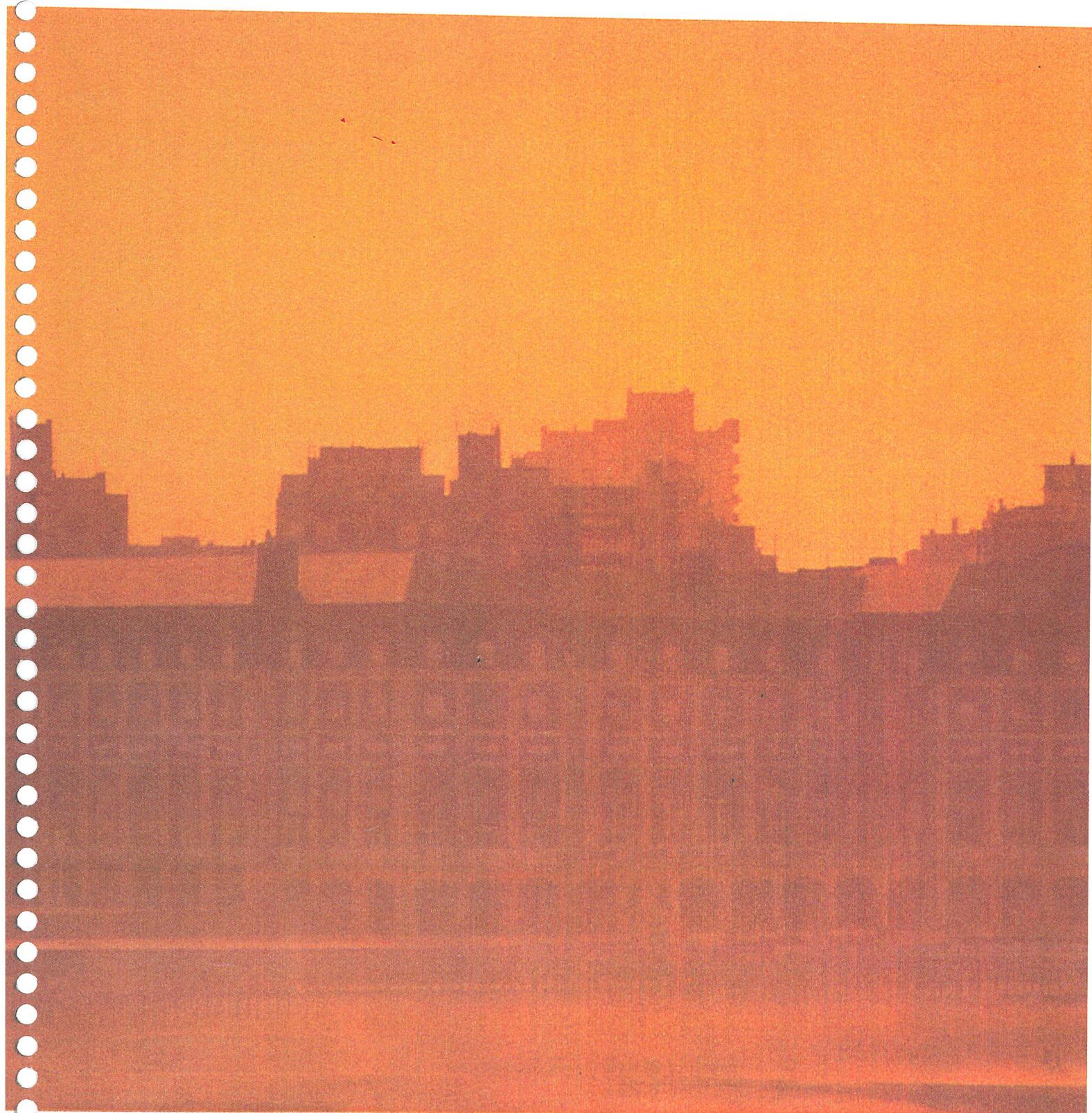


# Planeamiento Estratégico en Entidades Educativas



# Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas.

Carrera: Contador Público.

Cátedra: Seminario de Graduación

CPN

Autor: ALVEAR VEGA, Sandra del Carmen.

Asesoramiento:

Tutor: BARRERA, Alberto.

Dto. de Metodología de la Investigación:

Dra. CJPRIANO, Laura.

Lic. RAMÍREZ, Amelia.

Diciembre, 2002



BIBLIOTECA  
CASA ESU

**INDICE:**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Marco Teórico</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Capítulo I: Los Servicios</b>   | <b>16</b> |
| Características de los Servicios.  | 17        |
| Diferencias entre empresas de bienes y servicios.                                  | 19        |
| <b>Capítulo II: Comercialización de los Servicios</b>                              | <b>22</b> |
| Marketing de Bienes y Servicios.   | 22        |
| Marketing Interno.   | 26        |
| Orientación hacia el cliente.  | 27        |
| <b>Capítulo III: La Institución Educativa,<br/>una Entidad sin Fines de Lucro.</b> | <b>30</b> |
| Cómo se desarrolla e implementa la misión<br>en la empresa.                        | 31        |
| La Ley Federal de Educación.   | 35        |
| El proceso Administrativo.   |           |
| <b>Capítulo IV: Los Recursos de la Institución Educativa:</b>                      | <b>37</b> |
| Administración del Sistema Escuela.  | 38        |
| Análisis de la Institución.  | 40        |
| <b>Capítulo V: La Misión Institucional</b>   | <b>45</b> |
| Modelos de propósitos Educativos.  | 46        |
| Propuesta Educativa.   | 49        |
| La Administración educativa por proyectos, clases.                                 | 51        |
| <b>Capítulo VI: Planeamiento Estratégico.</b>                                      | <b>54</b> |
| Contexto Estratégico.  | 55        |
| Análisis de la situación.  | 55        |
| Formulación de estrategias. Plan operativo.  | 56        |
| Evaluación de resultados.  | 57        |

|  |           |
|--|-----------|
| Planeamiento Estratégico formulado para<br>la Institución de análisis: | 57        |
| Contexto Estratégico.  |           |
| Análisis de la situación.  |           |
| Indicadores.   |           |
| Formulación de estrategias. Plan operativo.                            |           |
| <b>Capítulo VII: Formulación de Estrategias.</b>                       | <b>83</b> |
| Posicionamiento.   | 84        |
| Análisis de la competencia.  | 84        |
| Promoción y Ventas.  | 85        |
| <b>Conclusión.</b>   | <b>88</b> |
| <b>Bibliografía.</b>   | <b>90</b> |

---

La educación es un derecho que todo ser humano posee. El Estado está obligado a satisfacerla; sin embargo ésta también puede ser prestada por entidades privadas (debidamente autorizadas por el organismo público). Dentro del contexto privado, las instituciones educativas ofrecen una variedad de servicios adicionales a los que obligatoriamente debe prestar, los cuales nos permiten clasificarlas y diferenciarlas. Estas entidades tratarán de capturar la mayor población educativa posible, y dada que la oferta escolar es cada vez más amplia, deben recurrir necesariamente a estrategias de comercialización, para que los padres de los alumnos puedan evaluar y decidir satisfactoriamente donde educarán a sus hijos. La tarea no es fácil, sobre todo en el contexto socio-económico que nos toca vivir, pero utilizando eficientemente los recursos que cada Institución posee, puede aumentar la satisfacción de las familias que componen la población estudiantil, como así también atraer nuevos alumnos a través de los buenos resultados que reflejen los cambios.

Sin embargo, incorporar los lineamientos de administración y comercialización a los existentes en una institución educativa no es algo sencillo de lograr, sobre todo cuando aproximadamente el 80% de las instituciones educativas que integran nuestra comunidad provienen de un tradicional y conservador pensamiento en el que no hay lugar para adoptar la idea en la que una "escuela" pueda encuadrar dentro del concepto de "Empresas de servicios".

Es fundamental integrar a la escuela, o institución educativa, a estos nuevos conceptos (administración y comercialización) ya que los avances continuos en esa área nos obligan a avanzar, de lo contrario la institución tiende a desaparecer por el gran fenómeno de la competencia.

Es necesario que la institución se encuentre preparada para afrontar grandes cambios y abrir su mente para entender que una institución educativa no solo está formada por su aspecto pedagógico, sino que es una "Institución que brinda servicios educativos", por lo que está formada por diversas áreas no tan distintas a otras empresas de servicios.

**PROBLEMA:**

Planeamiento estratégico de una empresa de servicios de educación privada. Estudio de caso: Entidad Educativa de la Ciudad de Mar del Plata, EGB XXX.

**OBJETIVO GENERAL:**

Determinar el planeamiento estratégico que se debe desarrollar en una empresa de servicios de educación privada, para satisfacer las necesidades del usuario o tomador del servicio, utilizando los recursos existentes en relación a excelencia educativa, a un precio y costos competitivos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar los principios fundamentales de Administración y Marketing relacionados.
- Definir claramente los términos “empresa de servicios” y “recursos” de una empresa de servicios educativos, enunciando la clasificación que de los mismos se realice.
- Definir en forma precisa el tipo de empresa de servicio a analizar y sus características diferenciales.
- Identificar cuáles son los principales recursos que debieran encontrarse en una empresa de servicios educativos.
- Analizar cuales son los que existen realmente en la Institución, y cual es el grado de cumplimiento de los mismos.
- Determinar cuál es la misión u objetivo que persigue la institución.
- Evaluar de que forma puede optimizarse el servicio prestado por la empresa a través del uso eficiente de los mismos.
- Planificar las estrategias y acciones (a nivel humano y económico) que deberían llevarse a cabo para mejorar la calidad del servicio.

**HIPÓTESIS:**

El Planeamiento Estratégico se aplica en instituciones educativas pero en forma primitiva. Si éste se organizara formalmente, daría como resultado una mayor eficiencia en su desarrollo y un mayor conocimiento de los beneficios que éste acarrea.

**NIVEL DE ANÁLISIS:** Micro.

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Secundaria.

**UNIDAD DE ANÁLISIS:** Institución de enseñanza privada de la ciudad de Mar del Plata en el nivel inicial y EGB que presta servicios adicionales a los reglamentarios, por ejemplo, talleres extra-programáticos, alto nivel de idiomas extranjeros (inglés generalmente), jornada extendida o doble jornada, etc .

**VARIABLES:**

Planeamiento Estratégico:

**INDICADORES:**

Fortalezas.

Oportunidades.

Debilidades.

Amenazas.

Oportunidades Competitivas.

Entidad Educativa:

Eficiencia en Educación.

Desarrollo Humano.

Desarrollo Intelectual.

Costos Educativos.

Población de Estudiantes.

## INTRODUCCIÓN:

El Planeamiento Estratégico consta de varias etapas que deben ser llevadas a cabo por la organización en forma constante para que ésta cumpla con sus objetivos.

Actualmente las organizaciones utilizan este planeamiento como herramienta esencial dentro de la Administración d sus negocios.

El planeamiento forma parte de una serie de innovaciones que hacen su aparición luego de la Segunda Guerra Mundial. El crecimiento continuo de los grandes mercados se fue perdiendo hasta llegar a una etapa de mercados estancados. Esto llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos donde, para mantenerse había que defender las posiciones en los mercados y para crecer había que competir.

La necesidad de atender a esta nueva realidad derivó en una búsqueda de soluciones que comenzaron a presentarse bajo nuevos enfoques entre los cuales el Planeamiento Estratégico forma parte importante. Éste ha pasado por varias etapas:

- Planeamientos Estático.
- Planeamiento Dinámico.
- Administración Estratégica.

Esta última etapa en su evolución coincide con la aparición de una nueva escuela en la Administración General: la Administración Estratégica, que amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso.

El planeamiento estratégico ya no se realiza una vez al año sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

El concepto "Estrategia" es muy antiguo; proviene del griego "Strategos", jefes del ejército. Estos jefes debían dirigir varios objetivos a la vez y para cada uno se requería la aplicación de diferentes recursos. Para el ejército, la estrategia era el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Sin embargo, la relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva, no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de planificación estratégica.

---

Respecto al ámbito educativo, la primera tentativa de planeamientos de la educación se remonta a 1923, "Primer Plan Quinquenal de la URSS", lo cual se referencia como un caso aislado; hasta después de la Segunda Guerra Mundial ya que el trastorno causado por el conflicto, el crecimiento de las preocupaciones sociales y una gran explosión demográfica indujeron a planear la educación. Sin embargo, esta planificación se limitó al ámbito pedagógico o a ciertos proyectos específicos.

Lo que se intenta lograr en la actualidad es una planificación integral, es decir, un sistema que organice y coordine las técnicas investigativas, estadísticas, pedagógicas, administrativas y financieras, tanto en el sector público como en el privado, para garantizar a toda la comunidad una educación adecuada, tanto cualitativa como cuantitativa, a través de etapas sucesivas y con fines precisos.

Este análisis es utilizado en el ámbito de los negocios y es perfectamente aplicable tanto a empresas industriales, de servicios, instituciones sin fines de lucro, gubernamentales, etc.

No obstante, sectores como la educación no han logrado realizar un planeamiento estratégico integral propiamente dicho; se han vislumbrado muy buenas intenciones, pero al no aplicar los conceptos en forma clara y concreta, grandes esfuerzos han sido realizados, y sus resultados, si bien no han sido negativos, no fueron los óptimos.

El Planeamiento Estratégico bien aplicado, utiliza de las estrategias para poder operar en forma eficiente, éstas marcan los cursos de acción a seguir para poder cumplir los objetivos planteados por la empresa o institución.

En el presente trabajo se intentará analizar el funcionamiento operativo (no pedagógico) de una institución educativa, de la ciudad de Mar del Plata.

La misma consta de recursos propios de importancia (Recursos humanos, económicos, etc.) como así también la cantidad de alumnos que poseen todos sus niveles (Inicial, EGB y Polimodal).

---

La actividad que desarrolla apunta principalmente a lograr un buen manejo de los conceptos generales, como también del idioma inglés y el desarrollo de actividades deportivas.

Como se aclaró en párrafos anteriores este trabajo se limitará al análisis de los recursos existentes en la Institución: ya sean éstos humanos como materiales, y a partir de ello evaluar las necesidades encontradas y las posibles estrategias a aplicar. No se hace referencia al ámbito pedagógico ya que excede a la materia siendo éste motivo de otro tipo de investigación.

Se definirán los objetivos específicos que persigue la institución y los recursos con los que cuenta para lograrlo. Luego deberán planificarse las distintas alternativas estratégicas de comercialización a poner en práctica para abarcar nuevos mercados, o atraer una mayor porción del mercado actual.

Estas estrategias no sólo debe estar dirigidas a la captación de nuevos alumnos (orientación al cliente), sino también al mejoramiento de las relaciones internas y externas que mantiene la institución con sus empleados. Tal vez sea el segmento menos atendido y quizá, el que más necesite de un cambio.

## MARCO TEÓRICO

El planeamiento estratégico consta de varias etapas que deben ser llevadas a cabo por la Organización en forma constante para que éste cumpla con sus objetivos. Este planeamiento posee una variable de extrema importancia: LA ESTRATEGIA.

Esta estrategia marca el rumbo de toda la empresa, si ésta no está claramente planteada no tendrá éxito causando en la mayoría de los casos consecuencias poco deseables para la Organización.

*“Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización.”*

Sin embargo, llegar a la formulación adecuada de una estrategia no es un trabajo sencillo ni realizable en pocos días. Es necesario el análisis de varios factores y el conocimiento completo de la Organización en cuestión.

Vale la pena comenzar con una pequeña reseña acerca del concepto “Administración” para avanzar, luego, hasta abordar los temas más específicos.

Dentro de la Administración existe una gran polémica sobre la esencia de sus contenidos. Hay autores que la consideran una ciencia, quienes suponen que solo es una técnica, como también existe quienes la consideran un arte, lo cual no resulta posible ya que no puede realizarse una consideración subjetiva de la realidad.

Por el contrario, ciencia y técnica de la Administración actúan en forma complementaria y retroalimentada. La administración puede concebirse como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta. Sobre esta base, la ciencia de la Administración genera hipótesis que tratan de conducir a los objetivos fijados.

---

\* Jorge HERMIDA, Roberto SERRA, **Administración y Estrategia**, Buenos Aires, MACCHI, 1992, 4ª Edición. P.: 195.

Cuando las empresas se apartan de sus objetivos, o se registran distorsiones que obliguen a hacer algún cambio, la técnica de la Administración vuelve a necesitar de la ciencia de la Administración para profundizar el conocimiento de la empresa y comprender qué es lo que está pasando y qué es lo que motiva su alejamiento de los objetivos.

La materia de estudio de la Administración son las empresas u organizaciones.

La evolución del concepto "Administración" marca la creación de diversas "Escuelas" que fueron dejando su herencia y completando la idea actual del concepto:

1900-1925: Escuela Clásica: representada por la Escuela de Administración Científica, es el punto de partida de la Administración contemporánea. Sus mayores aportes fueron:

Propone analizar y normalizar los procesos productivos para aumentar la eficiencia y productividad.

División de trabajo.

Planificación de tareas.

1925-1935: Escuela de Relaciones Humanas: Luego de la Primera Guerra Mundial, los cambios ocurridos, tanto en lo político como en lo social y en lo económico, influyen en las Organizaciones, que se transforman parcialmente. Se produjo un gran incremento de la afiliación sindical y mejoraron las condiciones laborales.

1925-1945: Escuela Neoclásica: Luego de la Segunda Guerra Mundial la expansión económica y la evolución tecnológica dieron lugar a re pensar ciertas ideas y adecuarlas al nuevo contexto:

Adecuación de técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos.

Formulación de principios de estructura y control que posibilitan la dirección de las organizaciones.

Formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender la multiplicidad de fines organizacionales.

---

1946-1960: Escuela de la Teoría de la organización: Las nuevas organizaciones surgidas en el período de post guerra no sólo debían competir con sus iguales por el mercado interno, sino que, además, debían ser necesariamente eficientes para instalarse en otros países, comerciar en todo el mundo, obtener materias primas en todo el mundo, planificar a mediano y largo plazo según sus estructuras y decidir con racionalidad y eficiencia. Esta expansión de las organizaciones trae aparejados problemas de distintos tipos que, hasta ese momento, la Administración no había considerado.

De esta realidad surgirá un nuevo esquema operativo, las organizaciones tenderán a programar totalmente sus actividades . Deberán planear sus ventas futuras en función de las teorías de la decisión y organizar el resto de sus actividades de acuerdo con estos datos que se irán ajustando.

El desarrollo de la sociología y la psicología permiten incorporar una nueva concepción en materia de conducta y del análisis del conflicto dentro de la organización.

El proceso expansivo llevará a las organizaciones a un proceso de captación de demanda siempre creciente, mientras el notable desarrollo de la publicidad y de la comunicación masiva irán delimitando un área específica de estudio: *La comercialización o marketing.*

Esta tendencia que comienza a gestarse trae aparejada grandes cambios, especialmente en lo que respecta a las costumbres y prácticas en los negocios. Para esos tiempos, los Estados Unidos podían vender virtualmente cualquier cosa que pudieran fabricar; esto trajo aparejado cambios en la gestión de sus negocios. El cliente se convirtió en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio en lugar de ser únicamente el objetivo de campañas publicitarias. Los negocios comenzaron a hacer planes de largo alcance para satisfacer las necesidades de los clientes. La misión ya no es solo ser mejor que la competencia sino que ahora es vender con excelencia.

Vender con excelencia incluye la preocupación por retener a los clientes, relaciones vendedor – cliente de mucho significado, el conocimiento por parte del vendedor de las necesidades y expectativas del cliente, etc.

---

1925-1970: Teoría de los Sistemas: Es un enfoque integrados de los sistemas. Sería la estructura total del conocimiento científico, categorizando en los distintos niveles a los respectivos objetos de estudio de las diferentes disciplinas científicas.

Esta concepción denota que un sub sistema de nivel 1 es diferente a otro de nivel 8 y que, en consecuencia, no pueden aplicarse ni los mismos modelos, ni métodos análogos.

La teoría de los sistemas es la base del desarrollo conceptual de todo lo que se puede visualizar en términos de técnicas de computación e informática.

Durante las décadas del '60 y '70 algunos sucesos muy importantes impactaron sobre la economía y los mercados fracturando la continuidad del desarrollo tradicional de las ideas sobre la Administración y la gestión de los negocios. Aparece la turbulencia y la inestabilidad.

Estos acontecimientos, entre otros, marcaron el fin de una etapa y pusieron en marcha otro período con características distintas, lo cual impactó de forma tal que llevó a descartar algunas metodologías y herramientas tradicionales de la Administración y a impulsar instrumentos adecuados para esta nueva realidad.

Los mercados que con anterioridad mostraban un crecimiento constante se transformaron en mercados estancados, lo que lleva a grandes problemas competitivos.

Aparecen factores que traen inestabilidad, diferencias de conductas y termina con las relaciones simplificadas donde cada suceso tenía su correlación con el diagnóstico.

La necesidad de atender a esta nueva realidad derivó en una búsqueda de soluciones y el desarrollo de nuevos enfoques:

---

Planeamiento Estratégico.

Modelos de análisis de negocios.

Estrategias competitivas.

La excelencia, la estructura, la negociación y la cultura compartida.

---

---

Obviamente, la aplicación e implementación de estos modelos deben ser llevados a cabo por personas, por seres humanos. Y de nada sirve el cambio en los modelos si no existe una apertura al cambio por parte de quienes tienen la responsabilidad de implementarlos. Esto conduce a ver cómo los empresarios, los gerentes y ejecutivos van al cambio, cómo los perciben y cómo pueden operar sobre ellos.

---

Otro fenómeno importante que fue ganando su lugar en el mercado ha sido la gran explosión del *sector servicios* como consecuencia de la aplicación de los nuevos modelos antes mencionados.

Este crecimiento extraordinario de los servicios da como resultado que en la actualidad aproximadamente más de la mitad del empleo se encuentra en el sector de los servicios ya sea medido según los ingresos o el número de empleados, y su contribución a la formación del PBI es cada vez mayor. A medida que las sociedades fueron creciendo y se desarrollaron, perdieron peso específico las actividades económicas correspondientes a los sectores primarios y secundarios (agricultura, pesca, actividades extractivas e industriales).<sup>1</sup>

---

Dado que los servicios son un producto intangible, resulta imposible adquirir derechos de autor sobre ellos, suele hacerse esta pregunta: ¿cómo puede una empresa lograr una imagen corporativa única, diferenciar su producto y adquirir una reputación distintiva en el mercado?

En un ambiente de competencia tan intensa, los conocimientos de mercadotecnia en servicios serán una ventaja extra. En este plano competitivo, la mercadotecnia se convirtió en un diferenciador clave entre el éxito y el fracaso corporativo.

La mercadotecnia es un proceso de percepción, comprensión, estímulo y satisfacción de las necesidades de mercados objetivo.

Es un proceso de adaptar los recursos de una institución a las necesidades del mercado. Se ocupa de las inter - relaciones dinámicas entre

---

<sup>1</sup> Ildelfonso GRANDE ESTEBAN, **Marketing de los Servicios**, Madrid, ESIC, 1996, p. 25.

los productos y los servicios de una compañía, los deseos y necesidades del consumidor así como de las actividades de los competidores.

En los '90, surge un nuevo énfasis: la mercadotecnia de relaciones. Ésta tiene el potencial de reunir las corrientes del estudio de la mercadotecnia en un todo integrado. La mercadotecnia de relaciones se apoya en gran medida en la reflexión de la mercadotecnia de servicios pero tiene aplicaciones en otros sectores.<sup>2</sup> Es la atracción, mantenimiento y organización que mejora las relaciones con los clientes. Puede verse desde tres perspectivas complementarias:

1- La naturaleza de la forma en que las compañías consideran sus relaciones con los clientes cambia. El énfasis se desplaza desde un enfoque en la transacción hacia otro en las relaciones, con la meta de retener al cliente a largo plazo.

2- Una perspectiva más amplia emerge de los mercados en los cuales la compañía interactúa. Además los mercados de clientes, la empresa también se ocupa del progreso y la mejora de relaciones más perdurables con otros mercados externos, incluidos proveedores, reclutamiento, referencia e influencia así como mercados internos.

3- Un reconocimiento de que la calidad, el servicio a clientes y las actividades de la mercadotecnia necesitan integrarse. Una orientación de mercadotecnia de relaciones se concentra en aglutinar los tres elementos en una alineación más próxima y en asegurar que su potencial se aproveche.<sup>3</sup>

Hasta hace poco, las empresas de servicios se habían rezagado respecto a las empresas manufactureras en cuanto al uso del marketing. Muchas empresas son pequeñas y no usan técnicas de administración o marketing formales. También hay negocios de servicios profesionales (abogados, contadores) que antes creían que se faltaba a la ética profesional si se usaba marketing. Otras empresas de servicios (servicios educativos, hospitales) enfrentaban tanta demanda o tan poca competencia hasta hace poco, que no veían la necesidad de hacer marketing. Sin embargo, todo esto ha cambiado.

---

<sup>2</sup> Adrián PAYNE, **La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios**, México, Prentice HALL HISPANOAMERICANA, 1996, p. 27.

<sup>3</sup> Adrián PAYNE, ob.cit., p. 31.

---

Durante los ochenta, la relevancia estratégica del posicionamiento comenzó a ser reconocida entre las empresas de servicios líderes. Las compañías de servicios identifican ahora sus segmentos clave de mercado y luego determinan la manera como desean que los consumidores perciban tanto a la compañía como a sus productos y servicios. El posicionamiento tiene un significado particular en el sector servicios, ya que coloca un servicio intangible dentro de un marco de referencia más tangible. De este modo, el concepto de posicionamiento deriva de una consideración de la forma en que la compañía desea que sus clientes objetivo visualicen sus productos y servicios con relación a aquellos de sus competidores y sus necesidades reales o percibidas.

El propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los servicios de la compañía sobre los de la competencia. Por lo tanto, es importante recordar que no existe un servicio estándar sino que cada servicio ofrecido tiene el potencial de percibirse en forma diferente para el cliente.

Estos aspectos respecto a la forma de comercializar los servicios son aplicables a todas las empresas de servicios en la manera que sea posible según sus características específicas. Aunque, teóricamente, existen ciertos servicios, como la educación, de los cuales podría pensarse que no encuadran como empresas de servicios.

Sin embargo, la expansión considerable de los sistemas educativos en los últimos años, obligó a estas instituciones a asumir funciones de gran complejidad y metodologías de dirección y gestión propias de las grandes empresas, ya que en la mayoría de los países es una de las empresas más grandes por el número de personas que intervienen (empleados y beneficiarios) y por la cantidad de recursos materiales que maneja.

La gestión educativa tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etc.

Existe una tendencia mundial por parte de los prestadores de bienes y/o servicios para brindar niveles de calidad cada vez mas exigentes. Al mismo tiempo se está produciendo una creciente toma de conciencia de que para

---

---

obtener en forma continuada buenos rendimientos económicos, es necesario mejorar la calidad de manera sistemática.<sup>4</sup> La calidad en una organización está influenciada por los objetivos de la organización (o institución), por los servicios a productos que ofrece, por las prácticas gerenciales y administrativas, por el contexto en que desarrolle la actividad, el control y la evaluación de procedimiento, etc.

Existe una amplia clasificación de las organizaciones, entre las cuales la más general las divide en dos grandes grupos: Organizaciones con fines de lucro y aquellas no poseen fines de lucro.

Una institución educativa, sea ésta pública o privada, se encuadra dentro de las organizaciones sin fines de lucro. Estas instituciones existen para generar un cambio en los individuos y en la sociedad, están integradas principalmente por los hospitales y las escuelas ( en todos sus niveles: inicial, básica y superior). Quienes tienen a su cargo el gerenciamiento de las mismas deben tratar de convertir la enunciación de su misión en puntos específicos, realizables en el corto plazo, aunque la misión deba ser planeada a largo plazo e incluso ser eterna.

La actualidad argentina que nos involucra hace sentir todos estos conceptos como teóricos y poco aplicables; sin siquiera pensar que el mayor problema es la actitud de parálisis frente a estas situaciones que demandan más que nunca una acción por parte de los directores y gerentes de las organizaciones.

La tarea más importante de este líder es anticiparse a la crisis. Debe capacitar a su institución para prever la "tormenta" y de hecho adelantarse. Eso se llama innovación y renovación constante. No puede prevenirse una catástrofe, pero puede construirse una organización aprestada al combate, con buen espíritu de equipo y que habiendo superado ya una crisis, sabe cómo actuar, confía en sí misma y en sus miembros.<sup>5</sup>

Somos concientes que la situación actual es inédita. No existen metodologías ni herramientas válidas que indiquen cómo afrontar la recesión y

---

<sup>4</sup> Romel GÓMEZ SAMANIEGO, **Administración de Recursos Humanos en Instituciones Educativas**, México, TRILLAS, 2000, p. 65.

<sup>5</sup> Peter Drucker, **Dirección de Instituciones sin fines de lucro**, Buenos Aires, 1999, EL ATENEO, p. 9.

la inflación. La solución no es inventar un nuevo modelo sino aplicar a la realidad los elementos básicos y existentes del marketing; para lo cual debe hacerse un estudio de aquellos fortalezas que posee nuestra institución y planificar qué acciones nos llevarían a optimizar el uso de las mismas. No es menos importante la identificación de las debilidades (tanto propias como de la competencia) para aprender de ellas, no caer en los errores pasados y tratar de hacerlas desaparecer.

## Capítulo I

### **LOS SERVICIOS**

Las características de los servicios frente a los bienes tangibles han generado un marketing específico. Las empresas productoras de bienes y las que prestan servicios no pueden actuar en los mismos términos pues la naturaleza y objeto de los intercambios son diferentes.

**Bienes y servicios:** un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado. Toda actividad empresarial conduce a un producto ya sea un bien o un servicio: un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organismos e ideas.

*Servicios* son actividades que pueden identificarse aisladamente y no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes. Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por que ligarse necesariamente a un producto físico. Un servicio es una prestación, una acción, un esfuerzo.

Los consumidores tienen necesidades fundamentales que se satisfacen con producto genéricos (los alimentos, ropa, vivienda). También existen servicios genéricos como el descanso, limpieza, transporte, asesoramiento, educación, etc.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS:

a) **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, no se pueden ver, degustar, escuchar u oler antes de comprarse a fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad de los servicios. Ellos hacen inferencias acerca de la calidad con base en el lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precio que ven. Por lo tanto, la tarea de del proveedor de servicios es “administrar los indicios”, “hacer tangible lo intangible”.

b) **Inseparabilidad:** Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventario, se distribuyen a través de varios intermediarios y se consumen posteriormente. Si una persona presta un servicio, el proveedor forma parte de servicio. Puesto que el cliente también esta presente cuando se produce el servicio, la interacción, proveedor- cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente pueden afectar el resultado.

c) **Variabilidad:** Puesto que los servicios dependen de quien los presta y de donde se prestan, son muy variables. Los compradores de servicios son conscientes de tal variabilidad y a menudo hablan de otros antes de escoger un proveedor de servicios.

d) **Imperdurabilidad:** Los servicios no pueden almacenarse. El hecho que los servicios no sean perdurables no es un problema cuando la demanda es constante. Si la demanda fluctúa, las empresas de servicios tienen problemas.<sup>6</sup>

Los servicios tienen muchas mas dimensiones que los bienes y deben aislarse para poder comprender su naturaleza. Un servicio puede ser definido como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles que benefician a las personas o a las cosas de su propiedad.

<sup>6</sup> Philip Kotler, **Dirección de Marketing**, México, PEARSON Education, 2001, Edición Milenio 2001, p.: 429-433.

Generalmente los consumidores adquieren bienes standarizados. Tratándose de servicios, el comprador puede intervenir en su diseño, esta participación puede ser física o intelectual (cuando expone ideas, problemas, deseos, o necesidades, etc.)

La duración o los efectos de los servicios constituye un criterio que debe analizarse para terminar de comprender la naturaleza de los servicios. Algunos servicios duran toda la vida, como la educación recibida o un viaje. Sin embargo, la duración de los servicios es variable ya que depende del beneficiario (un corte de pelo puede recibirse cada 15 días o cada 5 meses, dependerá del usuario del servicio).

En principio es difícil precisar cuando un consumidor volverá a demandar el mismo servicios, porque la duración de sus beneficios es incierta, o variable según cada persona.

### **Factores que explican el desarrollo de los servicios:**

#### **Factores económicos**

- 1- Incremento de la riqueza.
- 2- Globalización de la economía.
- 3- Diferencias de productividad entre sectores.
- 4- Economías a escala.
- 5- Estrategia y crecimiento empresarial.

#### **Factores sociales**

- 1- Mas tiempo libre.
  - 2- Incremento de población femenina.
  - 3- Mejora de la calidad de vida.
  - 4- Nuevos valores sociales.
-

### **Factores técnicos<sup>7</sup>**

- 1- Aumento de la complejidad de productos.
- 2- Tecnología.

### **Diferencias entre empresas de bienes y servicios:<sup>8</sup>**

Existen una serie de diferencias entre las empresas que producen bienes y en las que suministran servicios:

- Standarización: Los bienes son fácilmente standarizables, pues se producen empleando alguna tecnología. Su homogeneización mejora la calidad y los costos lo que repercute positivamente en los consumidores. La standarización de los servicios es más difícil., conseguirlo supone homogeneizar el comportamiento de las personas que los proporcionan. Cada servicio prestado podría ser considerado como un acto único e irrepetible. Otra cosa bien distinta es homogeneizar las formas en que se prestan el servicio (Por ejemplo, la atención de clientes en un Banco).

- Costos y precios: Las empresas productoras de bienes pueden calcular sus costos con relativa facilidad. Incorporan materia prima, mano de obra directa, amortizaciones de elementos de producción y otras cargas directas. Conocido el costo, la fijación del precio es inmediata, se aplica un margen de utilidad sobre aquellos que permitan absorber cargas.

- Equilibrio entre oferta y demanda: Las empresas se encuentran con mucha frecuencia con fluctuaciones estacionales en la demanda como es el caso de juguetes, bronceadores, etc. Otras veces, la estacionalidad proviene del lado de la oferta, como en el caso de las frutas u hortalizas.

Las empresas que producen bienes pueden acumular excedentes para atender pedidos que superen su capacidad productiva de ese momento.

En el caso de los servicios se producen y se consumen en el mismo tiempo. No se pueden almacenar. Las empresas que prevean excesos de oferta

---

<sup>7</sup> Ildefonso GRANDE ESTEBAN, ob. Cit. p.: 50

<sup>8</sup> Ildefonso GRANDE ESTEBAN, ob.cit. p.: 61-67

---

de sus servicios deben acudir a estrategias de precios y promociones, que se resumen en reducciones de aquellos para tratar de conseguir estimular la demanda.

- Economías a escala: Las empresas de bienes a medida que aumentan la actividad en las empresas el costo fijo medio disminuye. Las empresas productoras de servicios tienen una estructura de costos distinta de las de las empresas que crean bienes, pues en ellas los costos fijos son proporcionalmente mucho más altos que en las empresas manufactureras. Estos costos fijos no pueden ser asignados a ningún servicio en concreto, porque los servicios son difícilmente estandarizables.

- Lanzamiento de productos nuevos: Las empresas que lanzan productos a los mercados siguen un proceso secuencial que comienza, a grandes rasgos, con la generación de ideas, análisis de rentabilidad, ensayos y pruebas y finalmente se conviene el lanzamiento definitivo del producto.

La creación de servicios básicos es relativamente sencilla y menos costosa que la de los productos. Sin embargo, el riesgo de lanzamiento de nuevos servicios es mayor, que el de lanzar nuevos bienes. La causa radica en el riesgo de pérdida de confianza o credibilidad defraudada en caso de fracaso. Un comprador de servicios defraudado pierde la confianza en la empresa que los suministra, con el agravante que conseguir recuperar su confianza cuesta más tiempo que cuando se trata de bienes.

- Barreras de entrada en el mercado: Las empresas desean protegerse de sus competidores y crean barreras para impedir que otras penetren en su sector. Esas barreras pueden ser de distintas clases, generalmente, es legal, mediante la cual las empresas patentan productos tangibles o bienes. Pero los servicios, por ser intangibles no se pueden patentar. No puede impedirse que otra empresa ofrezca el mismo servicios. No existen barreras legales que protejan a los servicios de los competidores.

---

- Otras barreras son de naturaleza estratégica. Los productores de bienes crean distintas marcas para un mismo producto, introduciendo pequeñas modificaciones. Sin embargo, los servicios poseen una característica que dificulta la creación de barreras de entrada y es que, generalmente, no tienen marca y es más complejo y costoso crearla. Respecto a las necesidades de recursos financieros generalmente, son menores en el sector de servicios que en el industrial y por eso las barreras de entrada son más débiles (las excepciones serían las compañías aéreas, cadenas hoteleras, etc.) En general, el establecimiento de barreras de entrada en el sector servicios es más difícil que el de bienes y que en caso de conseguirlo serán más débiles.

- Dificultades de gestión de calidad: Los productos manufacturados se fabrican de acuerdo con normas de calidad que se pueden medir y verificar. Valorar la calidad de un servicio es más complicado, porque depende de factores objetivos y subjetivos. La calidad objetiva se puede juzgar. Pero la calidad subjetiva depende de las expectativas de los consumidores. La calidad de los servicios es difícil de medir, debido a los componentes personales de sus prestaciones. Puede suceder, además, que el proveedor del sector proporcione una cadena de prestaciones delegadas a terceros y que no tenga capacidad de intervención. La calidad de un servicio depende de las expectativas de los consumidores. Si el productor las supera, la calidad habrá sido buena, de lo contrario, mala. Gestionar la calidad de un servicio supone fijar unos mínimos razonables exigidos por el mercado, que se cree encontrar un consumidor medio.

## Capítulo II

### COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

#### Marketing de bienes y servicios.

La función de comercialización o marketing es un proceso de captación, estimulación, comprensión y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda la organización, es el resultado de tres componentes:

1- Las fuerzas del mercado o conjunto de variables económicas, legales, culturales, tecnológicas y otras específicas de las empresas (clientes, competidores, proveedores) que generan oportunidades y amenazas para crear bienes y servicios.

2- Conjunto de actividades de marketing que las empresas desarrollan para situar los productos en los mercados, denominado MIX DE MARKETING y que básicamente, incluye decisiones de productos, precio, distribución y comunicación.

3- El proceso de ajuste entre el mix de marketing y las fuerzas del mercado para poder atender a los consumidores.

Usualmente, las funciones de marketing y mix de marketing son consideradas sinónimos; sin embargo, una es mas amplia que la otra:

- Mix de marketing: consiste en diseñar el producto, fijar su precio, distribuirlo y comunicarse con el mercado. La desarrolla un departamento específico de marketing. Si ha sido realizado en forma confiable, es la base del éxito en marketing. Variando la combinación de recursos, se puede aumentar la importancia de alguna o algunas de estas variables que se aplican en el mercado(producto, precio, distribución, promoción y servicio),

- Función de marketing: su contenido es muchos mas amplio. Debe ser asumida por todos los miembros de la organización en todos sus niveles (estratégico, táctico y operativo), lo que se denomina *marketing interno*. Para desarrollar la función de marketing satisfactoriamente, las empresas de

servicios deben adoptar el *principio de empresa orientada al consumidor*, que significa que deben reconocer que el activo más importante son los consumidores, y todo el factor trabajo en ellas debería estar de acuerdo en que es necesario hacer los mayores esfuerzos para que los consumidores estén satisfechos y poder seguir operando con ellos en el futuro.

El común denominador de mix marketing para toda la empresa es:

1- Decisiones de productos sobre:

- a) Diseño de atributos y prestaciones, modificación de productos, etc.
- b) Denominaciones de marcas.
- c) Determinación de la calidad.
- d) Garantía de los productos.

2- Decisiones de precios sobre:

- a) Políticas y estrategias de precios.
- b) Condiciones de pago.

3- Decisiones de distribución sobre:

- a) Selección de canales y áreas geográficas.
- b) Localización de puntos de venta.
- c) Logística y distribución de los productos.

4- Decisiones de comunicación :

- a) Publicidad.
- b) Promoción de venta, y venta personal.
- c) Relaciones públicas.

Respecto a las empresas de servicios, éstas poseen rasgos específicos de mix marketing:<sup>9</sup>

Producto: En empresas de servicios los clientes presencian cómo se producen éstos, se encuentran en la planta de producción. La calidad del producto también se genera en el momento de la prestación del servicio. Las

---

<sup>9</sup> Ildelfonso GRANDE ESTEBAN, ob.cit., p.: 75-76

---

circunstancias que influyen son muchas (características del vendedor, deseos, necesidades, gustos, cultura, personalidad, etc. de los clientes).

Precio: Es el valor de intercambio, interactúa con la calidad. Sirven para determinar y ajustar los costos de producción. La fijación de precios viene determinada en gran medida por la capacidad de pago del mercado donde se presta el servicio, lo que conduce a la necesidad de adaptaciones especiales, esto significa que se permanece en el negocio en tanto y en cuanto los consumidores estén dispuestos a pagar el precio.

Distribución: Generalmente, es necesario el contacto cara a cara con el proveedor. Ello tiene sus implicancias sobre la localización de los puntos de venta y su accesibilidad, sobre todo si son servicios básicos. Los consumidores buscan la comodidad en la compra y los suministradores deben esforzarse en llegar a los clientes. También el proceso de entrega (local, decoración, limpieza, etc. ) debe cuidarse mucho ya que los servicios se producen y consumen simultáneamente.

Promoción y Publicidad: Siempre se está dispuesto a ver los frutos de su trabajo, pero si los clientes no están dispuestos a comprar, hay que realizar publicidad. Se debe hacer publicidad en el momento preciso para el cliente (no necesariamente es el del productor), por ejemplo, si nos referimos a la promoción de una institución educativa, el momento adecuado para realizarla será durante los últimos meses del año (octubre, aproximadamente), hasta el inicio del ciclo lectivo siguiente.

Fuerzas de Venta: Es muy importante en empresas de servicios. La formación es un factor clave, además de otras cualidades como discreción, capacidad de compromiso, deseo de proporcionar la mayor calidad, empatía y actitudes positivas hacia el trabajo, los consumidores y empresa.

En las empresas de servicios no resulta suficiente el desarrollo de funciones de mix marketing, por el contrario, las funciones más importantes están dadas por el marketing interno y la atención del consumidor. De esta

---

manera, para que éstas puedan actuar con éxito deben tener en cuenta tres principios básicos:

a) Orientación al consumidor: la empresa de servicios debe adoptar una cultura organizativa adecuada, que no coincide necesariamente con las adoptadas por la empresa productora de bienes (orientada al producto).

b) Consistencia: debe tratarse de ofrecer el servicio, especialmente su proceso, lo más estandarizado posible y con la mayor calidad, de forma que los consumidores lo perciban igual en todas partes. La consistencia implica la adopción del principio de la empresa orientada al consumidor. Además si se consigue estandarizar el proceso de prestación del servicio se facilita la entrada en otros mercados.

c) Identidad: las empresas de servicios tienen que crear una imagen y deben haber sido formadas para ello.

Para conseguir prestar servicios de acuerdo con estos tres principios, las empresas deben desarrollar programas de relación con los consumidores, de comunicación y formación interna.

Respecto a esto último, Gonroos<sup>10</sup>, ha afirmado que el marketing de servicios requiere no sólo marketing externo, sino también marketing interno y marketing interactivo. El marketing externo, que puede resumirse en las funciones de mix marketing. El marketing interno describe el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes. Puesto que el cliente juzga el servicio no sólo por su calidad técnica sino también por su calidad funcional, los proveedores de servicios deben proporcionar un toque personal además de alta tecnología.

---

<sup>10</sup> Philip KOTLER, ob.cit., p.: 430.

### Marketing Interno.

Tiene como objeto conseguir que las personas en contacto con el público se encuentren concienciadas con la importancia de su cometido y motivadas para desarrollar su trabajo con la mayor calidad. Para ello debe tratarse al empleado como un cliente y su trabajo como un producto. Sus principios básicos son:

- 1- El personal de la empresa es el primer mercado a atender.
- 2- Los empleados deben comprender que tienen que actuar como se les indica, y que en ciertas ocasiones han de prestar servicios adicionales.
- 3- Los empleados deben aceptar que los servicios de formación y otras actividades de la empresa se encaminan a apoyarles en su contacto con los clientes.
- 4- La formación de cada miembro de la empresa tiene como objetivo que cada trabajador sepa qué hace, por qué y acepte su función en el seno de la organización.
- 5- Todo trabajador tiene que tener muy claro como son las relaciones que la empresa desea con sus clientes y en qué medida participa cada persona de la empresa en ellas.
- 6- Debe mejorarse la capacidad de comunicación y venta de las personas que están en contacto con el público.
- 7- Debe facilitarse la comunicación interna masiva. Los directivos deben informar de las estrategias de la empresa y de los resultados que se obtienen. Para ello se pueden emplear videos, material impreso como folletos, circulares, reuniones periódicas, etc.
- 8- La empresa debe proporcionar las herramientas para que las personas en contacto con el público puedan actuar.

### Orientación hacia el cliente.

El enfoque al cliente se ocupa de la relación entre la empresa de servicios y sus clientes. Este cliente puede ser interno o externo y es aquel que tenga algo que ver con el éxito de la organización.

Los *clientes internos*, con frecuencia no se tienen en cuenta, y son compañeros de trabajo, supervisores, personal de apoyo y todos los empleados de la organización. Estos clientes tienen un papel en el nivel actual del éxito y pueden ser un activo inapreciable para las actividades de venta. Si el cliente es tratado en forma inadecuada por el departamento de mantenimiento, por ejemplo, ese cliente puede llevarle sus negocios a otra parte, sin importarle en absoluto el extremo cuidado que se haya puesto en el resto de las áreas, intentando satisfacer sus necesidades.

Por su parte los *clientes externos*, nunca serán conocidos por la organización en forma completa, por lo tanto, se debe hacer todo lo posible para lograrlo. Cuanto más se conozca acerca de los clientes, mayor será la probabilidad de que la organización se anticipe a sus necesidades, de comprender los problemas con que se enfrentan diariamente, de reconocer las oportunidades que pueden beneficiarles, y saber cuándo hay que hacer una declaración positiva sobre su interés en su bienestar. Cada vez que la institución haga un impacto favorable en la vida del cliente, mejorarán las probabilidades de que el cliente asocie el valor y la calidad reales con el servicio ofrecido. Cuánto mayor sean la calidad y el valor percibidos, mayor será la lealtad del cliente.<sup>11</sup>

Una actividad importante para realizar en la organización es solicitar las opiniones de los clientes externos. Si quiere proporcionarse una calidad de servicios en continua mejora, es necesaria la evaluación clara y honesta de los servicios desde el punto de vista del cliente. Generalmente, se utiliza una encuesta preparada por la organización para que el cliente evalúe la eficacia de la empresa (de 1 a 5).

**Nunca debe olvidarse que, siempre que se le pida a los clientes su opinión sobre la actuación y comportamiento de la organización, implica**

---

<sup>11</sup> Larry MC CLOSKEY, **El Arte de vender con excelencia**, Madrid, GESTIÓN 2000, 1996, p.: 20-35.

automáticamente una intención de mejorar en el área o áreas identificadas. Una vez que se ha identificado el área de debilidad, hay que mantener informado al cliente respecto a los esfuerzos para mejorar.

Las iniciativas de servicios al cliente deben relacionarse en forma estrecha con las iniciativas de calidad, la cual es considerada desde dos perspectivas: interna y externa.

La calidad interna se basa en el cumplimiento de las especificaciones de calidad relativa percibida por el cliente. El punto importante es que la calidad se debe considerar desde la perspectiva del cliente y no de la compañía. Ciertos niveles gerenciales opinan erróneamente acerca de las percepciones de los clientes, por ejemplo:

- La gerencia quizá desconozca los criterios específicos de compra que los usuarios consideran importantes.
- La gerencia puede juzgar de manera equivocada la forma en que los usuarios perciben el desempeño de productos competitivos sobre criterios específicos.
- Es posible que la gerencia no reconozca que las necesidades de los usuarios han evolucionado en respuesta a la creación de productos competitivos, avances tecnológicos u otras influencias de mercado.<sup>12</sup>

La calidad del servicio se ocupa de la capacidad de una empresa para cumplir o superar las expectativas del cliente. La calidad del servicio es de naturaleza subjetiva; por lo general, los clientes de empresas de servicios profesionales como compañías contables y legales tienen dificultades en distinguir entre una buena calidad técnica del servicio y una extraordinaria; de este modo, los juicios con frecuencia se llevan a cabo sobre la base subjetiva de la manera en que el cliente fue tratado.

A fin de mejorarla debe considerarse el desempeño de una empresa con relación a sus competidores, la fijación de puntos de referencia implica buscar las mejores maneras de lograr ventaja competitiva, los productos, prácticas y servicios de la compañía se comparan en forma continua con estándares de los mejores competidores y los líderes de la industria identificados en otros sectores.

---

<sup>12</sup> Adrián PAYNE, ob.cit., p.: 218.

Las compañías de servicios que desean proporcionar altos niveles de calidad de servicios y satisfacción a clientes necesitan comprender todos los factores que pueden influir en la percepción de los clientes. El enfoque requiere la identificación de todos los puntos de contacto posibles entre el cliente y el proveedor de servicio. El aspecto más importante que las compañías deben recordar es que el cliente que un proveedor de servicios pierde por insatisfacción será ganado por un competidor.

Las actividades de marketing dirigidas a retener a los clientes pueden ser muy costosas y necesitar evaluarse muy de cerca contra sus resultados. Los programas más exitosos segmentan a los clientes en diferentes niveles de rentabilidad, lo que facilita la identificación del tipo y la frecuencia de la actividad de mercadotecnia que debe dirigirse a ellos.

### Capítulo III

#### **LA INST. EDUCATIVA. UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO**

La organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y la sociedad. No se limita a prestar un servicio, quiere que el usuario final no sea un consumidor sino un participante activo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en el ser humano.<sup>13</sup>

En un principio, las instituciones sin fines de lucro eran consideradas por lo común, elementos marginales de una sociedad dominada por el Gobierno y las grandes empresas. Por entonces, se creía que el Gobierno podía y debía cumplir todas las tareas sociales importantes, y que el papel de estas entidades era complementar los programas oficiales. Actualmente, la concepción de estas entidades ha cambiado, pasando a constituir un elemento medular de la sociedad.

La expresión “sin fines de lucro”, calificaba a éstas como término negativo: “no lucrativas”, “no comercial”, “no gubernamental”, etc. Sin embargo, la idea correcta apunta a que ellas “hacen” algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el Gobierno. Una empresa comercial cumple su tarea cuando un cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con él; un Gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas.

El “producto” de las entidades sin fines de lucro es *un ser humano cambiado*. Su producto es un paciente curado, un niño que aprende, etc.

Las instituciones educativas, se encuentran inmersas en la amplia variedad de entidades sin fines de lucro. Se esfuerzan en lograr sobre sus alumnos, o integrantes de su comunidad, una formación integral que incluya tanto el aspecto intelectual como espiritual. Una escuela crea hábitos, visión, compromiso, conocimientos. En vez de ser una nueva proveedora de servicio, procura convertirse en parte de quien lo recibe. En tanto no lo haga, no habrá obtenido resultados; solo serán buenas intenciones.

<sup>13</sup> Peter Drucker, ob.cit., p.: 3.

La escuela surge en la comunidad como respuesta a las necesidades socio culturales y económicas de esa comunidad.

Estas instituciones educativas están constituidas por el sistema social, que ejerce su acción determinando los fines y objetivos del sistema escolar y le proporciona el modelo normativo informativo que se manifiesta como políticas y normas administrativas reguladoras del accionar de los elementos.<sup>14</sup>

La expansión considerable de los sistemas educativos en los últimos años y en especial en la última década las obligó a asumir funciones complejas y metodologías de dirección y gestión propias de grandes empresas.<sup>15</sup>

En la mayoría de los países es una de las "empresas" más grandes por el número de personas que intervienen (empleados y beneficiarios) y por la cantidad de recursos materiales que maneja.

Hace 40 años, "Gerencia" era una mala palabra dentro de las organizaciones sin fines de lucro, se encontraba reservada para las empresas comerciales. Sin embargo, estas mismas instituciones saben que su necesidad de una gerencia es imperante, la necesitan para poder concentrarse en su misión. No obstante, hasta ahora no existen muchas fuentes de consulta específicas, que les ayuden a encarar su dirección y Administración. Pocas prestan atención a las características distintivas de estas entidades, a qué se entiende por "Resultado", a las estrategias requeridas para comercializar sus bienes y obtener el dinero para cumplir su tarea, al desafío que significa introducir innovaciones.

#### *Cómo se desarrolla e implementa la misión en la empresa:*

Concebir la misión no es sencillo. Tal vez en una organización de una nueva creación este proceso no resulte muy complicado, pero en empresas antiguas, modificar la misión y adaptarla a los tiempos actuales puede encontrar muchas resistencias. Definir la misión supone que algunas personas deben encargarse de ello. Los aspectos que deben identificar se resumen en:

<sup>14</sup> Lilia MATERI, **Administración escolar, Planeamiento Institucional**, Buenos Aires, EL ATENEO, 1997, p.:20.

<sup>15</sup> Enrique y Leandro PALLADINO, **Administración Organizacional**, Buenos Aires, ESPACIO, 1998, p.: 33.

- a) Definir el fin de la empresa y los objetivos de la empresa.
- b) Identificar los mercados y los servicios relevantes.
- c) Definir las estrategias coherentes con el fin de la empresa.
- d) Diferenciar la empresa de otras del sector, o sea posicionarla.
- f) Orientarse al consumidor en lugar de al producto.
- g) Conseguir un cambio de estructura organizativa.
- h) Comunicar a los grupos, empleados, mercado, proveedores y distribuidores la misión de la empresa.

Desarrollar la misión es un proceso lento, recoge principios de gestión, valores para la empresa y actitudes para con los grupos del mercado. Desarrollarla es crear o modificar una cultura, una forma de entender cómo debe actuarse en el mercado. Conseguirlo no es fácil, hace falta consenso entre todos los grupos. Los componentes de la misión no deben variar constantemente porque es un proyecto a largo plazo que deberá evolucionar para acomodarse a las situaciones cambiantes del mercado, pero esos cambios deberán ser estables, no turbulentos.<sup>16</sup>

Uno de los componentes básicos de la misión, quizá el más importante, es el mercado a atender. Algunas organizaciones se dirigen a la totalidad de los consumidores, como las compañías aéreas o empresas aseguradoras. Otras se centran en algún grupo de personas con algunas características distintivas, Clínicas, ciertas escuelas, etc., que se orientan a consumidores con rentas elevadas. Generalmente, las empresas encuentran en el mercado distintos grupos de consumidores y les ofrecen productos que se adapten a sus deseos y necesidades. Es decir, las empresas segmentan el mercado y los beneficios que representa una segmentación acertadas son muy importantes. Esta segmentación ayuda a establecer prioridades. El análisis del mercado puede poner de manifiesto segmentos sin atender a los cuales se dirigirán las empresas

La misión debe ser clara y simple. A medida que se añaden tareas se relegan y desechan otras.

---

<sup>16</sup> Ildefonso GRANDE ESTEBAN, **Marketing de los Servicios**, Madrid, ESIC, 1996, p.: 109.

Para que una misión sea exitosa son necesarias tres cosas: *oportunidades, competencia y compromiso*, de lo contrario la misión fracasará en su meta final. Debe hacerse mejor lo que ya se hace bien, es falsa la creencia de que cualquier institución puede hacer absolutamente todo. Es muy importante hacerse estos cuestionamientos: ¿ Dónde podemos distinguirnos, fijar una nueva pauta con los recursos limitados que poseemos?.

La misión debe ser analizada una y otra vez considerando los cambios que sean necesarios para acompañar los cambios coyunturales del momento<sup>17</sup>. La escuela, por ejemplo: atraviesa por una extensa crisis porque la cumplido su objetivo original y ahora hay que pensar bien qué se espera realmente de ella. Tales expectativas diferirán notablemente, en muchos sentidos, de las metas que los maestros pugnaron por alcanzar a lo largo del tiempo 9 de cada 10 niños no tenían la posibilidad de acceder a una educación organizada.

Por ende, es de vital importancia partir desde afuera. La organización que empieza desde adentro y luego trata de encontrar dónde colocar sus recursos irá desgastándose en vano. Las oportunidades y las necesidades se buscan mirando hacia fuera.

La tarea del gerente de una organización sin fines de lucro es tratar de convertir la enunciación de su misión en una serie de puntos específicos. Para dirigir con eficiencia una entidad sin fines de lucro es preciso incorporar la comercialización al proyecto de servicio. Es una tarea que principalmente incumbe a la alta dirección, aunque sus miembros necesiten recibir abundante información de su gente, del mercado y de quienes lo investigan.

Dentro de estas entidades existe un líder, al que le corresponde, capacitar a su institución para prever la tormenta y de hecho; adelantársele<sup>18</sup>. No puede prevenirse una gran catástrofe, pero sí puede construirse una organización aprestada al combate, con buen espíritu de equipo y que, habiendo superado ya una crisis, sabe cómo actuar, confía en sí misma y ve reinar la confianza recíproca ente sus miembros. Su tarea primordial es asegurarse de que todos

<sup>17</sup> Peter Drucker, ob. Cit., p.: 21.

<sup>18</sup> Peter Drucker, ob.cit., p.: 9.

vean, oigan y vivan su misión. Es responsable de la asignación de los recursos como también de los resultados.

El punto de partida es reconocer que los cambios no constituyen amenazas, sino oportunidades. Debe procurarse la búsqueda sistemática de oportunidades, tanto internas como externas.

Como paso siguiente debe analizarse cómo se organizará la innovación implantada. Es necesario contar con una estrategia innovadora, es decir, un modo de introducir la novedad en el mercado.

Ciertamente, no bastan las nuevas tendencias y metodologías, existen normas a las cuales las instituciones sin fines de lucro deben ajustarse, y es necesario que así sea, para su mejor organización. En el caso particular de las Instituciones Educativas, éstas poseen su propia y particular regulación a través de la Ley Federal de Educación.

La Ley Federal de Educación establece que el sistema educativo argentino, el cual ha sido implementado en forma gradual y progresiva desde 1995 al 2001, y abarca los grandes campos que marcan su estructura:

a) *Nivel Inicial*: Se encarga de la prevención y educación temprana y de la asistencia adecuada, que permita garantizar la calidad de los resultados en las etapas siguiente.

b) *Educación General Básica*: (EGB). Debe facilitar la adquisición de competencias básicas y la apropiación de conocimientos elementales y comunes, imprescindibles para toda la población.

c) *Educación Polimodal*: Posibilita el dominio de conocimientos y capacidades intermedias, deseables para toda la población, según diversas realidades y opciones personales.

d) *Educación Superior*: Se propone el logro de alta capacitación y competencias diferenciales y opcionales, para distintos grupos de la población.

e) *Educación Cuaternaria*: Se propone la profundización y actualización de la formación adquirida y la alta especialización requerida por los avances científicos y técnicos.

Todas las instituciones que se encuentran bajo la normativa de esta Ley Federal de Educación, sean éstas públicas o privadas deben brindar la educación básica que la misma exige.<sup>19</sup>

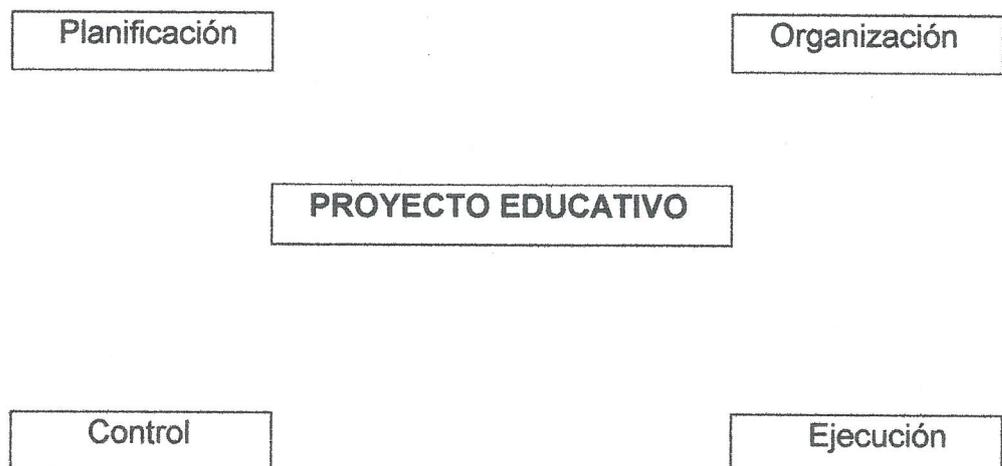
| NIVELES                                | CICLOS   | EDAD                          | ÁREAS de CONOCIMIENTO  |
|--|--|-------------------------------|--|
| Educación Inicial                      | Jardín Maternal  | 3 y 4 años<br><br>(no oblig.) |  |
|  | Jardín Infantes  | 5 años<br><br>(oblig.)        |  |
| Educación General Básica (EGB) (9años) | 1º Ciclo   | 6 a 8 años.                   | * Lengua<br>* Matemática<br>*Ciencias Sociales<br><br>*Ciencias Nat.<br>*Expresión Artística y Psico corporal. |
|  | 2º Ciclo   | 9 a 11 años                   |  |
|  | 3º Ciclo   | 12 a 14 años<br><br>(oblig.)  |  |
| Educación Polimodal (3 años mínimo)    | Tronco Común<br>Distintas áreas.   | 15 a 17 años                  | * Humanísticas<br>* Social<br>* Científica<br><br>* Técnica.   |
| Educación Superior                     | No Universitaria<br><br>Universitaria  |                               |  |
| Educación Cuaternaria                  | A cargo de las Universidades y de las instituciones académicas, científicas y profesionales de reconocido nivel. |                               |  |

<sup>19</sup> SARMIENTO GARCÍA y otros, **Ley Federal de Educación**, Buenos Aires, DEPALMA, 1995.

Los argentinos estamos viviendo un proceso de transformación en el área educativa, a partir de las transferencias de los servicios educativos del ámbito nacional al provincial, acuerdos de integración con países vecinos, el dictado de la Ley Federal de Educación. Constituyen medidas que plantean la exigencia de brindar una mejor educación. Existe la necesidad de estimular el protagonismo del personal en medio del cambio. Para ello, una de las metas consiste en capacitar a los docentes para que influyan en los cambios.

Esta realidad urge a la escuela precisar el "modelo educativo", actuar con mayor eficacia y calidad ante la necesidad de optimizar los recursos, innovar, transformar la realidad escolar en vista de un proyecto con fines superiores.

El proceso administrativo: La administración de la escuela, igual que la mayoría de las organizaciones, tiene por objeto organizar a personas y recursos de la mejor manera posible para lograr los objetivos propuestos. Es un proceso que no se hace en un momento, es algo permanente y dinámico que implica un perfeccionamiento en las personas y una mejora en los recursos (materiales y pedagógicos).



Mejorar la administración educativa, para asegurar la calidad del servicio, es mejorar la metodología en cada una de estas fases.

## Capítulo IV

### **LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La educación tiene un contenido fundamentalmente social y así se considera por quienes ejercen esta tarea. Sin embargo es necesario que la visión de la Institución sea ampliada hacia la perspectiva económica, la cual permitirá una mejor racionalización y aprovechamiento de los recursos disponibles. De esta manera se estaría aceptando a la educación como un bien económico lo que implica: la educación como oferta y como demanda.

Cuando se habla de oferta educativa, se concibe al conjunto de posibilidades educativas que tienen los individuos de una comunidad. Por su parte, la demanda educativa se relaciona con el conjunto de necesidades educacionales que tiene una comunidad, tanto desde el punto de vista colectivo como la del individuo particular. Esta economía de la educación puntualiza:

- 1- La Educación no es un producto uniforme y homogéneo, sino que está compuesto por una serie de elementos, algunas veces complementarios como pueden ser los recursos didácticos o materiales de trabajo, y otros, sus títulos como Polimodal en ciencias o humanidades.
- 2- El ámbito de contratación no es único y por las características especiales del producto existe un fuerte problema derivado de la dispersión de la población.
- 3- El proceso educativo y su producto se encuentra influenciado por variables independientes como ser el medio familiar y social, la interacción docente alumno, etc.
- 4- La educación tiene una fuerte incidencia social y muchas veces queda al margen de las consideraciones económicas. Generalmente este mercado es intervenido por el Estado que ofrece una enseñanza gratuita o subvencionada, regulando precios, condiciones, etc.

Esto lleva a considerar que el mercado educativo no está sometido a las leyes de libre mercado sino más bien a un conjunto de leyes específicas (En especial, Ley Federal de Educación, N° 24195/93).

---

Puede definirse a la escuela como un sistema, con una operatividad singular y cuyas normas surgen del ambiente o sistema social. Particularmente, en Argentina su estructura administrativa está delineada por el Estado; éste asegura cierta uniformidad al sistema escolar, aún en el caso de la escuela privada.

Así, el Art. 42 de la Ley Federal de Educación expresa: “La Comunidad educativa estará integrada por directivos, docentes, alumnos, ex alumnos, padres, personal administrativo y auxiliar de la docencia, y participará – según su propia opción de acuerdo al proyecto institucional específico – en la organización y gestión de la unidad escolar, y en todo aquello que haga al apoyo y mejoramiento de la gestión de la calidad de la educación, sin afectar el ejercicio de las responsabilidades directivas y docentes”.

Dentro de este “sistema escuela”, los elementos además de estar ordenados estructuralmente, cumplen funciones que permiten la orientación del sistema hacia sus objetivos.

Administración del sistema escuela: Administración significa actividad cooperativa que tiene el propósito de servir en el logro de objetivos propuestos. Es una función que utiliza principios, técnicas y prácticas. Su función será aumentar la eficiencia del sistema.

Para poder cumplir acabadamente los objetivos que la Institución haya planteado es necesario analizar y revisar en forma continua todos los aspectos que forman parte de ella. Este análisis integral, si no es realizado en forma periódica, debe comenzarse a la brevedad, ya que de lo contrario no existirá una evaluación eficiente del grado de cumplimiento de los objetivos y propósitos que la institución persigue.

Todo comienza con la elaboración de un plan anual (este plan es el resultado del proceso de planeamiento). El primer paso a seguir es el diagnóstico o evaluación de necesidades. Para llevar a cabo este punto se ve la comunidad y lo que se puede hacer con ella; se ve la escuela y lo que se puede

---

hacer con ella. Esta evaluación pondrá de manifiesto los límites del sistema, ya que, dentro de la comunidad local, la escuela puede atender algunos de los casos dentro de lo posible y de lo específico de su tarea. Deben considerarse tanto los aspectos materiales como inmateriales: edificio adecuado, recursos didácticos, capacitación docente, cantidad de alumnos por aula, etc.

Por otra parte debe compatibilizar los requerimientos de los individuos con las competencias que el alumno a su egreso debe poseer de acuerdo con las exigencias o competencias que el mercado laboral exige.

Con el diagnóstico se termina el análisis del sistema y comienza la síntesis del mismo. Se estudian los problemas y otras necesidades, se seleccionan de acuerdo con lo que se puede solucionar y se enuncian objetivos estratégicos.

Esto es lo que se denomina, planeamiento estratégico el cual en términos generales, enuncia la política a seguir, se estudian los cursos de acción o caminos posibles para alcanzar los objetivos y las ventajas y desventajas de cada alternativa o curso de acción.

Marca la política general de una escuela, y tiene que ver con todos los aspectos de la vida del sistema; está enmarcado en los planes de largo plazo y tiene una amplia perspectiva; sigue al estudio de las necesidades y al orden de prioridades de las mismas. Los propósitos educacionales servirán de guía a la administración.

Para dirigir un sistema hay que partir del conocimiento de su propio sistema, de su relación con la sociedad a la cual sirve y de su eficacia; luego, establecer la política de futuras acciones, organizar los medios, dirigir, supervisar y evaluar.

Desde este contexto. La administración de un sistema escolar consta de una estructura de investigación y planeamiento, una de diseño académico, otra de operación y otra de retroalimentación. Cada una de estas estructuras tiene funciones que cumplir para la correcta marcha del sistema escuela.

En el caso del sistema escolar, el sistema y su ambiente tienen una interrelación constante. Los cambios que se operen en el sistema social inciden en los objetivos sociales del sistema escolar, por lo tanto, el mejor planeamiento es

aquel que parte de las demandas y expectativas del sistema social, y de los propósitos educacionales y sus demandas.

### **ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN:**

Criterios a utilizar:

**Eficacia:** implica la capacidad de alcanzar los objetivos fijados para ese sistema. A partir de la eficacia se pueden emitir juicios sobre la funcionalidad o no de determinados métodos y procedimientos.

**Eficiencia:** se refiere a la cantidad de alumnos que ingresan, permanecen y egresan, y los costos que acarrea al sistema esta operación. En costos se incluyen capital, tiempo y desgaste social, etc. La organización interna del sistema suministra los datos necesarios para clasificar, evaluar, promover y certificar el paso de los alumnos por el sistema. Es el criterio administrativo que revela la capacidad de un sistema para producir mayor cantidad de productos en el menor tiempo y con el menor gasto posible, es decir, la mejor utilización de energía y recursos.

**Funcionalidad:** Este criterio se relaciona con la comunidad como ambiente del sistema escuela. Con este criterio se evalúa si el "modelo educativo" se ha transformado en trabajo educativo en el marco de la filosofía de la escuela concretada en sus proyectos y propósitos educacionales. Se hace una evaluación intra sistémica, se mira hacia adentro de la institución.

Para poder realizar este análisis en de suma importancia detallar la información básica a recopilar, tanto del ámbito pedagógico, como material, humano, etc. En el presente desarrollo no se tomará en cuenta para el análisis el aspecto pedagógico de la Institución, sólo los recursos materiales y humanos, dado que excede a la materia en cuestión.

- ❖ *Aspecto Histórico:* este análisis será válido para dictaminar sobre la funcionalidad del sistema escuela en términos de aquellos que la gente piensa, de la escala valorativa de medio social y de las expectativas de las personas acerca de la labor escolar. Su propuesta educativa condensada en los propósitos educacionales tendrá que atender a las necesidades sociales en términos de requerimiento de recursos humanos, de formación política y realización personal.
- ❖ *Problemas sociales que pueden incidir en el funcionamiento del sistema:* la escuela debe conocer el contexto social (estratificación social), las características familiares, recursos económicos, escalas valorativas, etc. De esta complejidad ambiente surgen, al mismo tiempo, las motivaciones e inclinaciones del estudiante y sus limitaciones de ingreso y desarrollo.

La escuela podrá responder a estas situaciones (comedores escolares, becas, programas de orientación, etc.). Esta acción es imprescindible en la actualidad que toca vivir.

- ❖ *Análisis de la Institución Escolar:*

- a) Personal docente, administrativo, técnico y de asesoramiento: su capacitación, título habilitante, antigüedad, etc.
- b) Personal auxiliar y maestranza: función, antigüedad y edad.
- c) Población escolar: Matrícula potencial y real, características socio culturales y económicas, egresados en relación a la matrícula, etc.
- d) Edificio y dotación: aulas, salones especiales, gabinetes, patios, espacios verdes, etc.
- e) Análisis de la Organización: organización y administración, jurisdicción, niveles y modalidades, autonomía, departamentalización, políticas del establecimiento, etc.

- f) Estructura organizativa: personal, organigrama, control, etc.
- g) Procedimientos: adquisición de materiales, coordinación de los servicios, asignación de recursos, evaluación de personal, etc.
- ❖ *Recursos Financieros y distribución del gasto:* análisis del costo por alumno, por servicio, etc.
- ❖ *Relaciones con los padres y comunidad en general:* instrumentos de comunicación, entrevistas, notas, etc.
- ❖ *Limitaciones:* Son los elementos condicionantes para la aplicación de estos criterios. Algunos surgen de disposiciones superiores de la administración del sistema; otros surgen de la propia problemática escolar. (contenidos mínimos obligatorios, apoyo escolar, calidad y cantidad de personal, diversidad socio cultural, etc.).

Respecto a la capacitación que el personal de la Institución debe poseer, tiene que corresponderse con el perfil que la escuela quiere manifestar; esto significa que la Institución al valorar los antecedentes del personal que aspira a trabajar en la Institución, debe tener en cuenta la experiencia previa en instituciones que aproximadamente ofrezcan un perfil similar y su capacidad de compromiso con la Institución. Esto no quiere decir que sus calificaciones pasen a segundo plano, sino que la evaluación debe ser integral. Lo más conveniente es que, al ingreso este potencial docente (o administrativo), no sea titularizado hasta poder evaluar si está en condiciones de llevar a la acción la misión y los objetivos que la escuela plantea.

En el análisis de la población escolar, la matrícula potencial es realmente difícil de medir en una ciudad como Mar del Plata, donde la oferta educativa es

muy amplia y diversa respecto a las propuestas que las mismas ofrecen como así también sus valores económicos.

La población de la ciudad no es homogénea, y debido a la actual crisis que aqueja a toda la comunidad, estas diferencias, sobre todo económicas, se acentúan, en detrimento a la calidad educativa que una familia aspira para sus hijos.

Sin embargo, la misión de la escuela es tratar de achicar ,dentro de los límites que su presupuesto y recursos le permitan , esta brecha económica ya sea mediante planes o convenios especiales, subsidios o becas, créditos educativos, etc.

En lo que respecta a la parte edilicia, ésta tiene singular importancia y, en esta ciudad, se pueden encontrar muy buenas construcciones en lo que a escuelas se refiere. Existe una preocupación importante respecto a este tema. El ideal estaría dado por la separación física de los distintos niveles. Por ejemplo, una institución que cuente con niveles que se extienden desde el Inicial hasta el Polimodal, no sería conveniente mezclar a los más pequeños con los que están a punto de egresar. Por lo tanto, se acostumbra a dividir, físicamente, los niveles dentro del edificio de manera tal que tengan, entre ellos, el menor contacto posible.

La estructura debe acompañarse con una buena dotación de espacios internos, específicos para cada actividad: aulas con luz natural, preferentemente, con capacidad suficiente para que los alumnos puedan moverse con libertad. Dentro de las mismas el número de chicos a manejar no debería exceder los 25.

La existencia de espacios verdes para esparcimiento o deportes es de suma utilidad para los alumnos; éstos debe adecuarse para que puedan ser usados por ellos, como así también los patios cubiertos y descubiertos.

Se utiliza para poder analizar los diferentes aspectos se utilizarán indicadores, los cuales son manifestaciones ponderables de las interrelaciones u operatividad del sistema. En todo lo que sea posible se hace necesario usar el instrumental estadístico en el planeamiento de la educación y utilizar la

---

ponderación conceptual para aquellos casos en que es imposible contabilizar un indicador.

El análisis de los indicadores y su comparación permitirá conocer las causas que llevaron al sistema a un estado determinado; luego, podrá emitirse una evaluación de la situación. No basta con la descripción; es necesario buscar las causas que ocasionaron esa situación.

Se está en condiciones, en este punto de la investigación, de arribar a las conclusiones que lleve el trabajo realizado. El diagnóstico, análisis de la realidad o evaluación de necesidades, constituye el examen de las interrelaciones de los distintos elementos del sistema escolar y de su ambiente. De este diagnóstico surgirán las necesidades prioritarias y también las acciones del sistema que deben realizarse como también aquellas que deben mantenerse. Una vez terminado el estudio de las necesidades éstas serán jerarquizadas.

## Capítulo V

### **LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

La escuela como institución tiene, hoy en día, un gran desafío: gestar, organizar y conducir un proyecto educativo acorde con las necesidades, expectativas e intereses de sus destinatarios.

Precisamente, en el marco de estos nuevos desafíos, aparece la "misión institucional". El concepto de "misión" supone que la acción educativa no se reduzca a los límites físicos del aula, sino la existencia de un proceso amplio en el cual es necesario tener en cuenta diversos factores.

Por varias razones, la misión, la organización y la gestión muchas veces fueron consideradas en un segundo lugar de importancia. Una de las causas está relacionada con el tipo de formación profesional de los educadores. Dentro de este contexto, la alusión a una escuela que se asemeje a una "empresa de Servicios", represente por lo menos una idea para la polémica y el debate. Obviamente, la escuela no es una empresa común y corriente.

En segundo lugar, cuando se trata de definir la misión de una determinada escuela, localizada en determinado ámbito geográfico y socio cultural, dicha misión no es algo abstracto sino algo concreto, propio y específico que corresponde a "esta" institución. La misión consiste en explicitar la "razón de ser", lo que justifica su existencia. En este sentido, para determinar la validez del enunciado de esa misión, se podrían tener en cuenta los siguientes indicadores:

- Carácter sintético (memorizable).
- Carácter exclusivo (de "esta" escuela).
- En términos "operativos" (operacionales).
- Inteligible (no necesita aclaraciones).

La tarea de definir la misión supone distintos fundamentos y su elaboración requiere de un proceso técnico logrando un verdadero intercambio

---

entre la escuela y el medio social al que pertenece. No sólo es necesario saber lo que la escuela quiere hacer sino lo que la comunidad quiere recibir.

El carácter singular que debe lograr cada institución educativa a partir de su misión específica tiene que llevar a la convicción de que no hay dos escuelas exactamente iguales. Las instituciones educativas son, por naturaleza, heterogéneas, todas ellas deben asumir compromisos concretos y diferenciados de acuerdo con el medio en el cual se insertan.

La misión es de "largo alcance" y es la que permite encarar procesos con un amplio horizonte. Si ésta fuera cumplida, habría que re definirla o adaptarla.

El compromiso con la misión favorece el desarrollo de la innovación. Es necesario producir ideas a partir de la misión. Los resultados que se esperan van más allá de la elaboración de un documento escrito; es un factor de renovación que favorece la comunicación, la integración, la renovación de ideas, etc.

Esta misión institucional, será el punto de partida para la definición de los propósitos educacionales, que actuarán como fines a los que se dirigirá la actividad de cada escuela.

El propósito constituye la oferta educativa que la escuela hace a la comunidad; dirán aquello que la escuela pretende realizar con el que asista a sus aulas. Este propósito tendrá en cuenta la idea de hombre como persona y una enumeración de valores de acuerdo con lo que el establecimiento haya detectado como exigencias prioritarias del mercado y de lo que la escuela esté en condiciones de ofrecer.

El compromiso educativo expresado en la misión supone haber logrado un profundo conocimiento de los destinatarios de ese servicios educativo y, además, la aceptación del grupo social, que a partir de ahora debe ser considerado como "grupo meta".

Como resultado de la visión de la escuela futura que alcancen los miembros de la comunidad educativa, surgirán los propósitos educacionales. Éstos surgen del análisis según los siguientes modelos:

- a) **Modelo Deductivo:** En este modelo, el perfil del alumno que se quiere lograr será homogéneo en todo el país. No habrá diferencias de planificación entre el accionar de las escuelas. Este modelo regía en Argentina hasta el dictado de la Ley 24.195 (Ley Federal de Educación).
- b) **Modelo Inductivo:** Procedimiento usado para obtener propósitos educacionales a partir de un estudio de las expectativas de la comunidad acerca de lo que la escuela puede ofrecer.
- c) **Modelo Deductivo – Inductivo:** Este modelo parte del análisis de políticas, fines, objetivos, normativas emanadas de Organismos de Conducción en la Jurisdicción a que pertenece la escuela (Ministerios, Secretarías, etc.). Cada escuela constituye una realidad distinta, surgida de varias características de las regiones y localidades del territorio Argentino.

La escuela es parte de este ambiente. La comunidad que forma y rodea a la escuela tiene una serie de expectativas acerca de los que debe hacer la escuela con el alumno.

Por medio de técnicas de investigación, el sistema escuela procederá a determinar las demandas de la comunidad, o sea, procedimientos inductivos que identificarán los propósitos surgidos de la realidad ambiente que sirven de parámetro para la evaluación de sus necesidades.

La oferta así definida le facilita a los padres la elección del Establecimiento.

Estas necesidades planteadas por la comunidad darán lugar a la creación de estrategias, que establecerán la mejor forma de llegar a ese "destinatario". Respecto al alcance de estas estrategias, es necesario tener presente que la institución educativa no se reduce sólo a una cuestión curricular, por ello deben abarcar otros factores: la infraestructura del edificio, el diseño de la Organización, Financiamiento, Recursos Humanos para la docencia y demás tareas de apoyo, la comunicación, motivación, etc.

Cuando se logra la definición clara de las estrategias ocurre que las personas que se desempeñan en cualquiera de los sectores, no sólo tienen la sensación de que están contribuyendo al éxito del proyecto global, sino que,

además, disponen de un parámetro que les permite saber cuáles son los aspectos más relevantes o significativos de sus actividades. Comprenden que hay cosas fundamentales y cosas secundarias y pueden concentrar sus esfuerzos en aquello que consideran prioritario.

Otra ventaja de las buenas estrategias es que permiten fijar los “criterios de Rendimiento”. Estos criterios son conocidos y asumidos por los responsables y sirven para evaluar los logros sectoriales y globales y es, precisamente, a partir de estas metas cuando la escuela comienza a entender el concepto de “calidad educativa” y “búsqueda de la excelencia”.

En síntesis:

- Las estrategias son las formas operativas de trabajar por el logro de la misión institucional.
- De las buenas estrategias dependerá la posibilidad de elaborar buenos programas y proyectos.
- Deben abarcar todos los planos de la vida institucional y referirse a los elementos centrales de cada uno de esos planos (currículo, infraestructura, recursos humanos, funcionamiento, etc.)

Continuando con el análisis de la Institución de referencia, ésta plantea el “propósito General de la Institución” como sigue:

*“Contribuir al desarrollo integral del alumno, protagonista de su propia formación, capacitándolo para alcanzar soluciones creadoras en su integración social al medio”.*

*“A través de las variadas actividades, la escuela ofrece a sus alumnos la posibilidad de ser capaces de pensar, de tomar decisiones, de crear, de adquirir la información relevante y necesaria, de respetar, cooperar y desarrollarse positivamente como personas”.*

*“La formación de los alumnos contempla aspectos relacionados con la organización personal, el trabajo grupal, la toma de decisiones, la auto exigencias, la autonomía y la auto disciplina”.*

Propuesta educativa:

- ❖ **Continuidad educativa:** articulación pedagógica: nivel Inicial, EGB, Polimodal.
- ❖ **Actividades Especiales:**
  - Laboratorio de Ciencias.
  - Talle de Educación Plástica.
  - Gabinete de Informática.
- ❖ **Inglés:**
  - desde nivel Inicial con una propuesta globalizadora.
  - Aprendizaje de contenidos en distintas áreas (Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Literatura).
    - Preparación de exámenes internacionales.
- ❖ **Educación Física:**
  - Deportes practicados: Hockey, Rugby, atletismo, natación, basket, Handball, football.
  - Instalaciones: Campo de deportes con siete canchas de rugby, cinco de hockey, pista de atletismo y dos canchas de tenis.
  - Talleres de Informática, Vida en la Naturaleza y Danza.
  - Viajes con propósitos deportivos y culturales a partir del segundo ciclo EGB.
- ❖ **EGB 3:**
  - Articulación con el nivel Polimodal, basando sus objetivos en el logro de capacidades y habilidades de creciente complejidad.
    - Grupo de docentes universitarios.
    - Inglés intensivo: preparación de exámenes internacionales.

- Deportes: especialmente viajes e intercambios deportivos en las diferentes disciplinadas que se practican.
- Artes: Expresión teatral, danza y coro. Concert anual juntamente con EGB 1 y 2.
- Informática: apoyo a áreas curriculares, multimedia. Programación y diseño de páginas de Internet.
- Tecnología aplicada a las ciencias.
- Temas de actualidad: educación para la salud, para la paz, ambiental, etc.
- Orientación vocacional, preparación para el Polimodal Pre – Universitario.

Esta propuesta representa, a un nivel general, el plan que esta Institución intenta realizar. Esta plan está integrado por varios programas que a su vez incluyen proyectos.

El plan tiene un carácter global y por este motivo dentro del plan están incluidas todas las estrategias, mientras que el programa es un elemento que responde a una determinada estrategia prevista para un determinado sector institucional. Los proyectos son herramientas menores y se refieren a objetivos, cronogramas y acciones puntuales.<sup>20</sup>

En los programas y en los proyectos están reflejadas las prioridades que la gestión ha determinado para cada una de las estrategias institucionales.

El hecho de que dentro de una institución se conozca cuáles son efectivamente los programas y proyectos en ejecución, constituye un dato muy significativo que habla del grado de información y comunicación que se ha logrado. <sup>21</sup>La información sobre los programas y proyectos permite hacer conocer a los integrantes cuáles son los procedimientos y acciones que la institución ha considerado como prioritarios y también el grado de significatividad que tienen las tareas que cada uno realiza.

A ese respecto, la Institución analizada informa trimestralmente a toda la comunidad acerca de los proyectos que ha llevado a cabo como también aquellos próximos a realizarse. Comunica, además, sobre los alumnos que han

<sup>20</sup> Juan Carlos MOSCHEN, ob.cit., p.: 45.

<sup>21</sup> Juan Carlos MOSCHEN, ob.cit., p.: 47.

logrado algún reconocimiento fuera del ámbito de la escuela. Estas comunicaciones en forma de "Gacetilla" fueron incorporadas a la rutina del establecimiento durante el ciclo lectivo 2001, cuando comenzaron proyectos específicos de manera simultánea y en sus distintos niveles; fueron divididos por niveles y éstos, a su vez, por áreas: Castellano, Informática, Inglés, Educación Física, Artística, etc.

La administración educativa por proyectos: La administración por proyectos trata de alcanzar resultados satisfactorios al llevar adelante nuevas ideas que requieren atención constante. La metodología de proyectos como instrumento de la gestión educativa ubica a la escuela como centro de innovación. Este tipo de trabajo obliga a precisar el diagnóstico, a delimitar los problemas y promover la búsqueda de soluciones, fomenta el trabajo en equipo, fortalece a la escuela en su capacidad de gestión, haciéndola responsable del manejo de sus recursos. Para administrar una escuela por medio de proyectos se debe tener en cuenta:

- Determinar claramente la especificación de los proyectos, y sus responsable.
- Realizar un cronograma donde se puntualicen las actividades y las fechas de inicio y término.
- Emitir instrucciones a las personas afectadas al proyecto.
- Mantener la información actualizada sobre el avance de cada proyecto.

Clases de Proyectos: Pueden definirse por el ámbito en: locales, regionales o nacionales, o según el objeto que involucren y, en este caso, resultarán:

- Proyectos de infraestructura física: tradicionalmente constituyen proyectos de inversión (construcción, equipamiento, etc.)
- Proyecto de desarrollo institucional: tratan de mejorar los aspectos administrativos, de organización y los servicios de apoyo o complementarios a la acción educativa.
- Proyectos de desarrollo curricular o tecnología educativa: se refieren a los cambios que deben introducirse para el mejoramiento del currículo y la

utilización de tecnologías educativas acordes con las necesidades del proceso de enseñanza – aprendizaje.

- Proyectos de desarrollo profesional: Comprende todos los aspectos relacionados con la formación, capacitación, perfeccionamiento y especialización del personal docente, técnico y administrativo del sector educación; asimismo tiene que ver con los aspectos de bienestar y condiciones de trabajo de los recursos humanos del sector, entre otros.

El planteo de los proyectos futuros, la institución los analiza al final de cada ciclo lectivo (para el año siguiente). Actualmente, se encuentran planificando aquellos que probablemente, se materialicen para el 2003. La forma más indicada de llevar a cabo esta planificación será partiendo de las necesidades que se plantean durante el transcurso del presente ciclo. Por lo tanto, antes de analizar nuevas propuestas e innovar, debe perfeccionarse lo que actualmente no se realiza de la forma correcta y de la cual, la comunidad reclama por soluciones (ya sea en forma expresa o tácita).

Todas estas actividades que la Institución debe aprender a reconocer generan valor a la educación ofrecida por la misma. Para ganar ventajas sobre sus rivales, una empresa debe promover este valor entre sus clientes mediante la práctica de actividades con una mayor eficiencia que la de sus competidores.

Es esencial considerar los vínculos en los que el rendimiento de una actividad tiene efecto sobre el costo o la efectividad de otras actividades. En una empresa de servicios los límites entre actividades no son claros; las actividades como la mercadotecnia, operaciones y recursos humanos no pueden considerarse en forma independiente, por lo que la coordinación efectiva y la integración de ellas se hace esencial, y puede reducir el tiempo necesario para ejecutarlas.

Una función crucial en una empresa de servicios es el examen de los costos y el rendimiento en cada actividad generadora de valor dentro de la cadena. Cada elemento de la cadena de valor representan un área que debe investigarse de manera exhaustiva para identificar medios existentes o potenciales por los cuales la empresa puede lograr ventajas de costo o diferenciación.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Adrián PAYNE, ob.cit., p.: 100.

Una empresa de servicios que preste un servicio de mayor calidad que sus competidores, y excediendo las expectativas de los clientes, sin duda prosperará. Los clientes forman dichas expectativas en base a sus experiencias anteriores, lo que dicen sus conocidos, y la publicidad. Después de recibir el servicio los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado, en caso que no se encuentren satisfechos seguramente buscarán otras ofertas educativas que cubran manera más completa sus necesidades.

## Capítulo VI

### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el dinámico ambiente actual, la única constante que existe en el futuro es el cambio. Algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada al cliente. El proceso de planeamiento estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y aquellos de carácter creativo.

El planeamiento estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico e intuitivo. Involucra el dominio de temas como la demanda de productos y servicios y los factores que la afectan, la capacidad de oferta, las fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización, análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, entre otras.

A pesar de los beneficios evidentes del planeamiento estratégico, estudios empíricos sugieren que sólo un 10 % (diez por ciento) de las compañías en realidad utiliza un proceso completo de planificación. Igualmente ha habido una atención creciente y su aceptación ha aumentado durante los últimos 10 años.

El planeamiento estratégico marca la política general de una escuela y tiene que ver con todos los aspectos de la vida del sistema; está enmarcado en los planes a largo plazo y tiene una amplia perspectiva; sigue al estudio de las necesidades y al orden de prioridades de las mismas.

La estructura de planeación tiene cuatro fases:

- 1- Contexto Estratégico.
- 2- Análisis de la situación.
- 3- Formulación de estrategias, planeamiento operativo.
- 4- Evaluación de resultados.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en marcha del mismo. Esto se logra mediante planeamiento táctico realizados por la gerencia.

El planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento táctico da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado.

*Contexto Estratégico:* La mayoría de las organizaciones empiezan su alineación estratégica con un propósito u objetivo cuidadosamente identificado y determinado. Dentro de este contexto se incluyen la definición de la misión de la Institución y sus objetivos corporativos.

Los objetivos son situaciones deseadas para el sistema, enuncian el resultado por obtener cuando se solucione la necesidad seleccionada. Son estados futuros deseados para una institución a los que se llega a través de una actividad planificada. Aquí se estudian todos los recursos de acción o alternativas para llegar a los objetivos, se hacen incidir todas las limitaciones provenientes del sistema y del ambiente, se busca la combinación óptima de elementos que, al menor costo, sirva para alcanzar los objetivos.

El establecimiento de objetivos junto con la declaración de la misión proporciona una oportunidad de probar la adecuación de ambos. Los objetivos, además de cubrir las áreas identificadas debe propiciar la evaluación del logro de la misión. Cada elemento clave de la misión debe comprender a un objetivo.

*Análisis de la situación:* Esta fase se encarga de la recopilación de los datos necesarios acerca del ambiente externo donde la Institución opera y en una evaluación interna en relación con sus fortalezas y debilidades particulares comparadas por este ambiente externo. El propósito de este análisis es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación e implantación de estrategias. Al finalizar este análisis debe tomarse una decisión acerca de qué acciones son necesarias para mejorar o tratar con aspectos particulares.

Dentro de este marco, en una Institución educativa se deberán analizar: Proyecto Institucional, Marco normativo, propósitos educacionales de la Institución, evaluación y selección de necesidades y objetivos estratégicos.

Las alternativas de acción deben ser racionalmente analizadas, haciendo incidir en su posibilidad de realización, las limitaciones resultantes de todos los elementos del sistema y del ambiente.

*Formulación de estrategias. Planeamiento Operativo:* En este nivel se definen y cuantifican los objetivos operativos y se programan los "proyectos". Estos proyectos constituyen la menor unidad de ejecución de un plan. En los proyectos se detallan las tareas, el tiempo y las responsabilidades. El comportamiento esperado de un sistema son los objetivos, los cuales son estados futuros deseados para una institución a los que se llega a través de una actividad planificada.

Los objetivos estratégicos pueden ser:

- a) Objetivos de estilo: aquellos que determinan una política permanente de la institución escolar y le dan un estilo propio a la institución.
- b) Objetivos de cambio: cosas que se deben hacer adaptando el sistema a los requerimientos o necesidades del ambiente y propósitos educativos.
- c) Objetivos de problema: aquellos que tienden a cambiar la conducta del sistema desviado de los patrones estándares, dados para ese sistema.

Se reagrupan las funciones y responsabilidades del personal y se determinan los materiales de apoyo, es decir, se organiza el sistema para alcanzar los objetivos. Es el diseño de la Organización basado en la articulación de objetivos, medios y personal.

Para alcanzar los objetivos del sistema escolar se necesita un ordenamiento adecuado de sus elementos (estructura) y de sus relaciones (función). Este ordenamiento se llama organización, la cual es un momento del proceso de administración y consiste en adecuar el sistema al logro de los objetivos.

Estos programas proporcionan la oportunidad para que todos los miembros de la institución trabajen juntos de una forma integrada.

*Evaluación de Resultados:* Un plan en ejecución debe ser evaluado para determinar su eficacia. El diseño de la evaluación debe ser realizada conjuntamente por quienes administran. Por esto un sistema de Información debe ser diseñado como un sistema de información para insertarse en el proceso de administración. El nivel de detalle y frecuencia de los informes estarán determinados por el tipo de compañía de servicio y el sector en el cual opera. El elemento esencial es asegurar el avance de sistemas de información que cumplan con las necesidades de quien tiene la responsabilidad de tomar acciones correctivas.

La gestión institucional se distinguirá por la forma en que se adecua la organización íntegra de la escuela a las tareas que surjan del currículo escolar.

### **Planeamiento Estratégico formulado para la Institución de análisis**

#### **Contexto Estratégico**

Como se expresa en el capítulo V, la Institución bajo análisis enuncia su misión como sigue:

*“Contribuir al desarrollo integral del alumno, protagonista de su propia formación, capacitándolo para alcanzar soluciones creadoras en su integración social al medio”.*

Siendo sus objetivos generales los siguientes:

*“A través de las variadas actividades, la escuela ofrece a sus alumnos la posibilidad de ser capaces de pensar, de tomar decisiones, de crear, de adquirir la información relevante y necesaria, de respetar, cooperar y desarrollarse positivamente como personas”.*

*“La formación de los alumnos contempla aspectos relacionados con la organización personal, el trabajo grupal, la toma de decisiones, la auto exigencia, la autonomía y la auto disciplina”.*

### **Análisis de la Situación:**

- Ambiente Externo:

- a) **Aspecto Económico:** Históricamente, esta ciudad se caracterizó por su alto nivel social, ya que era un lugar de descanso y veraneo de las familias de la alta sociedad argentina. Poco a poco, se convirtió en una ciudad con una gran población estable, con recursos propios. Esto hizo que se desarrollaran industrias, por lo que fue necesaria una gran cantidad de mano de obra. Esto trajo aparejado el asentamiento de familias de clase media y obrera, con gran cantidad de inmigrantes europeos. Se convirtió, en la ciudad elegida por aquellas familias que querían “escapar de la Gran Ciudad”.
- b) **Aspecto Educativo:** a medida que fue creciendo la población y, siendo ésta muy variada, los establecimientos educativos fueron apareciendo paulatinamente. En la actualidad, la ciudad cuenta con una gran cantidad de instituciones educativas de todos los niveles (Inicial, EGB, Polimodal, Terciario y Universitario) como así también para todos los estratos sociales y culturales (Públicas, Católicas, Laicas, etc.).

Actualmente, la educación Argentina se encuentra normada por la Ley Federal de Educación N° 24195/93, que establece las pautas y normas que deben tener en cuenta las instituciones educativas cualquiera sea ella.

- Ambiente Interno:

**Aspecto histórico:** Desde sus comienzos, la ciudad de Mar del Plata se caracterizó por ser un centro turístico. Años atrás esta afluencia estaba compuesta en gran medida, por una “elite” de la clase alta que se disponía a descansar en esta ciudad. A lo largo del tiempo, la población estable, en sus comienzos muy escasa, comenzó a incrementarse. El poder adquisitivo de

estos nuevos “marplatenses” era alto. Para ese entonces la ciudad contaba con escuela públicas y la parte privada estaba formada por las instituciones católicas, niños “o” niñas, no mixtas.

Es en estos tiempos, hace ya 45 años, donde la escuela en cuestión aparece, para cubrir una franja de población de alto poder adquisitivo, con educación laica y mixta.

Obviamente, la realidad que vio nacer a esta institución cambió radicalmente. La población que ahora vive en la ciudad no es la misma, la clase alta pasó a ser una pequeña porción del total, y a su vez, la clase media comienza a ganar terreno.

Asimismo, en forma repentina y rápida aparecen varias escuelas que apuntaban a la mayor parte de esta población, la clase media. Esto conlleva a una re estructuración de los objetivos y propósitos de la institución y su adaptación a la nueva realidad.

La población marplatense creció en poco tiempo en forma desmedida, lo que lógicamente, trajo aparejado problemas sociales, estructurales, materiales, etc. La escuela como institución comienza su transformación, pasa de ser un lugar donde los niños adquirirían conocimientos a ser un lugar de educación integral que los prepare para enfrentar la vida cotidiana con todo lo que ello implica, paralelamente con la adquisición conocimientos específicos.

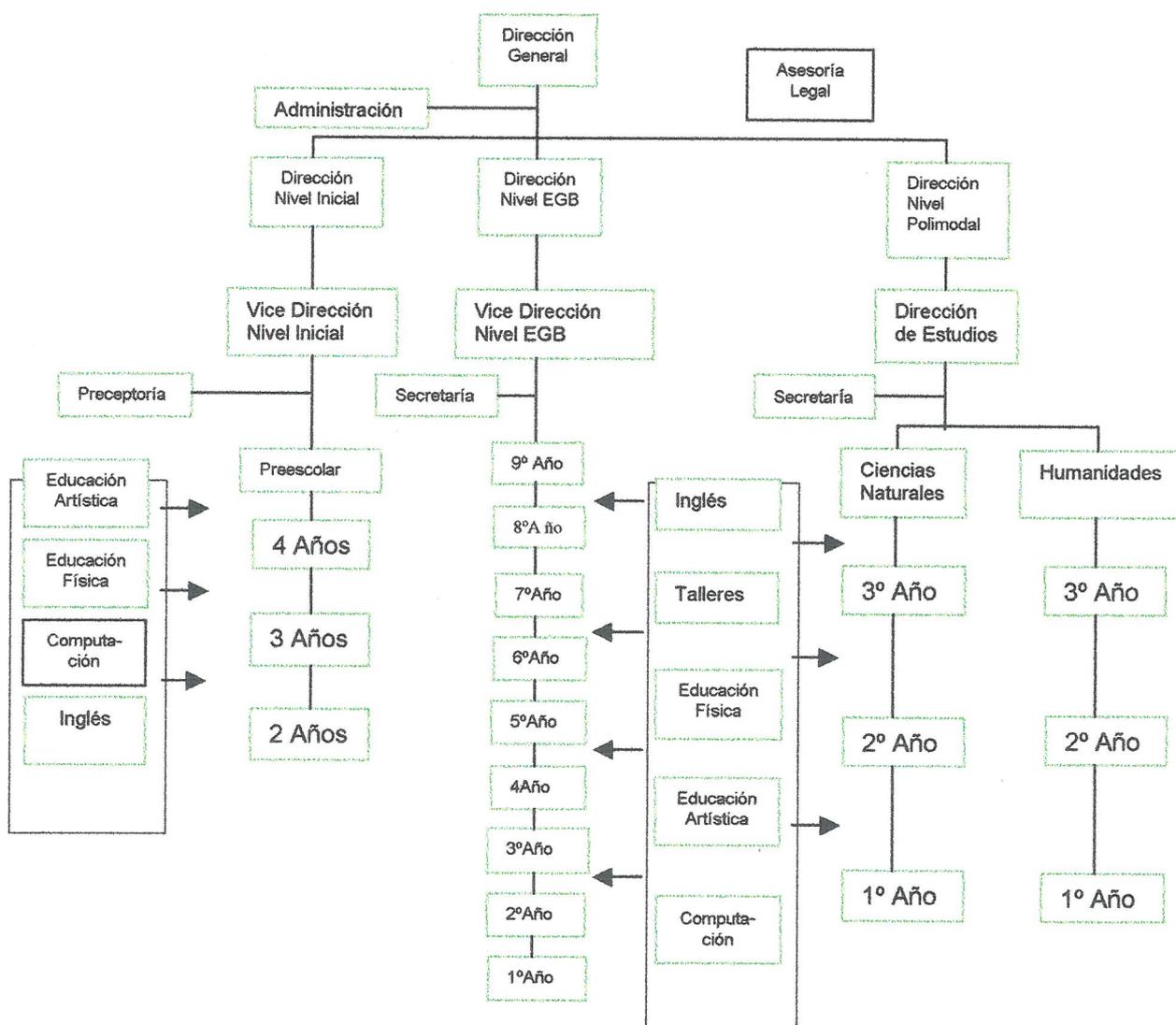
#### Organización:

- Organización Jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada. Sin perjuicio de considerarse a las instituciones educativas como entidades sin fines de lucro, la escuela analizada se encuentra constituida como una SRL por estar constituida por personas físicas, de carácter privado.
- Administración: Centralizada. La institución posee: nivel inicial, Educación General Básica y nivel Polimodal. La administración de todos estos niveles es única, ya que pertenecen a la misma unidad societaria.
- Jurisdicción Escolar: Provincial. Una institución educativa puede pertenecer al Estado Nacional, Provincial y Municipal. Esta Institución pertenece a la Jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires.

- Niveles y Modalidades: Como se dijo anteriormente, la institución cuenta con los niveles inicial, EGB y Polimodal. Sus modalidades son:

- a) Inicial: Sala 2 años, turno mañana o tarde.  
Sala 3 años, turno mañana o tarde.  
Sala 4 años, turno mañana o tarde.  
Sala 5 años - Preescolar- Turno mañana o tarde  
Turno doble.
- b) EGB: 1º, 2º y 3º Ciclo: Turno mañana o doble.
- c) Polimodal: Turno doble – Ciencias Naturales, Bilingüe.  
Turno doble – Humanidades, Bilingüe.

Organigrama de la Institución



### Objetivos:

**Inicial:** Generar un espacio educativo que se inicia partiendo de un vínculo afectivo sólido con los niños que ingresan a la institución y sus familias.

**EGB:** Que el alumno se desarrolle integralmente en un ambiente social apropiado, para llegar a ser un hombre pleno, consciente de sus deberes y derechos.

**Polimodal:** Apunta a la consolidación de los objetivos institucionales, optimizando la calidad educativa en todas las áreas del conocimiento.

### Aspecto Financiero y recursos:

La institución no posee subvención de ningún tipo, por lo que los recursos que necesita para desarrollar su actividad son solventados en su totalidad por las cuotas abonadas por los padres que inscriben a sus hijos en la misma,. Esto hace que la distribución de estos recursos deba ser, necesariamente, muy organizada y con buen criterio.

El desarrollo y análisis pertinente se acotará a EGB (Educación General Básica).

El nivel EGB se dicta en dos edificios, separando EGB 3 (7º, 8º y 9º) de los dos niveles inferiores (1º a 6º). A efectos de simplificar el análisis se tratará en forma unificada ambas estructuras edilicias.

### Edificio y Dotación:

➤ Aulas: 22 unidades. \* Ocupadas: 18.

\* Desocupadas: 4.

➤ Sala de Profesores: 1 sala para profesores de tercer ciclo EGB.

- Gabinetes: \* Físico/ Química: 1 para EGB 1 y 2  
1 para EGB 3
  - \* Sala de proyecciones: 1 para EGB 1 y 2  
1 para EGB 3
  - \* Laboratorio de Idiomas: no posee.
  - \* Cantidad de Computadoras: 15 para EGB 1 y 2  
20 para EGB 3
  - \* Gimnasios: 2 para EGB 1 y 2  
1 para EGB 3
  - \* Sala de Música: 1 para EGB 1 y 2
  
- Patios: para EGB 1 y 2: 2 patios cubiertos y 2 patios abiertos.  
Para EGB 3: 1 patio cubierto y 1 patio abierto.
  
- Salón de usos múltiples (SUM): 1 para EGB 1 y 2  
1 para EGB 3
  
- Espacios Verdes: Sólo para EGB 3
  
- Biblioteca: 1 para EGB 1 y 2. Especializada.  
1 para EGB 3

#### Material de Apoyo:

Todas las aulas, tanto EGB 1, 2 o 3, cuentan con un mínimo de 2 (dos) pizarrones cada una. Asimismo, se encuentran equipadas con grabadores individuales (cada aula), ya que las tareas a realizarse en los laboratorios de idiomas son llevadas a cabo dentro de sus aulas.

Al margen de la sala de proyecciones, cada nivel cuenta con televisores y videos móviles (de menos tamaño), para poder ser trasladados a cada aula. Se encuentran en existencia, además, equipos de audio de mayor precisión a disposición de los docentes que lo requieran, en las secretarías de cada departamento; como así también dos equipos de alta tecnología para eventos especiales.

Cada departamento y área especial, como música, educación física, educación plástica, entre otras, poseen su propio material organizado para ser utilizado cuando sea necesario. Estos materiales son propiedad de la escuela, por lo cual no son proveídos por los alumnos.

#### Departamentalización:

- Castellano: incluye tanto la parte curricular como extracurricular.
- Inglés: las horas curriculares, obligatorias, son mínimas, por lo que este departamento se encuentra integrado casi exclusivamente por materias extra programáticas.
- Materias Especiales: integran los talleres y demás aspectos que hacen a la formación del alumno y el perfil buscado por la Institución: Educación física, educación artística, computación, etc. Del mismo modo que el departamento de inglés su composición es mayoritariamente extra curricular.
- Administración: al ser centralizada, como se dijo con anterioridad, ésta posee un número reducido de personal, pero abocado exclusivamente a esta tarea.
- Maestranza: está conformado por personal contratado directamente por la institución. No es tercerizado, ya que a la institución le interesa evaluar en forma particular a las personas que se desempeñen dentro de la misma, sea cual fuere su función. En caso de tercerizar este servicio, este objetivo se vería seriamente limitado ya que la empresa contratada sería quien realizara este análisis.

#### Comunicación Interna:

La comunicación interna entre pares y con los superiores se realiza mediante comunicaciones escritas (cuaderno de comunicaciones y circulares) y también mediante reuniones de personal realizadas en forma periódica. Sin embargo, en caso de existir situaciones de carácter personal o de urgente solución se analizarán en forma personal y en el momento de ocurrencia.

### Comunicación con la comunidad:

Respecto a la comunicación entre la Institución y los padres, ésta se lleva a cabo a través de reuniones colectivas, como también individuales. Las reuniones grupales o colectivas se realizan al comienzo de cada ciclo lectivo, al entregar las calificaciones, y cuando alguna situación especial así lo requiera, como por ejemplo cambio de docentes o autoridades.

Las entrevistas individuales tienen lugar cada vez que el docente o el padre del alumno así lo requiera. Igualmente, se acostumbra a realizar una entrevista personal durante la primera etapa del año.

### Selección del personal:

El personal que aspire desempeñarse dentro del establecimiento será evaluado antes de su ingreso. La nómina de personal potencial de la institución estará conformada por los C. vitae que cada persona acerque a la escuela, personal que realice suplencias, como también por aquellas personas que hayan sido recomendadas por algún integrante de la institución.

Los antecedentes de los aspirantes serán evaluados a la luz de los objetivos que la Institución persigue. Así, no será suficiente una buena calificación, sino un desempeño acorde con los fines perseguidos por esta escuela, la capacitación que tenga en su haber, experiencia laboral en instituciones de similares características, etc.. Todo se complementa al momento de hacer la selección del personal. Esto rige para todos los niveles de la institución, sean éstos docentes como no docentes.

En líneas generales, el perfil buscado por la Institución responde a docentes con una actitud positiva de compañerismo y trabajo en equipo. Preferentemente, jóvenes y con buena presencia.

### Capacitación del personal:

El personal que es parte integrante de la Escuela, recibe capacitación en forma permanente, al margen de los perfeccionamiento docente que obligatoriamente deben realizar los docentes. Estas capacitaciones "adicionales" que obtienen los docentes son realizadas por personal idóneo que se contrata al efecto. Generalmente, se tratan temas específicos, novedades educativas o nuevas tendencias. Esta capacitación, generalmente mensual,

también es obligatoria para los docentes del establecimiento en cualquiera de los tres niveles: EGB 1, 2 o 3.

### Indicadores:

Como anteriormente se expresó, los indicadores darán un panorama cuantificado de la situación real en la que se encuentra la Institución bajo análisis.

### Alumnado:

La cantidad de alumnos que maneja la institución, en su ciclo EGB 1, 2 y 3, es bastante significativa. Consta de dos divisiones por año integradas aproximadamente de 28 alumnos cada una. La matrícula anual ha disminuido con el correr de los años. Se presente a continuación un cuadro donde constan las cantidades de alumnos por división de los últimos años (1994 – 2002). Los diferentes colores que éste presenta ayudan a realizar el seguimiento del alumnado desde su inicio en el primer año, hasta su egreso del ciclo EGB en noveno año.

| Curso        | 1994          | 1995          | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002          |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1°           | 89,00         | 82,00         | 83,00         | 71,00         | 63,00         | 46,00         | 45,00         | 56,00         | 45,00         |
| 2°           | 99,00         | 81,00         | 84,00         | 79,00         | 70,00         | 66,00         | 47,00         | 48,00         | 53,00         |
| 3°           | 96,00         | 97,00         | 76,00         | 78,00         | 77,00         | 64,00         | 62,00         | 49,00         | 40,00         |
| 4°           | 98,00         | 91,00         | 83,00         | 73,00         | 64,00         | 64,00         | 58,00         | 58,00         | 37,00         |
| 5°           | 94,00         | 96,00         | 82,00         | 73,00         | 71,00         | 67,00         | 60,00         | 56,00         | 49,00         |
| 6°           | 90,00         | 82,00         | 88,00         | 71,00         | 68,00         | 60,00         | 56,00         | 59,00         | 51,00         |
| 7°           | 79,00         | 74,00         | 76,00         | 62,00         | 68,00         | 61,00         | 62,00         | 56,00         | 52,00         |
| 8°           | 65,00         | 64,00         | 45,00         | 73,00         | 34,00         | 60,00         | 60,00         | 61,00         | 45,00         |
| 9°           | 66,00         | 53,00         | 55,00         | 44,00         | 71,00         | 57,00         | 60,00         | 61,00         | 56,00         |
| <b>TOTAL</b> | <b>776,00</b> | <b>720,00</b> | <b>672,00</b> | <b>624,00</b> | <b>586,00</b> | <b>545,00</b> | <b>510,00</b> | <b>504,00</b> | <b>428,00</b> |

Como puede observarse, durante los últimos años, la población escolar del EGB ha ido decreciendo en forma constante. Se mantiene aproximadamente en un 7% (siete por ciento) de decrecimiento.

De la misma manera, los cursos van cambiando su estructura, se comprueba que el 60% de los alumnos que ingresan en el primer año terminan su escolaridad en la misma institución. Estos porcentajes tienen en cuenta el crecimiento poblacional durante los años del cursado. Sin embargo, el aumento de alumnos por ingresos durante el EGB no es grande; el gran afluente se encuentra en el nivel inicial o al comenzar el primer año del EGB.

Las causas que determinan esta conducta decreciente pueden ser internas o externas. Debe partirse de la base que la accesibilidad a esta institución es limitada, ya que el valor mensual de la educación ofrecida es muy elevada, por lo que se encuentra acotada a familias que tengan o posean un ingreso alto o un poder adquisitivo importante.

Las sucesivas crisis que afectaron y afectan a Argentina, especialmente en ciudades como Mar del Plata, en la cual sus actividades principales tienen que ver con lo textil, pesca y turismo, entre otras, están absolutamente paralizadas.

Gran parte de la población escolar de esta escuela se dedican al comercio o son empresarios de rubros como los mencionados. Otros son profesionales, quienes no corren con mejor suerte cuando se trata de sus ingresos por honorarios.

Todos estos aspectos hacen que la principal causa de la deserción se encuentre en lo económico.

Sin embargo, existen otras causas que aunque no son tan significativas, no deben ignorarse:

Traslados: muchas familias deben abandonar la ciudad, ya sea por motivos familiares o laborales, lo que implica necesariamente su separación de la institución. Aunque en la actualidad, el fenómeno de la emigración masiva, mayoritariamente, hacia Europa y Norteamérica ha tomado gran importancia, en este análisis sólo representa el 2% (dos por ciento) del total.

Conducta de los alumnos: los problemas de conducta de los alumnos puede ser otra causa que los aleje de la Institución. No resulta significativo el número de alumnos que cambian de establecimiento por esta causa específica; sobre todo en el nivel EGB.

Otra causa que puede llevar a la decisión de los padres de cambiar a sus hijos de la escuela está dada por la no conformidad con la educación que ésta ofrece; también puede deberse a malos entendidos o problemas de relación con los docentes o directivos de la misma, como así también problemas de adaptación de los niños. Estas causas junto con las de origen económico, son las que la escuela debe minimizar, ya que son conceptos manejables por ella; en tanto que ante causas externas (por ejemplo, traslados), la institución se encuentra imposibilitada de brindar una solución.

#### Personal:

Esta Institución consta de una planta de personal estable de 81 personas que dedican su actividad sólo a EGB. Esta planta está integrada por docentes curriculares y extracurriculares de 1º, 2º y 3º ciclo, personal de maestranza y auxiliar y personal de secretaría.

El primer y segundo ciclo EGB tiene una estructura distinta al EGB 3 o tercer ciclo. En los dos primeros ciclos, las horas curriculares u obligatorias son realizadas por un docente que se encuentra al frente del grado o año durante toda la jornada (7.55 hs a 11.55 hs.). A partir de ese momento, y hasta el horario de salida de los alumnos, las horas extracurriculares son tomadas por los demás docentes: Inglés, Educación Física, Talleres o Materias Especiales, etc.

Mientras tanto, en tercer ciclo, el horario curricular se divide por materias en donde los profesores, especializados en cada área, dan sus clases por horas cátedra. Luego, de la misma manera que en los dos ciclos anteriores, el horario extracurricular es desarrollado por los docentes especiales.

Respecto del personal de maestranza, para este análisis, sólo se toma en cuenta aquél que desarrolla su actividad en EGB (1, 2 o 3).

El personal administrativo, tiene su particularidad, ya que la Administración de la institución es centralizada, habrá que tomar en cuenta sólo el porcentaje del total que incide sobre el EGB.

La composición del personal es la siguiente:

| Nº | Detalle         | Hs.   |       | Antigüedad | Otro Trabajo |
|----|-----------------|-------|-------|------------|--------------|
|    |                 | Curr. | Ext.  |            |              |
| 1  | DIRECTORA       |       |       | 26 años    | SI           |
| 2  | VICE DIRECTORA  |       |       | 23 años    | NO           |
| 3  | COORDINADORA    |       |       | 15 años    | NO           |
| 4  | COORD. INGLES   |       |       | 7 años     | SI           |
| 5  | COORD. INGLES   |       |       | 9 años     | NO           |
| 6  | PRECEPTORA      |       |       | 16 años    | NO           |
| 7  | PRECEPTORA      |       |       | 25 años    | NO           |
| 8  | PRECEPTORA      |       |       | 27 años    | SI           |
| 9  | PRO SECRETARIA  |       |       | 5 años     | NO           |
| 10 | MAESTRA 1º      |       |       | 21 años    | NO           |
| 11 | MAESTRA 1º      |       |       | 19 años    | SI           |
| 12 | MAESTRA 2º      |       |       | 22 años    | NO           |
| 13 | MAESTRA 2º      |       |       | 0 años     | NO           |
| 14 | MAESTRA 3º      |       |       | 18 años    | SI           |
| 15 | MAESTRA 3º      |       |       | 15 años    | NO           |
| 16 | MAESTRA 4º      |       |       | 15 años    | SI           |
| 17 | MAESTRA 4º      |       |       | 17 años    | NO           |
| 18 | MAESTRA 5º      |       |       | 15 años    | NO           |
| 19 | MAESTRA 5º      |       |       | 11 años    | NO           |
| 20 | MAESTRA 6º      |       | 4,00  | 6 años     | NO           |
| 21 | MAESTRA 6º      |       |       | 28 años    | SI           |
| 22 | PROFESORA EGB 3 | 16,00 | 1,50  | 25 años    | SI           |
| 23 | PROFESORA EGB 3 | 8,00  |       | 0 años     | NO           |
| 24 | PROFESORA EGB 3 | 24,00 |       | 8 años     | SI           |
| 25 | PROFESORA EGB 3 | 12,00 |       | 7 años     | SI           |
| 26 | PROFESORA EGB 3 | 24,00 |       | 25 años    | NO           |
| 27 | PROFESORA EGB 3 | 12,00 | 1,50  | 6 años     | SI           |
| 28 | PROFESORA EGB 3 | 6,00  |       | 12 años    | SI           |
| 29 | PROFESORA EGB 3 | 12,00 |       | 13 años    | SI           |
| 30 | PROFESORA EGB 3 | 18,00 |       | 13 años    | NO           |
| 31 | PROFESORA EGB 3 | 4,00  |       | 13 años    | SI           |
| 32 | PROFESORA EGB 3 | 3,00  |       | 0 años     | SI           |
| 33 | PROFESORA EGB 3 | 4,00  |       | 8 años     | SI           |
| 34 | PROFESORA EGB 3 |       | 1,50  | 1 año      | SI           |
| 35 | PROFESORA EGB 3 |       | 1,50  | 2 años     | SI           |
| 36 | PROFESORA EGB 3 |       | 1,50  | 2 años     | SI           |
| 37 | PROF. INGLES    | 2,00  | 13,66 | 11 años    | SI           |
| 38 | PROF. INGLES    | 2,00  | 13,66 | 15 años    | SI           |
| 39 | PROF. INGLES    | 2,00  | 13,66 | 3 años     | SI           |
| 40 | PROF. INGLES    | 2,00  | 13,66 | 5 años     | SI           |
| 41 | PROF. INGLES    | 2,66  | 9,33  | 7 años     | SI           |
| 42 | PROF. INGLES    | 2,66  | 4,00  | 15 años    | SI           |
| 43 | PROF. INGLES    | 2,66  |       | 15 años    | SI           |
| 44 | PROF. INGLES    | 2,66  | 9,33  | 11 años    | SI           |
| 45 | PROF. INGLES    | 2,66  | 4,00  | 2 años     | SI           |
| 46 | PROF. INGLES    | 2,66  | 4,00  | 4 años     | SI           |
| 47 | PROF. INGLES    | 2,00  | 13,66 | 7 años     | SI           |
| 48 | PROF. INGLES    | 2,00  | 4,66  | 10 años    | SI           |
| 49 | PROF. INGLES    |       | 6,66  | 2 años     | SI           |
| 50 | PROF. INGLES    |       | 15,66 | 15 años    | SI           |
| 51 | PROF. INGLES    |       | 15,66 | 7 años     | SI           |
| 52 | PROF. INGLES    |       | 14,25 | 10 años    | NO           |
| 53 | PROF. INGLES    |       | 14,25 | 13 años    | NO           |
| 54 | PROF. INGLES    |       | 17,00 | 24 años    | SI           |
| 55 | PROF. INGLES    |       | 6,66  | 25 años    | SI           |
| 56 | PROF. INGLES    |       | 15,66 | 2 años     | SI           |
| 57 | PROF. INGLES    |       | 4,00  | 2 años     | NO           |

|    |                   |       |               |         |    |
|----|-------------------|-------|---------------|---------|----|
| 58 | PROF. INGLES      |       | 12,00         | 4 años  | SI |
| 59 | PROF. INGLES      |       | 6,66          | 15 años | SI |
| 60 | PROF. INGLES      |       | 6,66          | 2 años  | SI |
| 61 | PROF. INGLES      |       | 14,25         | 5 años  | SI |
| 62 | PROF. DANZAS      |       | 6,50          | 8 años  | SI |
| 63 | PROF. COMPUTACIÓN |       | 12,00         | 2 años  | SI |
| 64 | PROF. COMPUTACIÓN |       | 4,00          | 4 años  | SI |
| 65 | PROF. MÚSICA      | 6,00  |               | 5 años  | SI |
| 66 | PROF. MÚSICA      | 6,00  | 3,00          | 29 años | SI |
| 67 | PROF. PLÁSTICA    | 10,00 |               | 28 años | SI |
| 68 | PROF. PLÁSTICA    | 5,00  | 2,00          | 5 años  | SI |
| 69 | PROF. ED. FÍSICA  | 4,00  | 13,20         | 21 años | SI |
| 70 | PROF. ED. FÍSICA  | 5,00  | 9,40          | 18 años | SI |
| 71 | PROF. ED. FÍSICA  |       | 4,20          | 2 años  | SI |
| 72 | PROF. ED. FÍSICA  |       | 3,60          | 10 años | SI |
| 73 | PROF. ED. FÍSICA  | 5,00  | 9,40          | 17 años | SI |
| 74 | PROF. ED. FÍSICA  | 4,00  | 8,00          | 20 años | SI |
| 75 | PROF. ED. FÍSICA  | 6,00  | 7,00          | 25 años | SI |
| 76 | PROF. ED. FÍSICA  | 6,00  | 8,60          | 22 años | SI |
| 77 | PROF. ED. FÍSICA  | 3,00  | 3,60          | 2 años  | SI |
| 78 | PROF. ED. FÍSICA  | 3,00  | 6,20          | 9 años  | SI |
| 79 | PROF. ED. FÍSICA  | 3,00  | 5,40          | 17 años | SI |
| 80 | PROF. ED. FÍSICA  | 3,00  | 1,20          | 5 años  | SI |
| 81 | PROF. ED. FÍSICA  |       | 2,40          | 3 años  | SI |
|    |                   |       |               |         |    |
|    | <b>TOTAL</b>      |       | <b>374,19</b> |         |    |

### Indicadores:

**Antigüedad:** La antigüedad de las docentes del primer y segundo ciclo es mayor a la registrada por las docentes del tercer ciclo; esto se debe a que las docentes del tercer ciclo que trabajan en la institución poseen formación universitaria, en la materia específica, por lo que generalmente obtienen su título con posterioridad a las docentes de los cursos inferiores (títulos de magisterio).

La edad promedio de las docentes se encuentra alrededor de los 37 (treinta y siete) años, lo que implica que gran parte de las maestras del primer y segundo ciclo hayan realizado toda o casi toda su experiencia dentro de la escuela. Esto hace que se encuentran muy comprometidas con los objetivos de la misma.

Antigüedad Promedio:

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| ✓ Docentes del EGB 1:     | 16 años. |
| ✓ Docentes del EGB 2:     | 15 años. |
| ✓ Docentes del EGB 3:     | 9 años.  |
| ✓ Docentes Ed. Artística: | 17 años. |
| ✓ Docentes Ed. Física:    | 13 años. |
| ✓ Docentes Inglés:        | 9 años.  |

Rango de Antigüedades:

|                   |                     |                            |
|-------------------|---------------------|----------------------------|
| <b>EGB 1 y 2:</b> | 1 – 5 años:         | 2 docentes.                |
|                   | 6 – 10 años         | 3 docentes.                |
|                   | 11 – 15 años        | 5 docentes.                |
|                   | 16 – 20 años        | 4 docentes.                |
|                   | Más de 20           | 7 docentes                 |
|                   | <b><u>TOTAL</u></b> | <b><u>21 docentes.</u></b> |

|               |                     |                            |
|---------------|---------------------|----------------------------|
| <b>EGB 3:</b> | 1 – 5 años:         | 5 docentes.                |
|               | 6 – 10 años         | 4 docentes.                |
|               | 11 – 15 años        | 4 docentes.                |
|               | 16 – 20 años        | 0 docentes.                |
|               | Más de 20           | 2 docentes.                |
|               | <b><u>TOTAL</u></b> | <b><u>15 docentes.</u></b> |

|                           |                     |                            |
|---------------------------|---------------------|----------------------------|
| <b>Profesores Inglés:</b> | 1 – 5 años          | 10 docentes.               |
|                           | 6 – 10 años         | 5 docentes.                |
|                           | 11 – 15 años        | 8 docentes.                |
|                           | 16 – 20 años        | 0 docentes.                |
|                           | Más de 20           | 2 docentes.                |
|                           | <b><u>TOTAL</u></b> | <b><u>25 docentes.</u></b> |

---

|                               |                     |                            |
|-------------------------------|---------------------|----------------------------|
| <b>Profesores Ed. Física:</b> | 1 – 5 años          | 4 docentes.                |
|                               | 6 – 10 años         | 2 docentes.                |
|                               | 11 – 15 años        | 0 docentes.                |
|                               | 16 – 20 años        | 4 docentes.                |
|                               | Más de 20           | 3 docentes.                |
|                               | <b><u>TOTAL</u></b> | <b><u>13 docentes.</u></b> |

|                                |                     |                           |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------|
| <b>Profesores Ed. Artíst.:</b> | 1 – 5 años          | 4 docentes.               |
|                                | 6 – 10 años         | 1 docente.                |
|                                | 11 – 15 años        | 0 docentes.               |
|                                | 16 – 20 años        | 0 docentes.               |
|                                | Más de 20           | 2 docentes.               |
|                                | <b><u>TOTAL</u></b> | <b><u>7 docentes.</u></b> |

Dedicación docente: Otros aspectos que pueden tener valor son:

- El nivel de asistencia de los docentes es verdaderamente bueno, y se acerca al 90%. Estas inasistencias son en su gran mayoría justificadas, por enfermedad.
- El 83 % del personal docentes se dedican en forma exclusiva a la educación, este porcentaje se acrecienta en los docentes de los dos primeros ciclos ya que el tercer ciclo, al poseer los docentes títulos universitarios, muchos de ellos dedican tiempo a otras actividades, principalmente la investigación.
- El personal docente puede o no trabajar en otros lugares. Gran parte del personal se dedica a la educación en forma exclusiva, lo cual no quiere decir que esta dedicación sólo se manifieste en esta institución. Esta característica se acentúa cuando se va llegando al tercer ciclo, ya que estos docentes son remunerados según las horas cátedra que se dictan. Por lo tanto, estos docentes completarán sus horarios laborales en distintas escuelas o establecimientos educativos, siempre trabajando

de la misma manera. Cada materia tiene una carga horaria obligatoria, mayor o menor, lo que marca las diferencias entre cada docente. Algunos pasarán mas tiempo dentro de un mismo establecimiento, mientras que otros para cubrir la misma cantidad de horas de trabajo deberán moverse por distintas instituciones. A modo de resumen, se puede observar que:

- Ciclo EGB 1 y 2: el 30% de los docentes tienen otro trabajo.
- Ciclo EGB 3: el 80% de los docentes tienen otro trabajo.
- Ed. Física: el 95% de los docentes tienen otro trabajo.
- Inglés: el 90% de los docentes tienen otro trabajo.

Tomando como base a los docentes curriculares, extracurriculares y especiales (suman 72 personas) puede calcularse la siguiente relación:

Relación Alumno - Docente

|                |   |        |                                  |
|----------------|---|--------|----------------------------------|
| Total Alumnos  | = | 428,00 | aprox., 1 docente cada 6 alumnos |
| Total Docentes | = | 72,00  |                                  |

Se desprende del mismo, que la cantidad de docentes que integran el "Staff" de la escuela atienden , cada uno, a 6 (seis) alumnos. Las divisiones escolares están integradas aproximadamente por 28 alumnos. Sin embargo, la cantidad de docentes que están en contacto directo con los alumnos de cada división son 4 (cuatro). Como siempre, en el nivel EGB 3 estos datos varían ya que, como antes se aclaró, los alumnos no tienen un solo docente sino varios.

Con los datos extraídos del mismo cuadro (composición del personal) puede estimarse la relación que existe entre el personal Administrativo y los alumnos. La cantidad de personal que se toma en cuenta para este cálculo incluye a aquellas personas que no están en contacto directo en forma permanente con los alumnos (secretarias, preceptoras, directivos, etc.):

## Relación Alumno - Administrativos

|                            |   |        |  |
|----------------------------|---|--------|--|
| Total Alumnos              | = | 428,00 | aprox., 1 administrativo cada 48 alumnos |
| Total Pers. Administrativo | = | 9,00   |  |

Otras relaciones que surgen del análisis de este cuadro (composición del personal), reflejan lo siguiente:

## Composición del área Extracurricular:

|                               |   |       |        |
|-------------------------------|---|-------|--------|
| Profesores Ed. Física         | = | 13,00 | 29,00% |
| Total Prof. Extracurriculares | = | 45,00 |        |

|                               |   |       |        |
|-------------------------------|---|-------|--------|
| Profesores Inglés             | = | 25,00 | 55,00% |
| Total Prof. Extracurriculares | = | 45,00 |        |

|                               |   |       |        |
|-------------------------------|---|-------|--------|
| Profesores Mat. Especiales    | = | 7,00  | 16,00% |
| Total Prof. Extracurriculares | = | 45,00 |        |

|                     |   |       |        |
|---------------------|---|-------|--------|
| Cant. Horas Extrac. | = | 16,75 | 45,60% |
| Cant. Total Horas   | = | 36,75 |        |

De aquí se desprende que esta institución presta una gran atención al área de idioma como así también a los deportes.

Los profesores de Educación física se encuentran especializados en diferentes deportes especialmente Hockey y Rugby; sin embargo, otros deportes que se dictan son: Handball, Básquet, Football, atletismo, entre otros. Respecto a natación es dictada en otro establecimiento, no propiedad de la escuela, quien presta el servicio juntamente con los profesores que son necesarios para la actividad. Igualmente, los docentes de la Institución acompañan a los alumnos y comparten las tareas con el personal de la pileta de natación. El costo del servicio del natatorio se abona por adelantado en el mes

de marzo siendo el costo mensual por alumno de \$ 3,80 (pesos tres con ochenta centavos).

Por su parte, el área Inglés está formada por personal capacitado, principalmente los pertenecientes a tercer ciclo, a nivel universitario cuidando que los docentes de los cursos inferiores (primer ciclo) posean conocimientos básicos o generales de magisterio o psicopedagogía para la mejor relación y enseñanza con los más pequeños.

El área "Profesores "especiales" no forma parte importante dentro de la nómina de personal de la institución. La mayor parte de la actividad extra escolar se encuentra cubierta por el idioma y los deportes. Dentro de esta área "especiales" se incluye los docentes que dictan materia como educación artística (plástica, danzas, arte, etc.) y computación y tecnología, éstas últimas sobresalen por su carga horaria. Evidentemente no nos encontramos frente a una institución con perfil artístico.

La cuarta relación muestra el porcentaje extra curricular respecto a la carga horaria total. Es importante la cantidad de horas extra escolares que forman parte de la enseñanza.

La cantidad de horas que sirven de referencia en el cálculo se componen de la siguiente manera:

De 7,55 hs. a 13,10 hs. = 5,15 hs.

De 14,10 hs. a 16,40 hs. = 2,20 hs.

|              |                   |
|--------------|-------------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>= 7,35 hs.</b> |
|--------------|-------------------|

Horas Curriculares: 4,00 hs. diarias; 20,00 hs. por semana.

Horas Extracurriculares: 3,35 hs. diarias; 16,75 hs. por semana.

|                      |                               |
|----------------------|-------------------------------|
| <b>TOTAL SEMANAL</b> | <b>= 36,75 hs. por semana</b> |
|----------------------|-------------------------------|

Respecto a la utilización de las aulas, existe capacidad ociosa, ésta se debe a la disminución del alumnado a lo largo de los años. El edificio se

encuentra preparado para una mayor cantidad de alumnos, tanto en la cantidad de aulas como en la capacidad de las mismas.

#### Aulas Ocupadas

|                |   |       |   |
|----------------|---|-------|---|
| Aulas Ocupadas | = | 14,00 | el 77 % de las aulas se encuentran ocupadas durante el horario escolar. |
| Total de Aulas | = | 18,00 |   |

#### Costos por alumno

Esta institución, no cuenta con subvención de ningún tipo, por lo tanto, los únicos recursos que posee para el desarrollo de su actividad debe adquirirlos del importe que las familias abonan por la educación de sus hijos en ese establecimiento.

Esta cuota que la escuela cobre a sus alumnos debe ser suficiente para hacer frente a los costos y gastos que se necesitan realizar para la operatoria normal de las tareas. Cabe aclarar, que el arancel que la escuela cobra por sus servicios está dividido en 10 (diez) cuotas más una inscripción anual por alumno. Este valor debe alcanzar para cubrir las erogaciones de todo el año (12 meses), ya sean sueldos al personal, cargas sociales, gastos de mantenimiento, material didáctico, funcionamiento general de la institución, etc.

A continuación se presentan ciertas relaciones que servirán para conocer cómo se componen los costos y su incidencia sobre cada alumno.

#### Costos por Alumno

|                       |   |          |                     |
|-----------------------|---|----------|---------------------|
| Sueldos y Cargas Soc. | = | 61553,00 | \$143,80 por alumno |
| Total Alumnos         | = | 428,00   |                     |

Como puede observarse, el importe de los sueldos del personal y las cargas sociales y su incidencia sobre cada alumno es muy elevada. Esto se debe a la gran cantidad de horas extracurriculares que la escuela ofrece en su servicio de enseñanza. Estos importes corresponden a un mes de normal funcionamiento de la institución, es decir no se toman en cuenta conceptos como sueldo anual complementario (meses de junio y diciembre) o ayuda

escolar (mes de marzo), entre otros. La incidencia de cada área sobre el total (\$ 143,80 por alumno) se muestra a continuación:

|                                   |   |          |                    |
|-----------------------------------|---|----------|--------------------|
| <u>Docentes Curriculares</u>      | = | 29179,00 | \$68.17 por alumno |
| Total Alumnos                     | = | 428,00   |                    |
| <br>                              |   |          |                    |
| <u>Profesores Ingles</u>          | = | 16386,00 | \$38,28 por alumno |
| Total Alumnos                     | = | 428,00   |                    |
| <br>                              |   |          |                    |
| <u>Profesores Especiales</u>      | = | 5784,00  | \$13,51 por alumno |
| Total Alumnos                     | = | 428,00   |                    |
| <br>                              |   |          |                    |
| <u>Personal Maestranza</u>        | = | 4286,00  | \$10,02 por alumno |
| Total Alumnos                     | = | 428,00   |                    |
| <br>                              |   |          |                    |
| <u>Personal Adm. Y Directivos</u> | = | 5918,00  | \$13,83 por alumno |
| Total Alumnos                     | = | 428,00   |                    |

Por su parte, los gastos más significativos se encuentran resumidos en tres grupos: material didáctico, funcionamiento general y mantenimiento. Éstos se muestran en promedios mensuales correspondientes al período enero 2002 a Septiembre 2002, por lo tanto debe proyectarse una relación similar para los meses restantes.

|                              |   |         |                   |
|------------------------------|---|---------|-------------------|
| <u>Gastos Mat. Didáctico</u> | = | 83,00   | \$0,20 por alumno |
| Total Alumnos                | = | 428,00  |                   |
| <br>                         |   |         |                   |
| <u>Gastos Funcionamiento</u> | = | 1395,50 | \$3,25 por alumno |
| Total Alumnos                | = | 428,00  |                   |
| <br>                         |   |         |                   |
| <u>Gastos Mantenimiento</u>  | = | 251,00  | \$0,60 por alumno |
| Total Alumnos                | = | 428,00  |                   |

Los gastos de **material didáctico** no son significativos respecto del total de gastos, esto se debe a que los materiales que utilizan los alumnos son solicitados al comienzo del ciclo lectivo para todo el año: esto incluye los libros de texto, material de trabajo como carpetas, cuadernos, lápices, papeles especiales para educación plástica, etc. No se incluye el material diario de trabajo como hojas, tizas, papeles para decoración y todo material que requieran los docentes para su propia labor o actividades especiales con sus alumnos. También, se incluyen los materiales de papelería escolar, banderas, compra de libros, material de áreas especiales como geografía, equipamiento del laboratorio, educación física, etc. Al margen de la poca incidencia que este rubro tiene, la mayor cantidad de erogaciones por material didáctico se produce durante los meses de febrero y marzo, donde es necesario equipar del establecimiento de aquello que haga falta para comenzar la actividad, luego, en forma mensual se harán las requisiciones para reponer el material faltante o lo que se agregue ese mes según el calendario de actividades programadas.

La escuela organiza el pedido de materiales en forma mensual; junto con las novedades del personal (altas, bajas, ausencias, suplencias, etc.), la secretaria de cada área o persona encargada de tal tarea, adjuntará un listado con el material que necesitará el sector durante ese mes, las actividades programadas para realizar dentro o fuera del establecimiento, y en su caso el transporte que será necesario, el cual asciende a una suma mensual de aproximadamente \$ 2500,00 (pesos dos mil quinientos); éste incluye todos los traslados que se realizan dentro del horario escolar ya sea hacia el campo de deportes, salidas programadas, o participación en eventos.

El mayor gasto de material didáctico que la escuela posee se centra en el nivel inicial, ya que allí no es solicitado a los alumnos sino que es proveído totalmente por la escuela; dado que el presente análisis se limita al nivel EGB, sólo se menciona a título informativo.

Los gastos de **funcionamiento general** incluyen aquellos que tiene que ver con trámites, seguridad diurna y nocturna (tercerizada a una empresa de servicios de seguridad), gastos de materiales de limpieza, servicios técnicos de equipamientos varios, compras de menor valor realizadas por fondo fijo, etc. Estos gastos son uniformes a lo largo del año, con un pequeño aumento

durante los primeros meses, por lo tanto, no se necesita autorización previa para realizar el pago de los mismos, ya que éstos son autorizados al momento de contratación, sólo se solicitará autorización para aquellos gastos inusuales o eventuales, o cuando los servicios contratados anualmente, varíen significativamente

Respecto a los gastos de **mantenimiento de edificios**, están integrados por pintura, instalación y mantenimiento de alarmas, servicios de plomería, electricidad, albañilería, etc. Este rubro tiene grandes erogaciones durante los meses de verano, ya que se utiliza el receso escolar para realizar tareas de mantenimiento más intensas, como pintura, trabajos de albañilería, y puesta en marcha en general. Luego, durante los meses siguiente se realizan las reparaciones necesarias pero difícilmente se lleven a cabo obras mayores. Respecto a las reparaciones generales que se realizan durante el año escolar, la persona encargada en cada establecimiento, realizará un listado de las tareas a realizar y a quién deben acudir; éste mandará a realizar aquellas que sean de carácter urgente sin necesidad de autorización previa. Para las obras mayores o menores pero de mayor valor solicitará la autorización pertinente.

El rubro "servicios" se integra de conceptos como luz, agua corriente (Servicio medido), teléfono (dos líneas) y gas natural (se incrementa durante la temporada invernal a causa de la calefacción). Sus relaciones por alumno fueron calculadas en forma mensual, independientemente que algunos de ellos sean abonados en forma bimestral. Obviamente, todos estos servicios se incrementan considerablemente durante el período escolar, sin embargo el promedio que se utiliza en las siguientes relaciones unifican los períodos sean éstos de gran consumo o no.:

|                 |   |        |                   |
|-----------------|---|--------|-------------------|
| Gastos Teléfono | = | 410,00 | \$0,96 por alumno |
| Total Alumnos   | = | 428,00 |                   |

|                        |   |        |                   |
|------------------------|---|--------|-------------------|
| Gastos Servicio de Gas | = | 119,00 | \$0,28 por alumno |
| Total Alumnos          | = | 428,00 |                   |

|                        |   |        |                   |
|------------------------|---|--------|-------------------|
| Gastos Servicio de Luz | = | 190,00 | \$0,44 por alumno |
| Total Alumnos          | = | 428,00 |                   |

---

|                           |        |                   |
|---------------------------|--------|-------------------|
| Gastos Servicio de Agua = | 129,00 | \$0,30 por alumno |
| Total Alumnos =           | 428,00 |                   |

Las dos líneas telefónicas que se utilizan en el edificio forman una central de ocho internos, localizados en las distintas oficinas (Administración –dos internos-, Secretaria, Inglés, Educación Física, Portería, Dirección de Castellano , Dirección General). La posibilidad de realizar llamadas de larga distancia nacional e internacional está centralizada en la administración de la Escuela, quien desee realizar este tipo de llamadas deberá pedir la autorización correspondiente.

Respecto a Internet, la escuela no cuenta con un sistema óptimo, por ejemplo banda ancha, que le permita mantener libres las líneas telefónicas, lo cual sería muy importante por el caudal de llamadas entrantes durante todo el horario escolar. Esto constituye una falencia importante que debe ser resuelta a la brevedad ya que ,por un lado, importa la cancelación de una línea telefónica por la que constantemente entran llamadas; y por otra parte, no resulta eficiente trabajar con tecnología de avanzada con un medio de comunicación de gran lentitud y, muchas veces limitado.

#### Formulación de estrategias. Planeamiento Operativo.

##### Evaluación de necesidades:

Del análisis de los datos anteriores, surgen las siguientes apreciaciones:

\* Respecto *al edificio y su dotación*: se observa una gran capacidad ociosa respecto a sus aulas, debido a que el horario de finalización de clases (16.40 hs.) da lugar a un aprovechamiento alternativo de las mismas en el turno vespertino o noche (eventualmente); cabe aclarar que estas aulas se encuentran bien equipadas por lo que no sería necesario realizar inversiones adicionales en ellas.

Para los cursos inferiores, el edificio n ofrece una sala de profesores. La inexistencia de la misma obedece a que los maestros que allí se desempeñan no cuentan con espacios de tiempo intermedios que les de lugar al uso de ella (se encuentran al frente de grado durante toda la franja horaria, y luego se retiran). Sin embargo, pensar en un lugar de reunión sería conveniente.

\* *Material de apoyo:* la falta de un laboratorio de idiomas se encuentra se justifica en la posesión en cada aula, de equipos de audio (en forma permanente).

Al margen de este equipamiento, no se registra una cantidad importante de otros artefactos que son utilizados casi cotidianamente, como por ejemplo, retro-proyectores; éstos se encuentran casi exclusivamente en el tercer ciclo, los que son trasladados si los cursos inferiores así lo requieren. Sin embargo, sería útil que estos ciclos inferiores (EGB 1 y 2) tuvieran acceso directo a ellos.

\* *Comunicación Interna:* si bien existe una buena comunicación entre pares, y con los superiores, ésta se encuentra poco organizada. No se observa un régimen uniforme al respecto. Algunos se dirigen a la Dirección General, otros al Directores de Estudios, otros por su parte a la vice dirección, e incluso al área administrativa.

Igualmente, cabe aclarar que, según la magnitud del hecho, las cuestiones generalmente son resueltas por Dirección General o el Director del nivel que corresponda. Pero es necesario que existan pautas conocidas por todo el personal, quien parece no saber con claridad hacia que autoridad dirigir el problema.

\* *Alumnado:* El decrecimiento de la población escolar es constante y significativa. Sin embargo, diversas causa lo afectan directamente. A las ya mencionadas, puede agregarse otra que no es menos importante, como es la competencia: en estos últimos años abrieron sus puertas una gran cantidad de instituciones educativas con las más variadas propuestas y con costos que muchas veces no pueden igualarse dada la estructura que esta escuela presenta.

Independientemente de las causas que generen esta merma, existen muchas que la Institución es capaz de manejar, logrando que disminuyan su acción negativa sobre la matrícula, por ejemplo:

- Causas económicas,
- Poca satisfacción por parte de la familia, respecto a la educación recibida.
- Problemas de relación entre la familia y el personal de la institución.
- Etc.

\* *Personal*: El área de materia especiales se encuentra integrada por actividades como danzas, computación, educación musical y educación plástica. Si bien alcanzan a cubrirse las necesidades básicas de cada curso, excepto por el área de computación que cuenta con carga horaria especial, la atención preferentemente del área artística no es mucha. Sería interesante evaluar la posibilidad de una mayor actividad en este aspecto, aún cuando esta Institución no se especializa en este aspecto.

\* *Costos por Alumno*: Respecto al costo por alumno, varios son los conceptos que lo integran y, a simple vista se observa que el valor de la cuota mensual de esta Institución es elevada.

Sin embargo, de la misma observación se desprende que los gastos generales (funcionamiento, mantenimientos de edificio, material didáctico, etc.) se encuentran controlados -estando dentro de un nivel aceptable-, y el alto porcentaje que ocupan los sueldos y jornales con las cargas sociales respectivas difícilmente puedan disminuirse mientras las leyes que regulan este aspecto no sean modificadas.

Dentro del mismo análisis, se ve la gran incidencia de los sueldos y las cargas sociales correspondientes al personal Administrativo y directivos en relación con la cantidad que éstos representan.

Aún cuando, indiscutiblemente, se sostiene la idea de recudir los costos, existe una necesidad imperiosa de cambiar el sistema de conexión a Internet, ésta se realiza a través de un abono mensual siendo el gran problema la

---

inutilización de una línea telefónica por gran cantidad de tiempo. Lo ideal sería cambiar este sistema por otro, como ser: Banda Ancha, que libere ambas líneas telefónicas y, paralelamente, haga más eficiente el sistema de internet.

Si bien, todo lo enunciado forma parte de acciones que optimizarían el servicios prestado, la existencia de un planeamiento organizado desde el comienzo ayudaría sobremanera a que todas y cada una de las partes que integran el sistema educativo de esta Institución estuvieran en pleno conocimiento de las metas y objetivos que se persiguen y cuáles serían las actividades a realizar para que éstas se conviertan en hechos reales.

No existe, hasta lo observado, un planeamiento organizado de tal forma. Esto no quiere decir que no hayan actividades tendientes a ello, sino que éstas no siguen los pasos que teóricamente deberían existir en un planeamiento estratégico propiamente dicho.

Por lo tanto, haciendo una síntesis se pueden agrupar las necesidades encontradas de la siguiente manera:

- ✓ Organizar el Planeamiento Estratégico.
- ✓ Estrategias para capturar nueva matrícula y retener la existente.
- ✓ Mejorar el sistema de comunicación interna.
- ✓ Buscar una utilización alternativa de la capacidad ociosa de las instalaciones.
- ✓ Adaptar un espacio para profesores y maestros del primer y segundo ciclo EGB.
- ✓ Analizar la composición del área de educación artística.

Obviamente, estas necesidades no son solucionables de un día para el otro, es necesario un trabajo conjunto de toda la comunidad educativa para llevarlo a hechos concretos. Es por eso que la primera y esencial necesidad a cubrir es la organización de un Planeamiento Estratégico (a largo plazo) donde quedarán enunciados los caminos para el cumplimiento de las necesidades existentes, como también de otras (nuevas o no).

## Capítulo VII

### **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias inducen a trabajar por los resultados, ellas transforman las intenciones en acción y la actividad en trabajo. Además, dirán con qué recursos y personas necesita contar a fin de lograr los resultados deseados.

Muchas empresas no hablan de innovar, o sea estrategias para cambiar algo, sino que hablan de mejoramiento, se preguntan cómo podrían hacer mejor lo que ya están haciendo. El mejoramiento, incluye, asimismo, desechar lo que ya no sirve y fijar objetivos innovadores.

Los administradores de entidades sin fines de lucro no tienen patrones que les señalen claramente el camino a seguir. Son metas, prácticamente, cualitativas. Para establecer la estrategia, primero se deben definir los objetivos y preguntarse qué se intenta hacer y qué resultados específicos desea obtener. La estructura de la estrategia no variará se trate de una entidad comercial y una sin fines de lucro; ésta debe adecuarse a su misión y al ambiente en que se trabaja.

Las organizaciones no suelen carecer de ideas, lo que les falta es la voluntad y la capacidad de convertirlas en resultados concretos. Las instituciones están organizadas para renovarse, para percibir las oportunidades. Dentro de las necesidades que se señalaban con anterioridad, una de las más importantes apunta a la conservación de la cantidad de alumnos, para lo cual es necesario el análisis de alguna estrategia que ayude en tal sentido. La responsabilidad de esta decisión recae en la Dirección General.

### **Posicionamiento:**

Lo primero es decidir a que empresa, sector, departamento e inclusive qué personas pueden ser las más interesadas en la propuesta de la Institución, a fin de lograr una mayor receptividad. La comunidad educativa que desea una escuela diferente, planifica para lograr un sistema eficiente y eficaz.

Esta idea de “diferenciación” se materializa a través del posicionamiento. Éste se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos respecto al de los competidores.

El propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los servicios de la compañía sobre los de la competencia.

La estrategia de posicionamiento busca integrar todos los elementos del servicios, permitiendo así, que un beneficio de un servicio intangible se represente en forma tangible y ayuda a que el cliente lo observe.

Como surge del análisis del capítulo anterior, esta Institución apunta a posicionarse en un estrato social medio – alto, dado los costos que la misma tiene, lo que la condiciona a una cuota mensual alta. Esta situación es conocida desde el momento en que la familia solicita información acerca del servicio que presta dicha Institución, por lo que aquellos que acceden a ella están en conocimiento de esta situación.

### **Análisis de la Competencia:**

La mayoría de las empresas o entidades actúan en mercados cada vez más competitivos. Para actuar con éxito en ellos no basta con definir la misión institucional, los productos o la población. Las instituciones deben estudiar cuidadosamente a sus competidores.

Conocer a los competidores supone planificar con mayor probabilidad de éxito estrategias para neutralizar los puntos fuertes de la competencia y destacar aquellos servicios en los que tienen ventajas relativas; ayudar a los padres de los alumnos a evaluar con mayor realismo los servicios que se ofrecen y conseguir mayor seguridad en el mercado.

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe

protegerse creando, si es posible, barreras de entrada. Las barreras de entrada posibles son las siguientes:

- La fuerza de la imagen.
- Las necesidades de capital que son considerables.
- El costo de cambio psicológico que el alumno debe soportar por el cambio de escuela.
- El efecto de la experiencia, sobre todo por la intensidad de la especialización y el factor humano.

### **Promoción y Ventas**

Ésta puede ser persona a persona; promoción en los medios o a través de recomendación. Cuando se piensa en realizar un gasto en publicidad debe analizarse con cuidado hacia adonde se apunta con ello, ya que es muy fácil malgastar dinero en publicidad donde no se debería haber hecho.

Para esto es muy útil la denominada segmentación del mercado. A través de ella se pueden establecer prioridades, dirigiéndose a ellos según diversos criterios: potencial de compra del segmento, su accesibilidad, edad promedio, profesiones específicas, etc.

También el conocimiento de diversos segmentos permite identificar a los competidores más directos, que son aquellos que atienden a los mismos segmentos. Una vez considerado el mercado relevante, debe definirse el criterio a utilizar, ya sea basado en las características de los consumidores o en su comportamiento.

La estrategia que aquí podría utilizarse es una segmentación por edad (entre 25 y 45 años), por actividad o profesión (publicidad en revistas especializadas, por ejemplo, medicina, colegio profesionales, etc.), etc.

Un segmento muy importante que no debe dejarse sin atención lo forman los ex alumnos más antiguos, los cuales seguramente ya han formado su propia familia y tienen hijos en edad escolar. Este segmento debe ser abordado de forma especial y personalizada en lo posible.

---

La mejor época para comenzar a pensar en publicidad dentro del ámbito escolar, es después del receso de invierno, ya que hacia el mes de octubre generalmente, se realiza la apertura de las inscripciones para el siguiente ciclo lectivo.

Otra necesidad de esencial análisis es la que tiene que ver con la comunicación interna. Seguramente el hecho de que cada uno dirija sus problemáticas hacia distintas personas, además de no existir un patrón uniforme, tiene mucho que ver con la falta de buena relación entre los empleados, o de ellos con sus superiores. Para abordar es tema puede utilizarse una estrategia de **"marketing interno"**.

Generalmente no se tienen en cuenta, y son los compañeros de trabajo, personal de apoyo y todos los empleados de la organización en general. Estas personas tienen un papel en el nivel de éxito actual y son un activo inapreciable en la mayoría de las organizaciones.

Para que una organización aplique marketing interno debe encontrar una cultura empresarial favorable; esta cultura es el conjunto de creencias básicas, formas de tomar las decisiones, procedimientos y reglas de actuación, formas de entender el entorno y la realidad de la empresa.

Por lo tanto debe existir una estructura organizativa que fomente la participación, la información y estimule la motivación de los trabajadores.

Para lograr cambios en la cultura, puede ser necesario incorporar personas con nuevas ideas y estilos de dirección, que no empleen relaciones de poder para imponer conductas, sino que se basen en relaciones no formales. Los cambios en la cultura empresarial no se pueden imponer, es necesaria la participación. El poder debe ser compartido y la información y comunicación debe fluir hacia arriba y hacia abajo.

Una vez logrado este cambio crucial en el desarrollo de las relaciones internas, podrán ordenarse una gran variedad de aspectos que hacen a las relaciones entre el personal de la organización y su relación con sus superiores.

---

A través de estas estrategias como muchas otras, la Institución puede ordenar la manera de cómo abordar los objetivos de la misma. A medida que se implementen las estrategias seleccionadas se evaluará si éstas son capaces de resolver las necesidades que se analizaron durante el planeamiento estratégico.

Justamente éstos son los beneficios que trae aparejada la realización de una planeamiento estratégico. Al realizar un análisis integral de la Institución, abarcando todos sus aspectos, se logra concluir si realmente los objetivos planteados en un momento se cumplen en forma completa. En el caso que no sea así, podrán plantearse las estrategias acordes a las falencias encontradas; de esta manera se logra trabajar sobre los puntos que necesitan un tratamiento y no sobre suposiciones, malgastando esfuerzos y dinero.

Una vez que se han puesto en práctica las estrategias elegidas, éstas serán evaluadas. Dicha evaluación se concreta en uno o varios juicios sobre el resultado de los procesos programados.

Este juicio puede ser un juicio global o referirse directamente al logro o no de las conductas del sistema previstas en los objetivos. Se realiza la evaluación comparando la conducta del sistema durante y al finalizar el proceso de cambio del sistema, con la conducta contenida en los objetivos que dieron origen al proyecto.

## Conclusión

La educación es un sector donde se brindan servicios de formación y enseñanza. Uno de los objetivos esenciales es brindar las competencias básicas requeridas tanto en lo educativo como el lo laboral

Para que un centro educativo desarrolle sus servicios educacionales es necesario que, como cualquier organización, se adecue a las actuales exigencias de competitividad que gobiernan todos los mercados. La competencia en este mercado está representada por los diferentes tipos en que se clasifican las instituciones educativas (estatal, privada, bilingüe, etc.)

De acuerdo a sus preferencias, los padres evalúan los siguientes aspectos: condiciones económicas, propuestas académicas, tecnología utilizada, docentes a cargo, etc.

Estas instituciones poseen diversas capacidades pero muchas veces no están en conocimiento de la existencia de las mismas, es decir que aún no han sido descubiertas. Por lo tanto, es necesario que éstas reconozcan sus fortalezas y debilidades, lo que desemboca necesariamente en el desarrollo de un Planeamiento Estratégico del cual, además, se desprenderá el plan estratégico de comercialización juntamente con la ejecución del plan operativo que establezca una retroalimentación y reajustes de acuerdo a la información obtenida. De esta manera se evita la improvisación y la eventualidad en los servicios.

Una vez finalizada la observación realizada en la institución educativa bajo análisis se concluye lo siguiente:

Esta organización apunta al desarrollo y evolución constante, tratando de innovar en distintos aspectos a través de estrategias no muy definidas. Por lo tanto, puede decirse que existe una rudimentaria idea de planeamiento estratégico ya que intentan evaluar distintas alternativas que den solución a necesidades existentes, sin embargo, no se llegará a un resultado favorable, ni en el corto como en el largo plazo. Esto se debe a que no se han las distintas etapas que dan lugar a un planeamiento propiamente dicho.

Si las necesidades se analizaran de manera correcta, siguiendo una conducta estratégica, podrían jerarquizarse las mismas sin desperdiciar recursos en otras que tal vez no tengan demasiada relevancia, o podrían ser incluidas en otras mayores.

Los beneficios que trae aparejado la realización de un planeamiento estratégico son notorios y, lograrían resultados eficientes sin modificar significativamente el presupuesto escolar.

---

**Bibliografía:**

- Romel GÓMEZ SAMANIEGO, **Administración de Recursos Humanos en Instituciones Educativas**, México, TRILLAS, 2000.
- Ildfonso GRANDE ESTEBAN, **Marketing de los Servicios**, Madrid, ESIC, 1996.
- Adrián PAYNE, **La esencia de la Mercadotecnia de Servicios**, México, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, 1996.
- Philip Kotler, **Dirección de Marketing**, México, PEARSON Education, 2001.
- SARMIENTO GARCÍA Y OTROS, **Ley Federal de Educación**, Buenos Aires, DEPALMA. 1995.
- Len ROGERS, **Marketing en la Pyme**, Madrid, PIRÁMIDE, 1993.
- Peter DRUCKER, **Dirección de Instituciones sin fines de lucro**, Buenos Aires, EL ATENEO, 1999.
- Juan Carlos MOSCHEN, **La Escuela como proyecto propio**, Buenos Aires, EL ATENEO, 1997.
- Jorge HERMIDA y Roberto SERRA, **Administración y Estrategia**, Buenos Aires, MACCHI, 1992.
- Lilia E. MATERI, **Administración Escolar, Planeamiento Institucional**, Buenos Aires, EL ATENEO, 1997.
- Christian Grönroos, **Marketing y Gestión de Servicios**, Madrid, DIAZ SANTOS S.A., 1994.