mercado, tecnología, marco ético y moral (filosofía), preocupación por la supervivencia, imagen, calidad inspiradora. Formulación de la misión. Formulación de visión a largo plazo. ¿Qué son valores institucionales? Importancia de los valores o principios. Formulación de valores dentro de una institución. Funciones del sistema de valores. Diseño del perfil del estudiante. Elementos para diseñar un perfil del estudiante. Evaluación de misión, visión, valores y perfil del estudiante.

- **Desarrollo estratégico:** Esta área incluye aspectos generales sobre teoría y práctica de la planificación y la gestión educativa. Análisis de situaciones relativas al funcionamiento del sistema educativo y la administración de los servicios y unidades educacionales, con un tratamiento especial sobre administración estratégica. Pensamiento estratégico. Formulación de objetivos estratégicos. Características de los objetivos estratégicos. Concepto de estrategia. El estratega. Formulación de la estrategia. Análisis de la estrategia. Desarrollo y destreza en el manejo de la estrategia. La estrategia y la planificación organizacional. Estrategias competitivas. Tipos de estrategias. Manejo de estrategias. Componentes de las estrategias. Las cinco Ps de la estrategia. Definición y formulación de metas, políticas y líneas de acción. Evaluación de estrategias, objetivos estratégicos, metas y políticas. Diferencia entre planificación estratégica y planificación operativa. Implementación de un plan estratégico.

- Manejo de recursos: Esta área comprende la planificación de los recursos humanos. La administración estratégica de recursos humanos. Evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos. La comunicación de la planificación y la estrategia. Administración de recursos financieros, de información, materiales, infraestructura, equipos y aplicación de la tecnología, administración de programas. La importancia de la mejora continua en la gestión de personal. Naturaleza de los conflictos institucionales. Factores del conflicto. Actitudes de conflicto. Resolución de conflictos. Mediación y arbitraje en conflictos. Desarrollo y nombramiento de personal, evaluaciones y recompensas. El manejo de recursos debe de aplicar las siguientes condiciones: a. Eficiencia: optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos (logro de los objetivos predefinidos) b. Eficacia: contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales (de la sociedad); relevancia, pertinencia, validez o utilidad socio-económica de los resultados (objetivos predefinidos) c. Efectividad: generación sistemática de resultados consistentes integrando la eficacia y la eficiencia.

- Herramientas complementarias en la gerencia educativa: Esta área comprende las técnicas de liderazgo en la gerencia educativa. Liderazgo y calidad en educación. Gestión de calidad en los centros educativos. El liderazgo: naturaleza, tareas, cualidades, motivación y renovación. Estilos de liderazgo. Modelos de liderazgo. Modelo de liderazgo situacional. Evaluación del tipo de liderazgo. Perfil del líder directivo. Liderazgo transformacional. Trabajo en equipo: principios y valores del trabajo en equipo. Modelos de gerencia participativa. La gerencia orientada hacia resultados y sus características. Investigación educativa y escuelas eficaces. Gestión de calidad en el ámbito empresarial y su aplicación a la educación. Elementos para la calidad institucional. Evaluación de programas educativos. La realización de cambios en el proceso y en la evaluación de los beneficios. Revisión y mejora continua de la planificación y la estrategia. El desarrollo de una comunicación eficaz en sentido ascendente y descendente. La comunicación efectiva: transacciones, análisis estructural y estilos gerenciales.

- Planificación estratégica en el ámbito de la educación: Esta área vincula directamente la planificación estratégica con la educación. La Dirección estratégica desarrolla un proceso completo y articulado mediante el cual la escuela formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración ventajas internas, aprovechando posibilidades externas con el objetivo de generar cambios y resultados positivos. Alta Dirección. Planificación estratégica en la escuela: desarrolla estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa caracterizada por una concepción sistemática que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de estos con el entorno (factores externos) y su orientación hacia el futuro bajo la conducción de los máximos dirigentes de la institución. Planificación estratégica para la calidad, permite implementar el plan estratégico y conjuntamente establecer procesos de mejoramiento continuo a un nivel de unidades independientes, ofrece flexibilidad necesaria para evaluar en forma integral utilizando parámetros de medición y progreso. Concepto de planificación y estrategia. Diferencias entre planificación estratégica y normativa. Resistencias a la planificación estratégica.

Revisión y flexibilidad de los planes. Contingencia. Elementos y pasos en la planificación estratégica. La inserción de la dirección por objetivos (DPO) aplicada a la educación.

4. **Propuestas metodológicas.** El punto de partida para desarrollar la metodología en el programa de gerencia educativa con orientación en planificación estratégica esta fundamentado en el nivel de prioridad que los directores de los centros educativos le otorgan al tema. La metodología de trabajo de experiencia problematizada pone el eje de la capacitación en todos los actores institucionales como agentes de gestión, desarrollo y cambio innovador. El enfoque sistémico supone una visión integradora de todos los procesos institucionales, los que son analizados y desarrollados como capacitación acción orientada al mejoramiento continuo de la institución educativa.

El proceso metodológico que se aplicará en la capacitación sobre planificación estratégica a Directores se plantea desde diversas disciplinas con el propósito de ofrecer un marco de referencia de estrategias conceptuales que le propicien la reflexión, el análisis y la propia práctica orientado a la generación de un conocimiento que permita la elaboración de propuestas para la acción. El programa será presencial con el objetivo de desarrollar una metodología participativa y centrada en el estudiante, con significado, crítica, práctica y transformadora.

La metodología esta dividida en cuatro enfoques: 1. Enfoque temático: Durante este proceso los contenidos de aprendizaje de las áreas temáticas se desarrollaran por medio de un facilitador. 2. Compartir experiencias: permite el espacio para la reflexión, interpretación, análisis, discusión, diálogo, socialización de experiencias y trabajo colectivo e individual, al mismo tiempo actividades de evaluación y retroalimentación. 3. Análisis problematizado: Asimismo se utilizarán técnicas que provean ejercicios y actividades que desarrollen destrezas y habilidades como análisis de textos, juicio crítico de diferentes situaciones. 4. Sistematización de experiencias: el proceso estará acompañado del Texto Paralelo que cada estudiante debe de realizar a lo largo del curso, el cual le permite visualizar su proceso de aprendizaje, apropiarse de él y darle sentido a sus ideas, experiencias y nuevos conocimientos. El enfoque de cada una de las áreas temáticas que se desarrollan dentro del programa deberá reflejar las bases teóricas y prácticas de las mismas.

Cada área incluye diferentes actividades que utilizarán, lecturas, talleres, laboratorios, identificación y resolución de problemas, investigaciones, grupos de discusión, argumentación y utilización de la tecnología, según sea la capacidad a desarrollar.

Es importante promover la discusión amplia sobre los contenidos de las áreas temáticas, entre los directores con el propósito que ellos los identifiquen y apropien.

El propósito de este espacio reflexivo, que puede ser complementado con tareas específicas de carácter comparativo entre los diferentes centros educativos privados del país, es el de desarrollar un espíritu y actitud crítica ante los diferentes procesos administrativos, y sobre todo su utilidad en la vida de las instituciones.

El desarrollo de capacidades analíticas y comparativas dentro de los procesos de la planificación estratégica, a su vez, genera una vinculación con la realidad del país en que se vive. Permite la sensibilización ante la necesidad de responder a los cambios y les permite tomar decisiones, ser creativos y comprender las características básicas y profundas de la nueva administración estratégica.

El aspecto práctico deberá ser reforzado en cada una de las áreas temáticas, en el sentido de proporcionar a los directores la alternativa para aplicar la información que le permita conectarse e integrarse a la estructura de conocimientos previamente establecidos.

El programa está organizado en áreas temáticas las cuales permitirán el debate como técnica que coadyuvará el proceso para generar una dinámica de opiniones con base a las experiencias como directores de centros educativos privados.

5. **Evaluación.** El proceso de evaluación del programa está orientado al logro de las competencias y áreas temáticas específicas propuestas en el diseño del programa. Las cuales se verán reflejadas en la capacidad de los directores en el dominio y la aplicación de un plan estratégico para las instituciones educativas que dirigen. La evaluación del programa se aplica en tres formas:

- La autoevaluación individual en la cual el estudiante valora autocráticamente sus logros y limitaciones y le permite tomar las medidas pertinentes para potenciar su desarrollo.
- La heteroevaluación es el proceso formativo que permite retroalimentar al estudiante en su proceso de aprendizaje por medio de trabajos, proyectos, investigaciones y actividades realizadas en los períodos de clase o a distancia.
- La evaluación de experiencias por medio del texto paralelo que permite evidenciar los conocimientos y la aplicación en el desarrollo de las destrezas como: análisis, creatividad, juicio crítico de los participantes y permite la reflexión de su propio aprendizaje. Es un material elaborado en forma individual por cada estudiante que le permite construir sus conocimientos.

6. Material de apoyo para el programa de planificación estratégica.

Para el efectivo desarrollo del programa de planificación estratégica y como apoyo indispensable en el mismo a catedráticos y estudiantes se sugiere contar con la siguiente bibliografía que se adjunta a continuación:

Augier, Alejandro. 2000. *Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección educacional*. Tesis Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño: Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero de Holguín, Cuba. 83 Págs.

Bringas, J. A. 1997. *Dirección estratégica*. Bolivia, Imprenta Universitaria Bolivariana. 210 Págs.

David, Fred. 1997. *Conceptos de Administración estratégica*. 5ª. Ed. México, D. F., Prentice Hall. 355 Págs.

- Fernández, Evaristo. 2001. *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. 2ª. Ed. Madrid, McGraw Hill Interamericana. 311 págs.
- García, José Luis, et.al. 2002. *La dirección escolar y la calidad educativa*. Madrid, Fundación hogar del empleado. 32 Págs.
- Guerra, Maritza. 2001. *La evaluación de la calidad bajo el prisma de indicadores*. Cuba. 17 Págs.
- Hill, Charles y Gareth Jones. 1996. *Administración estratégica*. 3ª. Ed. Santa Fe de Bogotá, Colombia, McGraw Hill. 540 Págs.
- Koontz, Harold; H. Wehrich. 1999. *Administración. Una perspectiva global*. 11ª. Ed. México, D. F., McGraw Hill. 796 Págs.
- La planificación estratégica para organizaciones e instituciones sociales*. 2000. Guatemala, Servicios Estratégicos. 54 Págs.
- Lepeley, María Teresa. 2001. *Gestión y calidad en educación*. Un modelo de evaluación. México, D. F., McGraw-Hill Interamericana. 117 Págs.
- López, Francisco. 2001. *Hacia unos centros de educación de calidad*. Cuba, Ministerio de Educación y Cultura. 66 Págs.
- Lusthaus, Charles; Marie-Helene Adrien; Gary Anderson y Fred Carden. 2001. *Mejorando el desempeño de las organizaciones. Método de autoevaluación*. Canadá, Editorial Tecnológica de Costa Rica y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. 166 Págs.
- Manes, Juan Manuel. 1999. *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Granica.
- Manes, Juan Manuel. 1999. *Marketing para instituciones educativas*. Granica. 1997.
- Martín, Evaristo. 2001. *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. 2ª. Ed. Barcelona, McGraw Hill.
- Marum, Elia. 2000. *El marco conceptual y práctico de la planificación estratégica en instituciones de educación superior*. IPN.
- Mintzberg, Henry, et.al. 1997. *El proceso estratégico .Conceptos, contextos y Casos*. Edición breve. Naucalpán de Juárez, Edo. de México, Pearson educación. 641 Págs.
- Morales, Bernardo. 2001. «Planificación estratégica», en *Revista Futuro* 76. Guatemala. 16 Págs.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. 2000. *Administración*. 6ª. Ed. Naucalpán de Juárez, Edo. de México, Pearson Educación. 645 Págs.
- Thompson, A. y A. Strickland. 2001. *Administración estratégica*. Conceptos y casos. 11ª. Ed. México, D. F., McGraw Hill. 403 Págs.
- Unceta, Alfonso. 1998. *La dirección escolar y la calidad educativa. Ponencia: Los modelos de dirección posibles en nuestra realidad educativa*. Madrid.

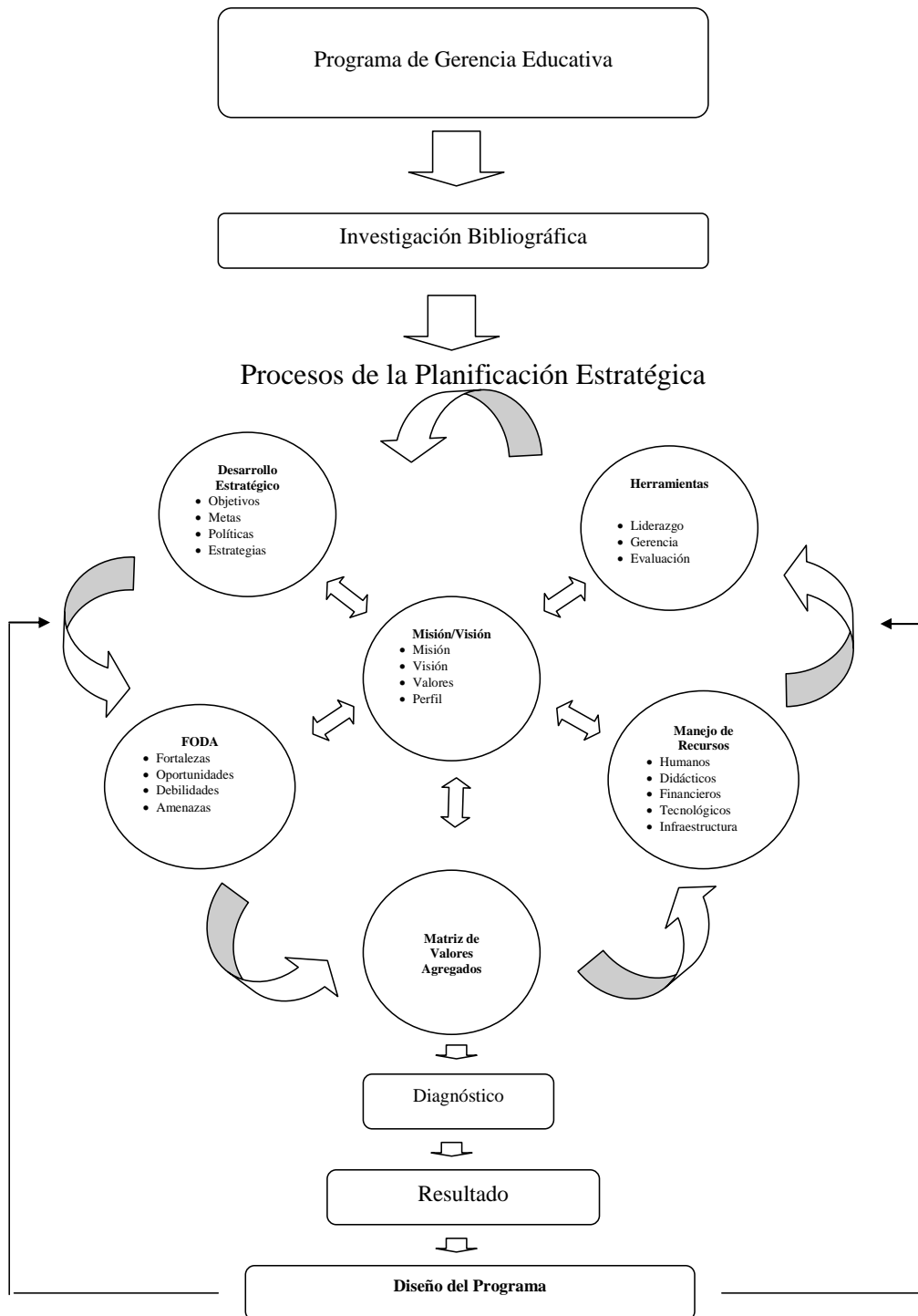
VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdos de Paz*. 3ª. Ed. Guatemala, Universidad Rafael Landívar, IDIES. 1998. 411 págs.
- Augier, Alejandro. 2000. «*Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección educacional.*» Tesis Instituto pedagógico Latinoamericano y Caribeño: Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero de Holguín, Cuba. 83 págs.
- David, Fred. 1997. *Conceptos de Administración estratégica*. 5ª. Ed. México, D. F., Prentice Hall. 355 págs.
- Díaz, Frida; Gerardo Hernández. 2002. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. 2a. Ed. México, D. F., McGraw Hill Interamericana. 465 págs.
- Drucker, Peter. 1998. *Administración y Futuro*. 3ª. Ed. Argentina, Editorial Sudamericana. 270 págs.
- Diseño de Reforma Educativa*. Guatemala, Comisión Paritaria de Reforma Educativa. 1998. 129 págs.
- García, José Luis, et.al. 2002. *La dirección escolar y la calidad educativa*. Madrid, Fundación hogar del empleado. 32 págs.
- Hill, Charles; Gareth Jones. 1996. *Administración estratégica*. 3ª. Ed. Santa Fe de Bogotá, Colombia, McGraw Hill. 540 págs.
- Kerlinger, Fred; Lee Howard. 2001. *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. 4ª. Ed. México, D. F., Mc Graw Hill. 810 págs.
- Koontz, Harold; H. Weihrich. 1999. *Administración. Una perspectiva global*. 11ª. Ed. México, D. F., Mc.Graw Hill. 796 págs.
- La planificación estratégica para organizaciones e instituciones sociales*. 2000. Guatemala, Servicios Estratégicos. 54 págs.
- Legislación Educativa*. Guatemala, CENALTEX. 1993.
- Lepeley, Maria Teresa. 2001. *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. México, D. F., Mc Graw Hill Interamericana. 117 págs.
- Manes, Juan Manuel. 1999. *Marketing para instituciones educativas*. Granica. 1997.
- Martín, Evaristo. 2001. *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. 2ª. Ed. Barcelona, McGraw Hill. 311 págs.
- Mintzberg, Henry, et.al. 1997. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos*. Edición breve. Naucalpán de Juárez, Edo. de México, Pearson Educación. 641 págs.
- Morales, Bernardo. 2001. «*Planificación estratégica*», *Revista Futuro* 76. Guatemala. 19 págs.
- McKernam, James. 1999. *Investigación, acción, curriculum*. Madrid, Ediciones Morata, S.A. 311 págs.

- Novak, Joseph. 1996. *Teoría y práctica de la educación*. Madrid, Editorial Alianza S.A. 275 págs.
- Posner, George. 2001. *Análisis de curriculum*. 2ª. Ed. México, D. F., McGraw Hill Interamericana Editores S.A. 347 págs.
- Robbins, Stephen; Mary Coulter. 2000. *Administración*. 6ª. Ed. Naucalpán de Juárez, Edo. de México, Pearson Educación. 645 págs.
- Sacristán, José; Pérez Gómez, Angel. 1999. *Comprender y transformar la enseñanza*. 8ª. Ed. Madrid, Ediciones Morata. S.L. 325 págs.
- Torres, Jurjo. 2000. *Globalización e interdisciplinariedad. El currículo integrado*. Madrid, Ediciones Morata S. L. 278 págs.
- Thompson, A.; A. Strickland. 2001. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. 11ª. Ed. México, D. F., McGraw Hill. 403 págs.
- Unceta, Alfonso. 1998. *La dirección escolar y la calidad educativa*. Ponencia: Los modelos de dirección posibles en nuestra realidad educativa. Madrid.
- Wolff, Laurence; Pablo González; Juan Carlos Navarro. 2002. *Educación privada y política pública en América Latina*. Santiago de Chile, PREAL/BID. 448 págs.

VIII. APÉNDICE

A. Diagrama del Proceso Efectuado



B. Carta a especialistas para consulta de jueces.

Guatemala, 8 de agosto de 2002

Doctor (a)

Presente.

Estimado Dr.

Por medio de la presente se solicita revise el cuestionario adjunto. El mismo será aplicado a directores de instituciones educativas privadas, con el objeto de recopilar información sobre el nivel de importancia en el tema de planeación estratégica. Es de suma importancia sus observaciones al respecto.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,

Licda. Lisbeth de Solórzano
lhernan@url.edu.gt
Teléfono: 297 8501

C. Carta a Directores de Centros educativos privados.

Guatemala, 14 de agosto de 2002

Sres. Directores y Directoras
Centros Educativos privados, Zona 15
Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente solicito su colaboración para responder al instrumento adjunto. Este cuestionario tiene como objetivo recolectar información sobre el nivel de importancia que le otorgan los Directores y Directoras de centros educativos privados, con relación a la planificación estratégica.

La información será anónima y confidencial. Asimismo constituye una actividad de consulta previa para realizar el trabajo de investigación final para la Maestría en Administración Educativa, el cual estoy realizando con la Universidad Del Valle de Guatemala.

Agradezco de antemano su atención a la presente, y les envío un cordial saludo,

Licda. Lisbeth Hernández de Solórzano
Carné 82416
lhernan@url.edu.gt
Tel. 2978501

D. Cuestionario: Recolección de información sobre las necesidades de capacitación de directores de centros educativos privados con relación a la planificación estratégica

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Educación
Maestría en Administración Educativa

CUESTIONARIO

Recolección de información sobre las necesidades de capacitación de directores de centros educativos privados con relación a la planificación estratégica

Objetivo: Identificar las necesidades de perfeccionamiento y actualización de directores de centros educativos privados para el futuro desarrollo de un programa de capacitación.

Sección I

CARACTERIZACIÓN

Instrucciones: A continuación se le solicita información para caracterizar al grupo de directores que ha sido sujeto al estudio. Marque con una X el inciso que seleccione y responda sobre las líneas.

Director	
1. Edad	<input type="checkbox"/> 60 a 69 años <input type="checkbox"/> 50 a 59 años <input type="checkbox"/> 40 a 49 años <input type="checkbox"/> 30 a 39 años <input type="checkbox"/> 20 a 29 años
2. Género:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
3. Profesión	_____
4. Años de experiencia como docente	_____
5. Años de experiencia como director	_____
Centro escolar	
Nivel educativo que ofrece el centro escolar (puede macar más de uno)	<input type="checkbox"/> Todos los niveles <input type="checkbox"/> Pre-primario <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Diversificado

Sección II

Instrucciones: Usted puede ponderar en una escala de 1 a 5, el nivel de importancia que debe contener un programa de planificación estratégica para directores de establecimientos educativos privados. El numeral 1 significa que el tema no tiene importancia en absoluto y el numeral 5 significa que tiene el nivel más alto de importancia; utilice 2, 3 y 4 cuando no este tan seguro del nivel de importancia de dicha área. Marque con una x el nivel que considere el adecuado según su forma de pensar.

AREA	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
A Análisis Institucional					
1. Identificar las fortalezas del centro escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Detectar las oportunidades de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Describir las debilidades del centro escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Descubrir las amenazas de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Diseñar una matriz de valores agregados del centro escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Misión institucional					
6. Construir una misión institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Elaborar una visión de largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Proponer los valores institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Diseñar el perfil del estudiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Desarrollo Estratégico					
10. Formular objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Diseñar estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Establecer metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Delinear políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Manejo de recursos					
14. Organizar planes de desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Administrar los recursos de materiales impresos, audiovisuales e informáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Manejar la administración financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Diseñar planes de introducción tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Gestionar los recursos físicos e infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Herramientas complementarias					
19. Desarrollar técnicas de liderazgo en la gerencia educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ejecutar modelos de gerencia participativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Evaluar planes y programas educativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Base de datos utilizada para el análisis de la confiabilidad del cuestionario

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ITEMS SEC.II									
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5
2	5	5	4	5	4	5	4	4	4
3	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4	4	3	4	5
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4
6	5	5	4	4	5	4	4	4	5
7	5	5	4	4	5	4	4	4	4
8	5	5	3	5	5	4	3	4	5
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5
10	5	5	4	4	5	5	4	4	4
11	4	5	4	4	5	5	3	4	4
12	5	5	4	5	5	5	4	4	5
13	4	5	3	4	5	5	4	4	4
14	4	5	2	5	4	5	3	4	4
15	5	4	4	4	4	5	4	4	4
16	2	3	2		3	4	4	2	4
17	3	4	2		4	4	3	3	4
18	2	4	4	3	5	4	3	2	4
19	4	5	5	4	5	4	4	4	4
20	3	5	5	4	5	4	3	4	4
21	4	5	5	5	5	4	4	4	5

SEC. III									
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	5	3
6	5	5	5	5	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	5	5	5	5
9	5	5	3	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	3	5	5	5	5	5	5
12	5	5	3	5	5	5	5	5	5
13	5	5	3	5	5	5	4	5	5
14	4	5	3	4	5	5	4	5	5
15	4	4	2	5	5	5	4	5	5
16	1	5	5	1	3	5	5	3	5

17	4	4	3	4	5	5	4	5	5
18	3	5	1	4	5	5	5	3	5
19	5	5	3	5	5	5	4	5	5
20	5	5	3	5	5	5	4	5	5
21	5	5	3	5	5	5	5	5	5

F. Resultados del análisis de la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbacks

Item Analysis Report

Page/Date/Time 1 08-23-2002 07:45:15

Database C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\CSEIJAS\MY DOCUMENTS\LIBBETH.S0

Reliability Section

	----- Item Values -----			----- If This Item is Omitted -----				
R2								
Variable	Mean	Standard Deviation	Total Mean	Total Std.Dev.	Coef Alpha	Corr Total	Other Items	
X1	4.421052	0.8377078	77.05264	77.05264	4.660397	0.8019	0.6913	0.9524
X2	4.789474	0.4188539	76.68421	76.68421	4.989462	0.8127	0.6576	0.9585
X3	4.052631	0.8481146	77.42105	77.42105	4.94768	0.8320	0.3122	0.8762
X4	4.368421	0.5972647	77.10526	77.10526	4.886429	0.8101	0.6142	0.9532
X5	4.68421	0.4775669	76.78947	76.78947	5.202339	0.8348	0.1059	0.9214
X6	4.473684	0.5129892	77	77	5.18545	0.8347	0.1253	0.8345
X7	3.631579	0.4955946	77.8421	77.8421	4.969498	0.8137	0.5841	0.7946
X8	4.052631	0.6212608	77.42105	77.42105	4.787899	0.8009	0.7579	0.9341
X9	4.421052	0.5072573	77.05264	77.05264	5.00526	0.8177	0.4941	0.9308
X10	4.789474	0.5353034	76.68421	76.68421	4.876846	0.8060	0.7179	0.8714
X11	4.947369	0.2294157	76.52631	76.52631	5.232042	0.8305	0.1632	0.6918
X12	3.684211	1.204281	77.78947	77.78947	4.577468	0.8303	0.4912	0.9375
X13	4.894737	0.3153018	76.57895	76.57895	5.06969	0.8174	0.6311	0.8627
X14	5	0	76.47369	76.47369	5.274345	0.8322	0.0000	1.0000
X15	4.842105	0.3746343	76.63158	76.63158	5.219733	0.8329	0.1106	0.9151
X16	4.631579	0.4955946	76.8421	76.8421	5.047146	0.8213	0.4197	0.9093
X17	4.894737	0.4588315	76.57895	76.57895	4.981251	0.8133	0.6115	0.9625
X18	4.894737	0.4588315	76.57895	76.57895	5.135019	0.8280	0.2631	0.8934
Total		81.47369	5.274345	5.274345	0.8293			

Cronbachs Alpha 0.829341

Std. Cronbachs Alpha 0.830258

Count Distribution Section

Variable	1	2	3	4	5
X1	0	1	1	6	11
X2	0	0	0	4	15
X3	0	1	3	9	6
X4	0	0	1	10	8
X5	0	0	0	6	13
X6	0	0	0	10	9
X7	0	0	7	12	0
X8	0	1	0	15	3
X9	0	0	0	11	8
X10	0	0	1	2	16
X11	0	0	0	1	18
X12	1	1	8	2	7
X13	0	0	0	2	17
X14	0	0	0	0	19
X15	0	0	0	3	16

X16	0	0	0	7	12
X17	0	0	1	0	18
X18	0	0	1	0	18
Total	1	4	23	100	214

Item Analysis Report

Page/Date/Time 2 08-23-2002 07:45:15

Database C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\CSEIJAS\MY DOCUMENTS\LIBBETH.S0

Percentage Distribution Section

Variable 1	2	3	4	5	
X1	0.00	5.26	5.26	31.58	57.89
X2	0.00	0.00	0.00	21.05	78.95
X3	0.00	5.26	15.79	47.37	31.58
X4	0.00	0.00	5.26	52.63	42.11
X5	0.00	0.00	0.00	31.58	68.42
X6	0.00	0.00	0.00	52.63	47.37
X7	0.00	0.00	36.84	63.16	0.00
X8	0.00	5.26	0.00	78.95	15.79
X9	0.00	0.00	0.00	57.89	42.11
X10	0.00	0.00	5.26	10.53	84.21
X11	0.00	0.00	0.00	5.26	94.74
X12	5.26	5.26	42.11	10.53	36.84
X13	0.00	0.00	0.00	10.53	89.47
X14	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
X15	0.00	0.00	0.00	15.79	84.21
X16	0.00	0.00	0.00	36.84	63.16
X17	0.00	0.00	5.26	0.00	94.74
X18	0.00	0.00	5.26	0.00	94.74
Total	0.29	1.17	6.73	29.24	62.57

Item Detail Section for X1

Value	Count	Individual Percent	Cumulative Percent	Bar Chart	Percent
1	0	0.00	0.00		
2	1	5.26	5.26		
3	1	5.26	10.53		
4	6	31.58	42.11		
5	11	57.89	100.00		
Total	19				

Item Detail Section for X2

Value	Count	Individual Percent	Cumulative Percent	Bar Chart	Percent
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		
3	0	0.00	0.00		
4	4	21.05	21.05		
5	15	78.95	100.00		
Total	19				

Item Detail Section for X3

Value	Count	Individual		Cumulative	Percent
		Percent	Percent	Bar Chart	
1	0	0.00	0.00		
2	1	5.26	5.26		
3	3	15.79	21.05		
4	9	47.37	68.42		
5	6	31.58	100.00		
Total	19				

Item Analysis Report

Page/Date/Time 3 08-23-2002 07:45:15

Database C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\CSEIJAS\MY DOCUMENTS\LIBBETH.S0

Item Detail Section for X4

Value	Count	Individual		Cumulative	Percent
		Percent	Percent	Bar Chart	
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		
3	1	5.26	5.26		
4	10	52.63	57.89		
5	8	42.11	100.00		
Total	19				

Item Detail Section for X5

Value	Count	Individual		Cumulative	Percent
		Percent	Percent	Bar Chart	
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		
3	0	0.00	0.00		
4	6	31.58	31.58		
5	13	68.42	100.00		
Total	19				

Item Detail Section for X6

Value	Count	Individual		Cumulative	Percent
		Percent	Percent	Bar Chart	
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		
3	0	0.00	0.00		
4	10	52.63	52.63		
5	9	47.37	100.00		
Total	19				

Item Detail Section for X7

Value	Count	Individual		Cumulative	Percent
		Percent	Percent	Bar Chart	
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		

4	7	36.84	36.84	
5	12	63.16	100.00	
Total	19			

Item Detail Section for X17

Value	Count	Individual Percent	Cumulative Percent	Bar Chart	Percent
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		
3	1	5.26	5.26		
4	0	0.00	5.26		
5	18	94.74	100.00		
Total	19				

Item Detail Section for X18

Value	Count	Individual Percent	Cumulative Percent	Bar Chart	Percent
1	0	0.00	0.00		
2	0	0.00	0.00		
3	1	5.26	5.26		
4	0	0.00	5.26		
5	18	94.74	100.00		
Total	19				

Item Analysis Report

Page/Date/Time 6 08-23-2002 07:45:15

Database C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\CSEIJAS\MY DOCUMENTS\LIBBETH.S0

Correlation Section

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1.000000	0.266667	0.045271	0.561029	-0.204647	0.285774
X2	0.266667	1.000000	0.189315	0.549341	0.482382	0.231341
X3	0.045271	0.189315	1.000000	0.069268	0.317642	-0.188178
X4	0.561029	0.549341	0.069268	1.000000	-0.153767	0.305386
X5	-0.204647	0.482382	0.317642	-0.153767	1.000000	-0.262575
X6	0.285774	0.231341	-0.188178	0.305386	-0.262575	1.000000
X7	0.528221	0.408491	0.445218	0.296348	0.185312	0.287527
X8	0.702292	0.471940	0.310766	0.693451	-0.128118	0.266066
X9	0.474791	0.178907	0.333033	0.559766	0.120701	-0.168550
X10	0.580325	0.534682	0.270501	0.429838	0.160128	-0.021296
X11	-0.167360	0.456435	0.015028	0.149376	0.346944	-0.248452
X12	0.689812	0.301430	0.071570	0.325214	-0.183027	-0.104126
X13	0.597790	0.243544	0.437374	0.217375	0.135929	-0.018078
X14	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
X15	-0.130437	0.484481	0.202458	0.274422	0.326860	0.410792
X16	0.260589	0.408491	0.313044	0.296348	0.420041	0.069007
X17	0.699868	0.456435	0.015028	0.554826	-0.160128	0.223607
X18	0.121716	0.456435	0.300557	0.149376	0.346944	0.223607

Cronbachs Alpha 0.829341 Std. Cronbachs Alpha 0.830258

Correlation Section

	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	0.528221	0.702292	0.474791	0.580325	-0.167360	0.689812
X2	0.408491	0.471940	0.178907	0.534682	0.456435	0.301430
X3	0.445218	0.310766	0.333033	0.270501	0.015028	0.071570
X4	0.296348	0.693451	0.559766	0.429838	0.149376	0.325214
X5	0.185312	-0.128118	0.120701	0.160128	0.346944	-0.183027
X6	0.287527	0.266066	-0.168550	-0.021296	-0.248452	-0.104126
X7	1.000000	0.427352	0.209359	0.319628	-0.180021	0.259654
X8	0.427352	1.000000	0.454640	0.703380	0.020515	0.543234
X9	0.209359	0.454640	1.000000	0.344584	0.201008	0.320695
X10	0.319628	0.703380	0.344584	1.000000	0.357143	0.666751
X11	-0.180021	0.020515	0.201008	0.357143	1.000000	0.338667
X12	0.259654	0.543234	0.320695	0.666751	0.338667	1.000000
X13	0.449089	0.597081	0.292509	0.848875	-0.080845	0.492833
X14	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
X15	0.267725	0.037689	-0.215410	-0.174964	-0.102062	-0.362933
X16	0.321429	0.066477	0.430349	0.110217	0.308607	0.259654
X17	0.308607	0.800095	0.201008	0.809524	-0.055556	0.539751
X18	0.308607	0.020515	0.201008	-0.095238	-0.055556	-0.063500

Cronbachs Alpha 0.829341 Std. Cronbachs Alpha 0.830258

Item Analysis Report

Page/Date/Time 7 08-23-2002 07:45:15

Database C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\CSEIJAS\MY DOCUMENTS\LIBBETH.S0

Correlation Section

	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X1	0.597790	0.000000	-0.130437	0.260589	0.699868	0.121716
X2	0.243544	0.000000	0.484481	0.408491	0.456435	0.456435
X3	0.437374	0.000000	0.202458	0.313044	0.015028	0.300557
X4	0.217375	0.000000	0.274422	0.296348	0.554826	0.149376
X5	0.135929	0.000000	0.326860	0.420041	-0.160128	0.346944
X6	-0.018078	0.000000	0.410792	0.069007	0.223607	0.223607
X7	0.449089	0.000000	0.267725	0.321429	0.308607	0.308607
X8	0.597081	0.000000	0.037689	0.066477	0.800095	0.020515
X9	0.292509	0.000000	-0.215410	0.430349	0.201008	0.201008
X10	0.848875	0.000000	-0.174964	0.110217	0.809524	-0.095238
X11	-0.080845	0.000000	-0.102062	0.308607	-0.055556	-0.055556
X12	0.492833	0.000000	-0.362933	0.259654	0.539751	-0.063500
X13	1.000000	0.000000	-0.148522	0.093560	0.687184	-0.080845
X14	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
X15	-0.148522	0.000000	1.000000	0.267725	-0.102062	0.544331
X16	0.093560	0.000000	0.267725	1.000000	-0.180021	0.308607
X17	0.687184	0.000000	-0.102062	-0.180021	1.000000	-0.055556
X18	-0.080845	0.000000	0.544331	0.308607	-0.055556	1.000000

Cronbachs Alpha 0.829341 Std. Cronbachs Alpha 0.830258

Covariance Section

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	0.7017544	9.356725E-02	3.216374E-02	0.2807018	-8.187135E-02	0.122807
X2	9.356725E-02	0.1754386	6.725146E-02	0.1374269	9.649123E-02	0.0497076
X3	3.216374E-02	6.725146E-02	0.7192982	3.508772E-02	0.128655	-
X4	0.2807018	0.1374269	3.508772E-02	0.3567252	-4.385965E-02	-
X5	-8.187135E-02	9.649123E-02	0.128655	-4.385965E-02	0.2280702	-
X6	0.122807	0.0497076	-8.187135E-02	9.356725E-02	-6.432749E-02	0.2631579
X7	0.2192982	8.479532E-02	0.1871345	0.0877193	4.385965E-02	-
X8	0.3654971	0.122807	0.1637427	0.2573099	-0.0380117	-
X9	0.2017544	0.0380117	0.1432749	0.1695906	2.923977E-02	-
X10	0.2602339	0.119883	0.122807	0.1374269	4.093567E-02	-
X11	-3.216374E-02	4.385965E-02	2.923977E-03	2.046784E-02	0.0380117	-
X12	0.6959065	0.1520468	7.309941E-02	0.2339181	-0.1052632	-
X13	0.1578947	3.216374E-02	0.1169591	4.093567E-02	2.046784E-02	-
X14	0	0	0	0	0	0
X15	-4.093567E-02	7.602339E-02	6.432749E-02	6.140351E-02	5.847953E-02	-
X16	0.1081871	8.479532E-02	0.131579	0.0877193	9.941521E-02	-
X17	0.2690058	0.0877193	5.847953E-03	0.1520468	-3.508772E-02	-
X18	4.678363E-02	0.0877193	0.1169591	4.093567E-02	7.602339E-02	-

Cronbachs Alpha 0.829341 Std. Cronbachs Alpha 0.830258

Item Analysis Report

Page/Date/Time 8 08-23-2002 07:45:15

Database C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\CSEIJAS\MY DOCUMENTS\LIBBETH.S0

Covariance Section

	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	0.2192982	0.3654971	0.2017544	0.2602339	-3.216374E-02	0.6959065
X2	8.479532E-02	0.122807	0.0380117	0.119883	4.385965E-02	0.1520468
X3	0.1871345 7.309941E-02	0.1637427	0.1432749	0.122807	2.923977E-03	
X4	0.0877193	0.2573099	0.1695906	0.1374269	2.046784E-02	0.2339181
X5	4.385965E-02 0.1052632	-0.0380117	2.923977E-02	4.093567E-02	0.0380117	-
X6	7.309941E-02 6.432749E-02	8.479532E-02	-4.385965E-02	-5.847953E-03	-2.923977E-02	-
X7	0.245614	0.131579	5.263158E-02	8.479532E-02	-2.046784E-02	0.1549708
X8	0.131579	0.3859649	0.1432749	0.2339181	2.923977E-03	0.4064327
X9	5.263158E-02	0.1432749	0.2573099	9.356725E-02	2.339181E-02	0.1959064
X10	8.479532E-02	0.2339181	9.356725E-02	0.2865497	4.385965E-02	0.4298246
X11	-2.046784E-02 9.356725E-02	2.923977E-03	2.339181E-02	4.385965E-02	5.263158E-02	
X12	0.1549708	0.4064327	0.1959064	0.4298246	9.356725E-02	1.450292
X13	7.017544E-02	0.1169591	4.678363E-02	0.1432749	-5.847953E-03	0.1871345
X14	0	0	0	0	0	0
X15	0.0497076 0.1637427	8.77193E-03	-4.093567E-02	-3.508772E-02	-8.77193E-03	-
X16	7.894737E-02	2.046784E-02	0.1081871	2.923977E-02	3.508772E-02	0.1549708
X17	7.017544E-02	0.2280702	4.678363E-02	0.1988304	-5.847953E-03	0.2982456
X18	7.017544E-02 3.508772E-0	5.847953E-03	4.678363E-02	-2.339181E-02	-5.847953E-03	-

Cronbachs Alpha 0.829341 Std. Cronbachs Alpha 0.830258

Covariance Section

	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X1	0.1578947	0	-4.093567E-02	0.1081871	0.2690058	4.678363E-02
X2	3.216374E-02	0	7.602339E-02	8.479532E-02	0.0877193	0.0877193
X3	0.1169591	0	6.432749E-02	0.131579	5.847953E-03	0.1169591
X4	4.093567E-02	0	6.140351E-02	0.0877193	0.1520468	4.093567E-02
X5	2.046784E-02	0	5.847953E-02	9.941521E-02	-3.508772E-02	7.602339E-02
X6	-2.923977E-03	0	7.894737E-02	1.754386E-02	5.263158E-02	5.263158E-02
X7	7.017544E-02	0	0.0497076	7.894737E-02	7.017544E-02	7.017544E-02
X8	0.1169591	0	8.77193E-03	2.046784E-02	0.2280702	5.847953E-03
X9	4.678363E-02	0	-4.093567E-02	0.1081871	4.678363E-02	4.678363E-02
X10	0.1432749	0	-3.508772E-02	2.923977E-02	0.1988304	-2.339181E-02
X11	-5.847953E-03	0	-8.77193E-03	3.508772E-02	-5.847953E-03	-5.847953E-03
X12	0.1871345	0	-0.1637427	0.1549708	0.2982456	-3.508772E-02

X13	9.941521E-02	0	-1.754386E-02	1.461988E-02	9.941521E-02	-1.169591E-02
X14	0	0	0	0	0	0
X15	-1.754386E-02	0	0.1403509	0.0497076	-1.754386E-02	9.356725E-02
X16	1.461988E-02	0	0.0497076	0.245614	-4.093567E-02	7.017544E-02
X17	9.941521E-02	0	-1.754386E-02	-4.093567E-02	0.2105263	-1.169591E-02
X18	-1.169591E-02	0	9.356725E-02	7.017544E-02	-1.169591E-02	0.2105263

Cronbachs Alpha 0.829341 Std. Cronbachs Alpha 0.830258

SECCIÓN II

NIVEL DE IMPORTANCIA

A. Análisis Institucional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A.1 Identificar las fortalezas del centro escolar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4
A.2 Detectar las oportunidades de la institución	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4
A.3 Describir las debilidades del centro escolar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4
A.4 Descubrir la amenazas de la institución	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4
A.5 Diseñar una matriz de valores agregados del centro escolar	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4

B. Misión Institucional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
B.6 Construir una misión institucional	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4
B.7 Elaborar una visión de largo plazo	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4
B.8 Proponer los valores institucionales	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4
B.9 Diseñar el perfil del estudiante	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4

C. Desarrollo Estratégico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C.10 Formular objetivos estratégicos	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4
C.11 Diseñar estrategias	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4
C.12 Establecer metas	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4
C.13 Delinear políticas	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4

D. Manejo de recursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D.14 Organizar planes de desarrollo de recursos humanos	4	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	1	5	5	4	4	5	4	3
D.15 Administrar los recursos de materiales impresos, audiovisuales e informáticos	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	1	5	5	4	4	5	4	4
D.16 Manejar la administración financiera	5	3	5	5	5	3	1	3	2		3	4	1	4	4	4	4	5	3	3
D.17 Diseñar planes de introducción tecnológica	4	5	5	5	5	5	4	4	2		4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
D.18 Gestionar los recursos físicos e infraestructura	5	3	5	5	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5

E. Herramientas Complementarias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
E.19 Desarrollar técnicas de liderazgo en la gerencia educativa	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5
E.20 Ejecutar modelos de gerencia participativa	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	4	5
E.21 Evaluar planes y programas educativos	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5

H. Tabla de frecuencias de la Sección II del Cuestionario: Nivel de importancia por indicador

Frequency Distribution of IA1

IA1	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	3	4	15.00	20.00	
5	16	20	80.00	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time 4 08-29-2002 08:04:36
Database

Frequency Distribution of IA2

IA2	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	5	6	25.00	30.00	
5	14	20	70.00	100.00	

Frequency Distribution of IA3

IA3	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	2	3	10.00	15.00	
5	17	20	85.00	100.00	

Frequency Distribution of IA4

IA4	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	8	9	40.00	45.00	
5	11	20	55.00	100.00	

Frequency Distribution of IA5

IA5	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	
4	7	9	35.00	45.00	
5	11	20	55.00	100.00	

Frequency Distribution of IB6

IB6	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	5	6	25.00	30.00	
5	14	20	70.00	100.00	

Frequency Distribution of IB7

IB7	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	4	5	20.00	25.00	
5	15	20	75.00	100.00	

Frequency Distribution of IB8

IB8	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	
4	3	5	15.00	25.00	
5	15	20	75.00	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time Database 5 08-29-2002 08:04:36

Frequency Distribution of IB9

IB9	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	3	4	15.00	20.00	
5	16	20	80.00	100.00	

Frequency Distribution of IC10

IC10	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	6	7	30.00	35.00	
5	13	20	65.00	100.00	

Frequency Distribution of IC11

IC11	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	6	7	30.00	35.00	
5	13	20	65.00	100.00	

Frequency Distribution of IC12

IC12	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	3	4	15.00	20.00	
5	16	20	80.00	100.00	

Frequency Distribution of IC13

IC13	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	

4	5	7	25.00	35.00	
5	13	20	65.00	100.00	

Frequency Distribution of ID14

ID14	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	1	1	5.00	5.00	
2	1	2	5.00	10.00	
3	1	3	5.00	15.00	
4	8	11	40.00	55.00	
5	9	20	45.00	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time 6 08-29-2002 08:04:36
Database

Frequency Distribution of ID15

ID15	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	1	1	5.00	5.00	
4	12	13	60.00	65.00	
5	7	20	35.00	100.00	

Frequency Distribution of ID16

ID16	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	2	2	10.53	10.53	
2	1	3	5.26	15.79	
3	6	9	31.58	47.37	
4	5	14	26.32	73.68	
5	5	19	26.32	100.00	

Frequency Distribution of ID17

ID17	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.26	5.26	
4	9	10	47.37	52.63	
5	9	19	47.37	100.00	

Frequency Distribution of ID18

ID18	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	6	6	30.00	30.00	
4	5	11	25.00	55.00	
5	9	20	45.00	100.00	

Frequency Distribution of IE19

IE19	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	

4	6	8	30.00	40.00	
5	12	20	60.00	100.00	

Frequency Distribution of IE20

IE20	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	1	2	5.00	10.00	
4	7	9	35.00	45.00	
5	11	20	55.00	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time 7 08-29-2002 08:04:36
 Database

Frequency Distribution of IE21

IE21	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	4	5	20.00	25.00	
5	15	20	75.00	100.00	

I. Tabla de Frecuencias de la sección II del cuestionario: Nivel de importancia por área

Frequency Table Report

Page/Date/Time 8 08-29-2002 08:04:36
 Database

Frequency Distribution of IA

IA	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	4	5	20.00	25.00	
5	15	20	75.00	100.00	

Frequency Distribution of IB

IB	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	3	4	15.00	20.00	
5	16	20	80.00	100.00	

Frequency Distribution of IC

IC	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	5	6	25.00	30.00	
5	14	20	70.00	100.00	

Frequency Distribution of ID

ID	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	2	2	10.00	10.00	
3	2	4	10.00	20.00	
4	12	16	60.00	80.00	
5	4	20	20.00	100.00	

Frequency Distribution of IE

IE	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	
4	7	9	35.00	45.00	
5	11	20	55.00		

J. Tabla de Frecuencias de la sección II del cuestionario: Nivel de importancia por área

Frequency Table Report

Page/Date/Time 9 08-29-2002 08:04:36

Database

Frequency Distribution of Importancia

Importancia	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	6	7	30.00	35.00	
5	13	20	65.00	100.00	

Frequency Distribution of Diferencia

Diferencia	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
-3	1	1	5.00	5.00	
-1	6	7	30.00	35.00	
0	12	19	60.00	95.00	
2	1	20	5.00	100.00	

Frequency Distribution of DA1

DA1	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	2	3	10.00	15.00	
4	6	9	30.00	45.00	
5	11	20	55.00	100.00	

Frequency Distribution of DA2

DA2	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	2	3	10.00	15.00	
4	9	12	45.00	60.00	
5	8	20	40.00	100.00	

Frequency Distribution of DA3

DA3	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	3	3	15.00	15.00	
4	4	7	20.00	35.00	
5	13	20	65.00	100.00	

Frequency Distribution of DA4

DA4	Cumulative Count	Cumulative Count	Graph of Percent	Percent	Percent
3	4	4	20.00	20.00	
4	12	16	60.00	80.00	
5	4	20	20.00	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time Database 1 08-29-2002 08:04:36

Frequency Distribution of DA5

DA5	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	6	7	30.00	35.00	
4	9	16	45.00	80.00	
5	4	20	20.00	100.00	

Frequency Distribution of DB6

DB6	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	
4	9	11	45.00	55.00	
5	9	20	45.00	100.00	

Frequency Distribution of DB7

DB7	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	1	2	5.00	10.00	
4	9	11	45.00	55.00	
5	9	20	45.00	100.00	

Frequency Distribution of DB8

DB8	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	5	5	25.00	25.00	
4	5	10	25.00	50.00	
5	10	20	50.00	100.00	

Frequency Distribution of DB9

DB9	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	
4	4	6	20.00	30.00	
5	14	20	70.00	100.00	

Frequency Distribution of DC10

DC10	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	1	1	5.00	5.00	
3	2	3	10.00	15.00	
4	7	10	35.00	50.00	
5	10	20	50.00	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time 2 08-29-2002 08:04:36

Database

Frequency Distribution of DC11

DC11	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	3	4	15.00	20.00	
4	6	10	30.00	50.00	
5	10	20	50.00	100.00	

Frequency Distribution of DC12

DC12	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	2	2	10.00	10.00	
4	5	7	25.00	35.00	
5	13	20	65.00	100.00	

Frequency Distribution of DC13

DC13	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	4	4	20.00	20.00	
4	5	9	25.00	45.00	
5	11	20	55.00	100.00	

Frequency Distribution of DD14

DD14	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	1	1	5.00	5.00	
2	2	3	10.00	15.00	
3	6	9	30.00	45.00	
4	5	14	25.00	70.00	
5	6	20	30.00	100.00	

Frequency Distribution of DD15

DD15	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	1	1	5.00	5.00	
3	2	3	10.00	15.00	
4	12	15	60.00	75.00	
5	5	20	25.00	100.00	

Frequency Distribution of DD16

DD16	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
1	1	1	5.26	5.26	
2	3	4	15.79	21.05	
3	8	12	42.11	63.16	
4	4	16	21.05	84.21	
5	3	19	15.79	100.00	

Frequency Table Report

Page/Date/Time Database 3 08-29-2002 08:04:36

Frequency Distribution of DD17

DD17	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	3	3	15.79	15.79	
3	7	10	36.84	52.63	
4	4	14	21.05	73.68	
5	5	19	26.32	100.00	

Frequency Distribution of DD18

DD18	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	3	3	15.00	15.00	
3	5	8	25.00	40.00	
4	6	14	30.00	70.00	
5	6	20	30.00	100.00	

Frequency Distribution of DE19

DE19	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	2	3	10.00	15.00	
4	10	13	50.00	65.00	
5	7	20	35.00	100.00	

Frequency Distribution of DE20

DE20	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	5	6	25.00	30.00	
4	7	13	35.00	65.00	
5	7	20	35.00	100.00	

Frequency Distribution of DE21

DE21	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
2	1	1	5.00	5.00	
3	1	2	5.00	10.00	
4	10	12	50.00	60.00	
5	8	20	40.00	100.00	

Frequency Distribution of IA1

IA1	Count	Cumulative Count	Percent	Cumulative Percent	Graph of Percent
3	1	1	5.00	5.00	
4	3	4	15.00	20.00	
5	16	20	80.00	100.00	