



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Maestría en Administración

Maestría en Administración Convenio SEP

“Elaboración de un programa de Dirección Estratégica para directores de nivel
Bachillerato de la zona 034 en la Ciudad de Puebla”

Trabajo práctico que para obtener el Grado de Maestro en Administración

Presenta:

Patricia Juárez Cervantes

Liliana Navarro Hernández

Puebla, México.

Octubre, 2010



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
Capítulo I Propósito y Organización	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Propósito	11
1.4 Objetivo general	11
1.5 Objetivos específicos	11
1.6 Justificación	12
1.7 Alcance	16
1.8 Limitaciones	16
Capítulo II Marco Teórico	17
2.1 Conceptualización de estrategias	17
2.2 Características de las estrategias	17
2.3 Tipos de estrategias	19
2.3.1 estrategia de diversificación	19
2.3.2 Diversificación concéntrica	20
2.3.3 Diversificación horizontal	20
2.3.4 Diversificación en conglomerado	21
2.3.5 Estrategias de integración	21
2.3.5.1 Integración hacia delante	21
2.3.5.2 Integración hacia atrás	22
2.3.5.3 integración horizontal	23

2.3.6 Estrategias Intensivas	23
2.3.6.1 Penetración en el mercado	24
2.3.6.2 Desarrollo del mercado	24
2.3.6.3 Desarrollo del producto	25
2.3.7 Las estrategias defensivas	26
2.3.7.1 Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)	26
2.3.7.2 Estrategia de encogimiento	26
2.3.7.3 La estrategia de desinversión	27
2.3.7.4 La estrategia de liquidación	27
2.3.8 Estrategias genéricas de Michael Porter	28
2.3.8.1 Liderazgo en costos	28
2.3.8.2 Diferenciación	29
2.3.8.3 Enfoque	29
2.3.9 Estrategia en el Sector Público	29
2.4 Niveles de Estrategia	30
2.5 Decisiones Estratégicas	32
2.6 Dirección	33
2.6.1 Dirección Científica	34
2.6.2 Dirección Situacional	35
2.6.3 Dirección por Objetivos	35
2.6.4 Importancia	39
2.6.5 fases y etapas de la dirección	39
2.7 Dirección Estratégica	40
2.7.1 Etapas de la dirección estratégica	40

2.7.2 análisis de fortalezas oportunidades y amenazas (FODA)	43
2.7.3. Matriz DAFO	44
2.7.4 Marco Pestel	45
2.7.5 Retos de la dirección estratégica	45
2.7.6 Diagnostico estratégico	46
2.8 Capacitación	48
Capítulo III. Metodología	50
3.1 Tipo de estudio	50
3.2 Población	51
3.3 Perfil del director	52
Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones	54
4.1 Propuesta al desarrollar un Programa de capacitación en Dirección estratégica.	54
4.2 Estructura del programa de capacitación	55
4.3 Métodos didácticos	57
4.3.1 Metodología de Casos	57
4.3.3 Casos de Estudio	58
4.3.4 Trabajo colaborativo	58
4.3.5 Lluvia de ideas	59
4.3.6 Videos	59
4.3.7 Presentación por parte del profesor	59
4.4 Criterios de evaluación	60
4.5 Transferencia de Aprendizaje	61
4.6 Temario Propuesto	62
Conclusiones	63
REFERENCIAS	
ANEXO 1	

RESUMEN

Los actuales cambios sociales, políticos y económicos están revolucionando la forma en que se comportan las organizaciones hoy en día, las instituciones educativas también están modificando su organización para incorporar nuevas formas de planeación, organización, administración, supervisión y control, de personal, planes y programas de estudio, aspectos pedagógicos, que permitan una integración adecuada y eficaz, para responder a las exigencias dentro del contexto educativo y donde la sociedad demanda nuevas respuestas para la formación de una nueva ciudadanía. El presente trabajo propone la elaboración de un programa de capacitación a directores de la zona escolar 34 de la Ciudad de Puebla, ya que actualmente existe la necesidad de atender visualizar y diseñar estrategias oportunas a los problemas que sufre la educación media superior, y que a través de los instrumentos y aportes de la Dirección estratégica y diseñar estrategias que permitan fortalecer a cada una de las instituciones de esta zona escolar. El papel fundamental del Director como líder que impulsa, coordina, dirige controla y evalúa las actividades de la organización educativa, y la importancia primordial en los resultados. Se expondrá el contenido de los cuatro módulos propuestos para que el director escolar conozca a través de conceptos, lecturas, metodología de casos y casos de estudio, visualizar analizar y comprender la toma de decisiones oportuna a los momentos críticos, diseñar estrategias que transformen paulatinamente a la escuelas, ofreciendo una calidad en los procesos educativos; desarrollar ambientes de trabajo con una dinámica colaborativa de parte de todos sus miembros. El director al finalizar el programa de capacitación tendrá las herramientas necesarias para responder oportunamente a los nuevos escenarios sociales.

Palabras clave: Capacitación, Propuesta de curso y Dirección estratégica

ABSTRACT

The current social, political and economical changes are evolving the way in which organizations behave today, the educative institutions systems are modifying their organizations, in order to old news forms of planning, organizations administration and or manning, supervision, and control, of human resources, plans and study programs, pedagogic aspects that allow a suitable and accurate integration, ready to accomplish all the demands within the educative context where the society demands new answers (proposals) for the formation of a new society people, the following study proposes the elaboration of a capacitation program specifically addressed to directors or principals of the scholar zone number 34 of Puebla City since in the actuality there is the necessity to attend, visualize and design suitable strategies to problems presented at the upper –medium education level and through the instruments and the aportes of the strategies that allow to reinforce each one of the educative institutions of the scholar zone.

The role of the director is fundamental, as he or she is the leader, who promotes, coordinates leads, controls and evaluates the activities of the scholar institution, and the principals' results of the institutions.

It will be exposed the context of the for modules proposed for the scholar director know through the concepts, reading, case studies, case methodologies, to visualize, analyze and understand the decisions taking move suitable to the critic moments, design strategies that eventually transform the school offering quality in the educative process to develop work environment s with the collaborative of all it members. At the end of the capacitation the director will have the necessary tolls to respond to the respond to the new social scenarios.

Key words: capacitation, proposal curse, strategic direction .

CAPÍTULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes

La educación en México ha venido sufriendo cambios tanto en el orden metodológico como conductual, cada día los factores del entorno como lo son la inequidad al acceso de educación, cambios demográficos, deserción escolar, la movilidad de las familias, la reprobación, espacios con una infraestructura deficiente, la falta de capacitación de los docentes entre otros, requieren que se atiendan de manera oportuna para mejorar la calidad de la educación.

Como una forma participativa y oportuna de atender estas necesidades diferentes instituciones en el país se han preocupado, no solo por actualizar sus planes y programas de estudio, de incorporar a las TICs en plataformas tecnológicas que permitan su accesibilidad por parte de sus alumnos, el cambio de estrategias educativas mas oportunas donde los alumnos construyan su conocimiento y participen en la elaboración de proyectos comunitarios donde se involucren a los miembros de la sociedad.

Diferentes han sido las Instituciones que se han enfocado a la capacitación de los Docentes como la del Director, la SEP Federal a través de la Reforma Integral de educación Media Superior (RIEMS) ha establecido que los directores de los diferentes subsistemas que integran el nivel media superior, cursen el Diplomado para directivos, donde se capacita al docente para que desarrolle ocho competencias que integran la Reforma curricular, es importante distinguir que la figura de Director es fundamental, ya que el director debe ser líder y estratega que promueva, diseñe y evalúe estrategias para la mejora de la institución, estableciendo vínculos con otras instituciones y su entorno. El impacto que tiene una institución educativa en su contexto es vital, para ir construyendo las bases de una sociedad más preparada, donde se integran los desempeños adquiridos y se llevan a la práctica.

El contar con el perfil del Director para la RIEMS implica:

- Favorecer a la construcción de un ambiente escolar en el que se formen personas con las competencias que contempla el Marco Curricular Común.
- Fomentar la selección transparente y en igualdad de oportunidades de los directores de los planteles.
- Es un pilar del desarrollo profesional y de la formación continua de los directores de planteles.
- Permite evaluar el desempeño de los directores mediante distintas estrategias e instrumentos.

A través de un Director capacitado que utilice las herramientas que da la Dirección estratégica, las instituciones educativas logran encaminarse hacia descubrir su misión y su papel dentro de su contexto social, rediseñando nuevas estrategias que se vayan integrando al nuevo esquema educativo que demanda los nuevos tiempos.

Como lo menciona Piñeiro S. (2007) dicha institución debe manifestar la importancia de investigar para ampliar las fronteras del conocimiento; y preservar y difundir la cultura nacional, así como los importantes valores de la cultura universal, dicha entidad debe a su vez afianzar su autonomía basada en un manejo responsable y transparente de sus recursos, y propiciar los cambios necesarios para hacer frente a los retos del mañana. Se debe enseñar a pensar, a resolver problemas reales, vinculando la teoría con la práctica.

Para afrontar los cambios del entorno y visualizar a una Institución competente que permita a los alumnos una educación de calidad, que les permita insertarse en la sociedad, analizando los diferentes componentes de la estructura escolar es indispensable que el director como líder se capacite para afrontar la dirección escolar, a través de la dirección estratégica el director podrá analizar su entorno, desarrollar y evaluar estrategias que les permitan construir espacios escolares que atiendan las necesidades de la sociedad como fuente formadora de individuos.

Según J.G. Wissema la dirección estratégica puede concebirse como: un estilo de dirección motivado por el cliente; a la vez que constituye un proceso orientado al

futuro que de forma consciente establece las competencias a partir de la comunicación e información oportuna, así como la necesaria toma de decisiones y la planificación del sistema. Justamente la Dirección Estratégica propicia que se tomen decisiones oportunas y concretas sobre los objetivos de negocio de la entidad, como tal origina una orientación estratégica para todos los profesionales y trabajadores de la entidad así como la adecuada confección de planes sincronizados para los departamentos responsables de la realización de los objetivos.

Por ende dichos elementos conducen a tener en cuenta que las estrategias que se planteen llevarán implícito:

- Una actitud o estilo de dirección.
- Un conjunto de procedimientos.

El perfil del director como La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas, contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía de las escuelas es mayor, ya tengan que responder ante las autoridades locales o ante los consejos escolares. Los principios en Norteamérica, Europa y el Pacífico están muy avanzados en ese sentido, aunque las tendencias son generalizadas. Entre éstas se incluye la responsabilidad que tienen los directores de escuela de definir y garantizar la aplicación de una visión estratégica de la escuela en relación con otros componentes del sistema educativo, siendo Suecia un ejemplo claro. Otras responsabilidades análogas varían desde la posición de los directores de escuela en tanto autoridades de un sistema que pone de manifiesto la responsabilidad colegiada de todo el personal de enseñanza en los resultados educativos, como ocurre por ejemplo en Alemania. En la actualidad, Polonia concede amplios poderes a los directores en materia de política de personal,

decisiones presupuestarias, supervisión pedagógica de docentes y organización de los horarios de enseñanza (EURYDICE, 1996b y 1997a; OIE, 1999). En los Estados Unidos, se ha subrayado la función clave de los directores a la hora de promover la planificación, la enseñanza y la utilización de recursos en colaboración con profesores y bibliotecarios (Haycock, 1999). Una nueva carga se ha añadido a la responsabilidad primordial de los directores de abordar estas expectativas de liderazgo estratégico que se ha traducido en la capacidad de dirigir unas «escuelas autogestionadas» (Caldwell y Spinks, 1992).

1.2 Planteamiento del problema

La educación en México actualmente está pasando por un proceso de cambio, donde se están buscando actualizar los planes y programas de estudio de forma integral, reformas de modelos educativos que permitan enfatizar las habilidades y competencias de los directivos y docentes, para lograr una educación con calidad, relevancia y pertinencia.

El directivo de una institución de educación media superior como actor social, cultural y educativo debe enfrentar varios desafíos como la deserción, reprobación, rezago escolar, equidad y movilidad estudiantil, proponiendo estrategias coherentes a su entorno institucional, desarrollando habilidades y competencias Directivas, para administrar los recursos que dirigen adecuándose a los constantes cambios, cumpliendo las expectativas de sociedad y gobierno, creando oportunidades que le permitan desarrollar las capacidades de la Institución posicionándola estratégicamente en el mercado competitivo.

Debido a que en la zona escolar no existe capacitación en términos estratégicos, que permita a los directivos adecuar las soluciones a los problemas que enfrentan día a día, en sus diferentes entornos, surge la necesidad de proponer un curso de capacitación formal, que los impulse como líderes visionarios estratégicos generando un espíritu emprendedor, innovador autónomo que aprovecha las fortalezas y oportunidades desde un entorno competitivo interno y externo.

La dirección estratégica permitirá integrar los esfuerzos, transformarlos y dirigirlos para alcanzar las metas de cada una de las Instituciones educativas que componen la zona escolar, sumando los resultados hacia una Visión conjunta que genere una educación de calidad diferenciada.

1.3 Propósito

Las organizaciones educativas necesitan enfrentar eficientemente los nuevos desafíos que se presentan en el ámbito educativo; los Directores deben estar preparados, para responder oportunamente a estos cambios, es por ello que el propósito de esta investigación es elaborar un Curso de Dirección Estratégica con el fin de capacitar a los directivos de Bachilleratos en la zona 034 de Puebla.

El curso será diseñado con una plataforma de investigación documental; libros, artículos, revistas digitales y escritos, dándole un sentido práctico e innovador, destacando los temas que han dado auge a negocios fructíferos, proponiéndolos como una herramienta para la toma de decisiones de Directores en la Educación Media Superior en ésta Zona Escolar como prueba piloto.

1.4 Objetivo general

Elaboración de un programa de dirección estratégica para directores de nivel bachillerato de la zona 034 en la Ciudad de Puebla.

1.5 Objetivos específicos

- Proporcionar las herramientas adecuadas para que el Director sea capaz de comprender el entorno y desarrollar las estrategias pertinentes.
- Conocer, analizar y aplicar los instrumentos de dirección y visión estratégica en el ámbito educativo en que se desenvuelve, con el fin de identificar sus fortalezas y oportunidades, reconociendo sus capacidades Institucionales para aprovecharlas al máximo y lograr ventajas competitivas.
- Motivar e Intensificar el espíritu emprendedor del director con temas que inviten a potencializar el rendimiento del futuro institucional.

- Complementar los conocimientos académicos del director con temas de dirección estratégica que inviten a sinergizar con personal docente, administrativo, padres, alumnos y unidades institucionales de la zona escolar y del ambiente externo.
- Impulsar una visión compartida que vincule a las 8 instituciones de la zona escolar 034 hacia metas comunes.

1.6 Justificación

Los actuales cambios sociales han ido transformando a las instituciones educativas, a cambiar su papel pasivo a activo, donde estos cambios, se plantean desde la dirección, que ha de innovarse a la par con sus docentes y alumnos, e ir integrando todos sus elementos de actuación que permitan mejorar la educación. Las exigencias de una nueva escuela, como centro de construcción del aprendizaje pero además donde se promueven oportunidades para todos, y donde los docentes son capaces de descubrir formas novedosas de atender su quehacer diario.

Si bien es cierto que al hablar de educación estamos hablando de diferentes factores y somos actores en un escenario donde nos permean los asuntos globales y mundiales, la educación ha venido reformándose día a día, y México no ha sido ajeno a sufrir estos cambios.

La era de las comunicaciones, la informática y la incorporación de las TICs a la educación exige al hombre una capacitación continua que nos permita nuevas formas y estrategias de enseñanza- aprendizaje, los educadores por ende deben de estar preparados y volverse profesionales para estar atentos a los cambios. Y un verdadero cambio en la escuela significa producir situaciones relevantes, ambientes más efectivos para la enseñanza y el aprendizaje, además de que proporcione oportunidades a los profesores, donde se promueva su participación, iniciativa y creatividad dentro del aula, sin sentirse menospreciado o juzgado.

Actualmente las Instituciones educativas de la Zona 034 carecen de una formación formal para directores, son ocho Bachilleratos donde hace falta toma de decisiones

de acuerdo a su entorno, de soluciones a los problemas existentes en sus comunidades, siendo una de las zonas escolares con un mayor rezago escolar; donde es oportuno atender situaciones como movilidad estudiantil, deserción escolar, reprobación, embarazo adolescente, deficiencia en la infraestructura escolar, falta de capacitación e inclusive de motivación por parte del cuerpo docente; donde se cree una verdadera comunidad profesional, donde la transformación de la escuela y de la enseñanza, sea un estímulo para mejorar la práctica diaria. El liderazgo que debe asumir el director debe estar enfocado a la planeación y dirección estratégica y el impacto que esta genera dentro del aula.

Domínguez (2001) comenta “este nuevo escenario organizativo, que plantea nuevas necesidades de formación permanente y de organización de las instituciones de educación de diferentes ámbitos escolares, sociales, o laborales, ya sean formales o no, en el contexto que los expertos llaman Sociedad del conocimiento”.

La formación en las Instituciones educativas debe contemplar una nueva cultura, que busque de manera adecuada la información, procesarla y reconfigurarla como estrategias de solución para situaciones concretas. Esta nueva cultura social genera un pensamiento institucional basada en planteamientos más creativos, versátiles y flexibles, que permitan una dirección y gestión más integral e interactiva y responder a los rápidos cambios que estamos viviendo.

Es indispensable que el liderazgo que se ejerza en las instituciones este encaminado a tomar decisiones que incentiven a los profesores a sumarse a una comunidad educativa donde se promueva una mejora continua y haya lugar a un desarrollo profesional.

La institución educativa debe fomentar el reconocimiento para estimular las innovaciones mediante el avance de actitudes, dominio de métodos y el clima de colaboración y de investigación. Promover sesiones de trabajo, desarrollo colaborativo e investigación, promoción de ideas creativas, proyectos de investigación innovadoras y programas de mejora continua.

Es fundamental crear una escuela con calidad que responda a las diferentes dinámicas sociales, sustentándose en los distintos modelos metodológicos que faciliten su avance, hacia una oferta educativa que mejore el servicio, un liderazgo que impulse la renovación y el cambio cultural de la institución. En este nuevo panorama se debe orientar la actividad escolar hacia el alumno, su familia y su entorno; la importancia que tienen los profesores su formación y su implicación en todos los procesos de mejora, la evaluación además de instrumento de valoración del desempeño de los alumnos, sirve como instrumento que permite identificar los puntos fuertes y detectar las áreas de mejora, en las cuales todos los miembros deben de participar.

Utilizar en nuestra práctica diaria diferentes Modelos y Teorías de mejora, en este caso tomar los conocimientos y habilidades a través de la Dirección estratégica como un marco de referencia, para analizar, visualizar, formular y evaluar el nivel de calidad de los procesos escolares, tanto pedagógicos como administrativos; además que el liderazgo compartido permita integrar al personal en un proyecto a futuro.

El liderazgo educativo toma nuevos significados en una institución como organización que aprende. Las organizaciones que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros y de ella misma propenden a un clima donde la gente se zafa de la esclavitud referencista y desarrolla su potencial; son cosmopolitas e irradian conocimiento a sus consumidores (Dogson, 1993).

Hoy existen planteamientos de diversos autores que dejan de ver al director como un administrador identificándolo como un "líder cultural", que puede desempeñar papeles importantes en la mejora escolar y no solo en el mantenimiento de la organización, este elemento es susceptible de ser manipulable para la dirección tomando en cuenta la realidad social, que se va manteniendo, recreando y construyendo, durante el tiempo por el que las personas habitan la escuela. Encontrar el equilibrio entre los aspectos administrativos y educativos, no es una tarea fácil para el director se requiere de conductas que permitan su formación como un buen directivo, la capacidad de consenso, facilitar la comunicación y colaboración entre los profesores para intercambiar experiencias, la inclusión de los padres e

información para ellos, preocupación por los alumnos, información y actualización de él y de los compañeros.

Se ha analizado que los directores llevan a cabo tres funciones: gestor de empresa, director de un equipo humano, representante de la administración. La tendencia a burocratizar las instituciones educativas ha limitando la labor del director únicamente a la gestión, perdiendo la capacidad para desarrollar proyectos en la evaluación de los profesores, desarrollo del currículo de la institución, supervisión de los estudiantes, motivación para conseguir las metas.

Un director debe consolidarse como persona que potencie la autoevaluación institucional y escolar como parte de una cultura organizacional; ciertamente se encontraran obstáculos para poner en marcha un modelo de trabajo integral, como son la rutina del trabajo profesional, lo simple del análisis sobre procesos de aprendizaje, el individualismo de los profesores, sistemas educativos rígidos que ha privado a las instituciones de autonomía pedagógica, sin embargo es un método esencial para conseguir la mejora. Los resultados de las evaluaciones de alumnos y maestros permiten al director tomar acciones que refuercen el trabajo en equipo, transmitiendo a los profesores su apoyo como líder que contagia su entusiasmo y levantan el animo a su gente, buscando las estrategias adecuadas para dinamizar los grupos de trabajo ya sea impartiendo cursos ó actividades formativas.

La dirección escolar implica un proceso complejo de toma de decisiones, liderazgo y gestiones administrativas, el director a través de este curso podrá sinergizar con su equipo de trabajo. Al concluir este curso será capaz de aplicar los conocimientos adquiridos desarrollando estrategias adecuadas a corto y largo plazo, comenzando con un análisis de la posición estratégica de la Institución a la cual pertenece, se estudiará el entorno, la capacidad estratégica y las expectativas y propósitos, identificando la amplitud de las consecuencias que afectan a la organización educativa.

La elección estratégica estará en función de las metas y objetivos de la Educación Media Superior, que estarán sujetos a los cambios constantes contemporáneos de

la educación como son: movilidad estudiantil, deserción, reprobación, rezago, cambios en el núcleo familiar que se presentan en cada Institución, para tomar decisiones sobre las estrategias pertinentes y elegir las más adecuadas, dependiendo de las capacidades que se pretenden desarrollar, aprovechando las fuerzas del entorno, creando nuevas oportunidades en este segmento educativo.

Convertir las estrategias en acción planificando, organizando e impulsando su ejecución, gestionando su función y práctica a nivel Institucional, pero comprometidas a generar una visión compartida, para conseguir el crecimiento de los recursos y competencias a corto y largo plazo, logrando ventajas rumbo a una visión que genere valor.

1.7 Alcance

Con la ejecución de este curso los Directores de la Zona escolar 034 de bachilleratos puebla, podrán visualizar, bajo un enfoque de Dirección estratégica la importancia de establecer estrategias de acuerdo al entorno de la Institución educativa, además de tomar decisiones pertinentes a los problemas educativos, formar una visión conjunta e incluyente que permita una mejora educativa de los diferentes planteles que integran la Zona 034.

1.8 Limitaciones

La principal limitante para llevar a cabo este curso de Dirección estratégica es el hecho de conjuntar diferentes actitudes, intereses y voluntades para sumarlos a un solo propósito, el mejoramiento de la Educación Media Superior. Pudiendo encontrarse con la falta de colaboración, interés, disposición, tiempo y entusiasmo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de estrategias

Se ha venido comentado sobre el papel esencial del director, su importancia en el contexto escolar y la dinámica de sus decisiones, y sobre el desarrollar estrategias que permitan posicionarse en su escenario laboral, pero antes de continuar con este proceso estratégico es necesario clarificar el termino estrategia.

Para Johnson (2006) La Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja de un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

2.2 Características de las estrategias

Una estrategia posee varias características distintivas:

- 1.-El proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollara.
- 2.-Como consecuencia la estrategia debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. El papel de la estrategia de búsqueda consiste, en primer lugar, en centrarse en áreas definidas por la estrategia y, en segundo lugar, en seleccionar y descubrir posibilidades que no concuerden con la estrategia.
- 3.-Así la estrategia se vuelve innecesaria siempre que las dinámicas históricas de una organización, la conduzcan hacia donde esta desea llegar, es decir, cuando el proceso de búsqueda ya se centra en las áreas preferidas.
- 4.-En el momento de la formulación de la estrategia no es posible enumerar todos los proyectos que se descubrirán; por tanto, la formulación de la estrategia debe apoyarse en información agregada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas.

5.-Cuando la búsqueda descubre alternativas específicas, la información más precisa y completa que se encuentra disponible puede hacer surgir dudas sobre la sensatez de la opción estratégica original; de esta manera, el uso con éxito de la estrategia, requiere una retroalimentación estratégica.

6.-Debido a que tanto la estrategia como los objetivos se usan para seleccionar proyectos, parecen ser similares, aunque en realidad son distintos, pues los objetivos representan los fines que la empresa intenta lograr, mientras que la estrategia constituye los medios para lograr dichos fines. Los objetivos son normas para tomar decisiones de alto nivel; por lo tanto una estrategia que es válida bajo una serie de objetivos puede perder su validez cuando se cambian los objetivos de la organización.

7.-La estrategia y los objetivos son intercambiables en diferentes periodos de tiempo, y en distintos niveles de la organización; así algunos aspectos del rendimiento (como la participación en el mercado) puede ser un objetivo de la empresa en determinado momento y su estrategia en otro. Más aun cuando los objetivos y la estrategia se elaboran dentro de una organización, surge una relación jerárquica característica que consiste en que los elementos de la estrategia en un nivel alto de gerencia se convierten en objetivos en un nivel inferior. Ansoff y McDonell (1998, p.46)

De esta forma, la estrategia es un concepto elusivo y algo abstracto, pues su formulación no produce generalmente una acción productiva inmediata en las organizaciones. La dirección estratégica en el ámbito de la educación media superior, brindara un panorama sobre la posición estratégica de la escuela es decir, identificar el efecto, que la estrategia tiene, sobre el ambiente externo de la escuela es tarea de los directores reflexionar detenidamente sobre ellas a partir de un análisis exhaustivo, y ejecutarlas en base a un plan ordenado considerando la experiencia del pasado, desarrollando estrategias que lleven a la innovación y al cambio organizacional.

Básicamente una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones, que guían el comportamiento de una organización, las normas pueden ser:

1.-Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada como metas.

2.-Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: que tecnología de productos desarrollara la empresa, donde y a quién se venderán los productos, como obtendrá la ventaja sobre los competidores. Esta serie de normas se denominan estrategia de mercados y productos o estrategia empresarial.

3.-Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se dirigirán frecuentemente como concepto de organización.

4.-Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

2.3 Tipos de estrategia

2.3.1 Estrategia de diversificación

Las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto mercado por la expansión. En el área de los objetivos de rentabilidad a corto y a largo plazo la causa puede ser la saturación del mercado, el declive general de la demanda, las presiones competitivas o la obsolescencia de la línea de productos. En el área del objetivo flexibilidad la causa puede ser una parte desproporcionadamente grande de las ventas a un solo cliente, un mercado o base tecnológica generalmente reducido, o la influencia de las nuevas tecnologías en el campo producto mercado de la empresa.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación, concéntrica, horizontal y de conglomerados.

2.3.2 Diversificación concéntrica.

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados se conoce como diversificación concéntrica.

Seis indicadores determinan cuando la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o crecimiento lento
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólidos.

2.3.3 Diversificación horizontal.

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados por que una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Cuatro indicadores establecen cuando la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz.

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en formas significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.

- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

2.3.4 Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

2.3.5 Estrategias de integración

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración:

2.3.5.1 Integración hacia delante

La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia delante es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante

2.3.5.2 Integración hacia atrás

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores.

La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que esta creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.

- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

2.3.5.3 Integración Horizontal

La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores.

La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

2.3.6 Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

2.3.6.1 Penetración en el mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

2.3.6.2 Desarrollo del mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

2.3.6.3 Desarrollo del Producto

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

2.3.7 Estrategias Defensivas

Surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

2.3.7.1 Empresa de Riesgo Compartido (Joint Venture).

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la empresa doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.

2.3.7.2 Estrategia de encogimiento

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El

encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El Encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes)
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

2.3.7.3 La estrategia de desinversión

Se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía

- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

2.3.7.4 La estrategia de liquidación

Se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Cuando los accionista de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

2.3.8 Estrategias Genéricas de Michael Porter

2.3.8.1 Liderazgo en Costos

Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe

una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

2.3.8.2 Diferenciación

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

2.3.8.3 Enfoque.

La estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

2.3.9 Estrategia en el Sector Público

Los conceptos de estrategia y dirección estratégica tienen igual importancia para las empresas del sector público, que para las empresas privadas. Parte del sector público ofrece servicios a consumidores que pagan de la misma forma que las organizaciones privadas.

Sin embargo el papel de la ideología en el desarrollo de la estrategia del sector público es, probablemente, mucho mayor que el que tiene en las organizaciones privadas. También es probable que haya un elevado grado de control directo o indirecto o de influencia proveniente de fuera de la organización, fundamentalmente del gobierno. Una empresa comercial que sea controlada por el estado puede

descubrir que los horizontes de planificación dependen más de cuestiones políticas que de las condiciones del mercado, igual que las restricciones de las inversiones de capital y de las fuentes de financiación. Por estas razones se ha producido la privatización a gran escala de empresas anteriormente gestionadas por el estado.

Otras organizaciones de servicios públicos (por ejemplo servicios sanitarios y servicios de utilidad pública controlados por los municipios), tiene casi un monopolio de la provisión del servicio y la financiación proviene de los impuestos más que de lo que pagan los consumidores. Esto puede imponer restricciones a las elecciones estratégicas, por ejemplo es posible que no se puedan especializar en unos pocos servicios o consumidores, ya que tienen que proveerse de un servicio universal. Además las prioridades estratégicas tienden a estar dictadas por el proveedor de los fondos más que por los usuarios del servicio, por lo que el concepto de competencia suele hacer referencia a una competencia por obtener recursos, fundamentalmente en el ámbito político. La necesidad de demostrar el mejor valor de los servicios también ha adquirido una creciente importancia. Más recientemente se ha producido un cambio de énfasis hacia la cooperación y colaboración entre agencias en un intento de resolver cuestiones de relevancia social. Esto significa que la capacidad de crear y mantener alianzas estratégicas se convierte en una prioridad. Johnson et al (2006, p.26).

2.4 Niveles de estrategia

Existen estrategias a diversos Niveles de la organización:

En el primer nivel la Estrategia Corporativa se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas unidades de negocio de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización.

Por lo general la estrategia a nivel corporativo se ocupara de las expectativas de los propietarios, los accionistas en la bolsa. Pueden muy bien adoptar la forma de una declaración explícita o implícita de la misión que refleja esas expectativas, es

importante ser claros respecto a la estrategia de nivel corporativo puesto que es la base de todas las demás decisiones estratégicas. Johnson et al (2006, p.11)

“Misión es una expresión general de fin global de la Organización, que en principio debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas y se ocupa del alcance y los límites de la organización”. Johnson et al (2006. p.13).

En el segundo nivel se puede concebir en términos de Estrategia de Negocio y trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o como se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en que mercados se debe estar y como se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado.

Mientras que la estrategia a nivel corporativo implica decisiones sobre el conjunto de la organización, las decisiones estratégicas tienen que relacionarse aquí con una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), que es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del otra UEN.

En las organizaciones del sector público la correspondiente definición de una UEN podría formar parte de la Organización o Servicio para el que existe un grupo diferenciado de clientes. Puede ser o no, una parte estructural independiente de la organización, como un departamento o una división.

El tercer Nivel de la estrategia se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentran las estrategias operativas, que se ocupan de como las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. En la mayoría de los negocios, el éxito de las estrategias de negocio depende, en gran medida, de las decisiones o actividades que se producen en el ámbito de las operaciones. La integración de las decisiones

operativas y de la estrategia es, por tanto, la máxima importancia, como se ha mencionado anteriormente. Johnson et al (2006, p.12)

2.5 Decisiones estratégicas

La naturaleza de las decisiones estratégicas es compleja. Esta complejidad es una característica definitoria de la estrategia y de las decisiones estratégicas sobretodo en las organizaciones con gran cobertura geográfica, como en empresas multinacionales, o con amplias gamas de productos y servicios.

Las decisiones estratégicas consisten en:

- La dirección a largo plazo de la organización
- El alcance de las actividades de la organización
- La consecución de una ventaja respecto a los competidores
- Abordar los cambios del entorno empresarial
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica)
- Los valores y expectativas de las partes interesadas

Por lo tanto es probable que:

- Tengan una naturaleza compleja
- Se tomen en situaciones de incertidumbre
- Afecten a las decisiones operativas
- Requieran un planteamiento integrado (tanto fuera como dentro de la organización)
- Impliquen cambios considerables

Las decisiones estratégicas en algunos casos puede que tengan que ser adoptadas en situaciones de incertidumbre sobre el futuro.

Las decisiones estratégicas afectaran probablemente a las decisiones operativas. La relación entre la estrategia general y los aspectos operativos de la organización es importante por dos razones: La primera si los aspectos operativos de la organización no son acordes con la estrategia, entonces, independientemente de lo meditada que

esta, este no tendrá éxito. La segunda; la autentica ventaja estratégica se puede conseguir a nivel operativo.

Las decisiones estratégicas probablemente exigirán también un planteamiento integrado para dirigir la organización. Los directivos deben cruzar las delimitaciones funcionales y operativas para resolver problemas estratégicos y alcanzar acuerdos con otros directivos que inevitablemente, tienen intereses distintos y tal vez prioridades diferentes.

Es posible que los directivos también tengan que mantener relaciones y redes fuera de la organización, por ejemplo con los proveedores, distribuidores y los consumidores.

Las decisiones estratégicas suelen implicar cambios en las organizaciones que podrían resultar difíciles debido a la herencia de recursos y a la cultura. En cuestiones culturales adquieren más importancia tras las fusiones, puesto que hace falta unir dos culturas muy diferentes o, al menos, aprender a tolerarse mutuamente. Johnson et al (2006, p.10)

2.6 Dirección

Para Reyes Ponce A. (2004) La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

La tarea del director consiste en propiciar actuaciones de los subordinados, dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados, delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio. Robles y Alcerreca (2000, p.30)

Es en esta fase de la administración en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones

ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Para la educación la dirección debe estar enfocado al éxito educativo, en cuanto a verificar que se cumplan con las decisiones tomadas en cuanto a resolver problemas educativos, atender situaciones como deserción, reprobación, embarazos adolescentes, mejoras en la dinámica de clases, que sean dinámicas y donde los alumnos sean coproductores de su conocimiento, gestionar mejoras para la escuelas, identificar oportunidades en el entorno, y proporcionar un ambiente integrador, para que se realicen efectivamente las estrategias escolares.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado y para los que se había urbanizado e integrado, pero hay dos estratos sustancialmente distintos para obtener éstos resultados.

a) Es el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en cuanto tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

2.6.1 Dirección Científica

Parafraseando a George S. Odiorne, la dirección científica organizada en torno al trabajo del ingeniero Frederick Taylor, se componía de cuatro elementos clave:

1. Desarrollar la mejor manera de llevar a cabo cada trabajo
2. Seleccionar y desarrollar a los trabajadores
3. Adecuar a los trabajadores a los puestos de trabajo
4. Conseguir una estrecha cooperación entre directivos y trabajadores

Este tipo de dirección sigue siendo muy usada en la actualidad, aunque actualizada con unos enfoques modernos. Odiorne (1990, p.6)

2.6.2 Dirección Situacional

La jungla de teorías sugiere que el ejecutivo debe ser una combinación de científico, experto en sistemas, ingeniero industrial, psicólogo, sociólogo y administrador y tratándose de directores en instituciones educativas, pedagogo.

La teoría de la dirección situacional es la que predomina hoy en día en la práctica actual. Es un intento de conciliar las teorías y descripciones en conflicto, considerando que la conducta directiva se enraíza en el precepto "Todo depende" ¿De quién depende? de la empresa, su personal, el entorno, la tasa de crecimiento, la edad, la estabilidad del sector, el volumen de normativa oficial con que se enfrenta, la cantidad y calidad de competencia y otras muchas variables posibles.

Ello reduce considerablemente el número de constantes que el directivo puede observar y a las que puede adherirse: definir claramente los objetivos y reaccionar adaptándose a lo que ocurra. Odiorne (1990, p.7)

2.6.3 Dirección por Objetivos

"Ningún plan estratégico se sostendría sin una definición previa de todos los objetivos de una organización, para un periodo de tiempo", la idea de que los jefes hablen a sus subordinados sobre los objetivos que han de alcanzar, en lugar de limitarse a ordenarles que los cumplan, esto goza aun de mayor aceptación. Odiorne (1990, X)

McGregor, en *The Human Side of Enterprise*, comenta que la tesis principal era una división de las hipótesis sobre la conducta humana, desde el punto de vista de la dirección, en dos categorías principales, la Teoría X, y la Teoría Y, la primera según McGregor, supone que "al ser humano le disgusta el trabajo y si puede lo elude", La teoría Y parte de una hipótesis opuesta acerca de la naturaleza humana, de acuerdo con ella el individuo medio encuentra al trabajo "tan natural como el juego o el

descanso". Por tanto se puede confiar en su autocontrol, si existe un compromiso en cuanto a los objetivos adecuados y las recompensas derivadas de su consecución. Odiorne (1990, p.IX)

La dirección por objetivos supone necesariamente hacer transacciones entre diversos objetivos. Siempre que un directivo y una empresa fija una meta esta excluyendo otra. Si se hace hincapié en la investigación y el desarrollo, no se puede dedicar ese dinero a otra cosa, como el marketing o la renovación de instalaciones. Los objetivos son una elección sobre cómo utilizar la energía, siempre que se hacen objetivos se hacen nuevas transacciones, pueden establecerse tantos objetivos que algunos de ellos resulten imposibles de alcanzar.

El Sistema de dirección por objetivos (DPO) exige que el jefe y el subordinado se sienten a discutir cara a cara cuales van a ser los objetivos de un periodo determinado, esto no supone que el subordinado tenga carta blanca para establecer los objetivos que desee. El jefe también tiene ciertas demandas y necesidades que la organización exige, y es esta área de posible desacuerdo e incluso de enfrentamiento, lo que hace que la negociación en el proceso de DPO sea difícil y seria.

Los sistemas existen y tienen varias exigencias que es necesario satisfacer. La responsabilidad del jefe es dividir el trabajo de tal forma que garantice todas las necesidades del sistema.

Al ser el subordinado quien más experiencia tiene en su propio trabajo, más que incluso el jefe, la actitud de escucha que debe adoptar, es un aspecto beneficioso y productivo de la negociación de objetivos. En ocasiones el subordinado desea con todas sus fuerzas dedicarse a un proyecto por el que siente preferencia y no le permitirán disponer del tiempo para dar al sistema todo lo que este necesita. En tales casos el jefe debe convencerlo, y si es necesario marcarle los objetivos que sean congruentes al sistema. La cuestión no es que gane el jefe o el subordinado, sino que ambos lleguen a la negociación con una actitud estrecha y dispuesta a ceder en alguna preferencia o anhelos personales por el bien de la organización.

Los estudios del psicólogo David McClelland indican claramente que las personas con aspiraciones moderadas son aptas para conseguir resultados moderados, mientras que las que muestran un alto nivel de motivación de logro consiguen mucho mas. Desarrollan mayor confianza en sus propias aptitudes y cuando se enfrentan con un objetivo nuevo tienen más capacidad para alcanzarlo que la mayoría. Los triunfadores se relacionan mejor con su entorno que con los que les rodean.

Quien no aspira a nada, nada puede conseguir, el que aspira a poco, consigue poco, pero los individuos que aspiran a mucho, trabajan y consiguen su potencial, consiguen mucho. Odiorne (1990, p.67)

El éxito por tanto tiene relación con el establecimiento de metas en el trabajo, sin objetivo no hay éxito, para un director es fundamental tener compartir con su equipo de trabajo los objetivos planteados, buscando el compromiso para alcanzarlos en los plazos que se determinaron previamente.

Parafraseando a Odiorne los objetivos mejoran la motivación del personal, un programa de DPO es más que un procedimiento, es una forma de aumentar la motivación de la organización; algunas de estas formas son:

1. Define la eficacia como el aumento de valor de los recursos que resulta de las actividades y procesos en los que interviene una persona, buscando valor añadido a toda la organización.
2. Reconoce que los seres humanos son criaturas que buscan el éxito, nadie trabaja para fracasar, pero se trabaja mejor buscando el éxito que tratando de evitar el fracaso.
3. Todos vivimos mas plenamente cuando nuestra vida tiene sentido, los objetivos infunden sentido al trabajo.
4. No es posible tener éxito sin una definición de éxito, el éxito en una organización supone siempre que existen otras personas de las que se depende. Esta dependencia funciona mejor si todos tienen un compromiso común en un futuro mejor tal como lo definen los objetivos laborales.

5. Los objetivos siempre, parten del individuo, no solo de la situación y del ambiente, Para practicar la dirección por objetivos es preciso tomar decisiones, no ser una veleta; las personas así no necesitan objetivos.
6. En el éxito intervienen siempre otras personas que colaboran a el. Tener éxito solo merece la pena cuando los demás lo reconocen.
7. Mantenerse a tono con el mundo significa contraer un compromiso con personas cuya opinión es importante para el sujeto, compromisos para producir algún resultado concreto, cuando el resultado esta en duda.
8. La DPO exige pensar afirmativamente sobre el futuro, y ello da lugar a una especie de actitud afirmativa frente al trabajo, la vida y uno mismo.
9. El conocimiento de los resultados es un factor esencial para el crecimiento y aprendizaje. Si se suprime el conocimiento de los resultados de la actividad humana desaparece la motivación y surgen autómatas o rebeldes.
10. Sin objetivos no se puede funcionar bajo control. Este aspecto de autocontrol, de la DPO es el que genera mayor nivel de motivación. La gente desea tener cierto poder sobre aspectos importantes de su vida, algo que exige un sistema de DPO, bien llevado a la práctica. Aunque sea comprometido con otros para conseguir resultados, el individuo puede elegir los medios que emplea.
11. Los objetivos que son responsabilidad propia, ayudan a identificarse con la organización de la que se forma parte lo que permite al empleado aumentar el sentido de pertenencia.
12. Conseguir los objetivos establecidos por uno mismo y a los que uno se ha comprometido, aumenta el sentido de adecuación. Un año excepcional, un trimestre de éxito ó el logro de un objetivo elevado hacen que la persona se sienta capacitada para lo que los demás esperan de ella, lo cual aumenta su autoestima.
13. Si junto con otras personas se establecen objetivos y se lucha por conseguirlos, surge un profundo sentimiento de pertenencia. Esta gregariedad es un factor de motivación básico para la mayoría de la

gente, y los objetivos son el aglutinador que une a una persona con el resto del mundo.

14. La seguridad puede internalizarse si se sabe lo que se espera de uno y se confía en la propia capacidad para producirlo. Mediante el establecimiento y el logro de objetivos del individuo puede actualizarse; es decir puede descubrir cuál es su nivel máximo de capacidad y si puede vivir de acuerdo con ella.

2.6.4 Importancia

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El director debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan, identificando las aptitudes y motivaciones del personal para poder así brindar incentivos adecuados.

2.6.5 Fases y etapas de la dirección

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad ya que administración es "hacer a través de otros".
- b) Que se ejerza esa autoridad" para lo cual debe precisarse sus tipos, elementos o bases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- d) Que supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

2.7 Dirección estratégica

Para Johnson (2006) La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica, de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. Es decir no solo es saber dónde estamos parados, sino de ser visionarios, ver hacia un futuro y trabajar para que las estrategias que se hayan desarrollado rindan esfuerzos.

Para Fred. D (2003) la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

2.7.1 Etapas de la dirección estratégica

El proceso de Dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Fred. R (2003).

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la

empresa. Esta etapa se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la Dirección estratégica los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificación futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- La revisión de factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- La medición del rendimiento
- La toma de medidas correctivas.

La evaluación de estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza, el éxito de mañana

Las Organizaciones carecen por lo general de la información sobre ellas mismas y su medio ambiente, que es necesaria para la planificación estratégica efectiva, y tampoco tienen los talentos de gerencia capaces de formular y aplicar la estrategia” Ansoff y Mcdonell (1998, p.51), es por ello que se propone utilizar a la estrategia como una herramienta potencialmente poderosa para adaptarse a las condiciones del cambio, en que se encuentran las Instituciones de Educación Medio Superior (EMS), tomando en cuenta la saturación de la demanda y oferta de educación, los ambientes geográficos, económicos, políticos y los ambientes competitivos con turbulencia tecnológica.

Cuando el director atiende los cambios en su entorno, y los de sus actores principales alumnos, docentes, sumando y equilibrando a todos estos actores en un solo escenario, encontrara las soluciones congruentes a los problemas que se presentan en su ámbito escolar de tal manera que:

- Promueve procesos de formación para los docentes de su institución
- Gestiona mejoras institucionales
- Fomenta un clima laboral, donde se pueda desarrollar la creatividad y la innovación en diferentes procesos escolares.
- Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas para lograrlas.
- Integra tanto a docentes, administrativos y padres de familia en la toma de decisiones para la mejora de la escuela.
- Diseña estrategias a partir de un análisis del entorno, y propone métodos de evaluación.
- Coordina esfuerzos en función de lograr los objetivos de la organización educativa.

El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tiene a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

La gestión educativa no está dissociada de otros conceptos que son parte imprescindible del éxito del sistema educativo. Ellos tienen que ver con la calidad, eficacia, eficiencia y equidad del servicio. Los estudiantes pueden ser muy heterogéneos desde el punto de vista socio económico, étnico, cultural o religioso, pero tienen todo el derecho de recibir una educación altamente pertinente y de calidad en función de sus necesidades, intereses y aspiraciones.

Es necesario reestructurar a cada Institución de acuerdo con los propósitos que persigue, que junto con los universales de la educación media superior dirijan los esfuerzos de todas hacia una visión compartida que reclaman los nuevos tiempos, de tal manera que se cumplan las metas organizativas que surgen de los análisis estratégicos realizados, cumpliendo con los objetivos institucionales que contribuyan al bienestar social.

Misión es una expresión general del fin global de la Organización, que en principio debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas y se ocupa del alcance y los límites de la organización. Johnson G. (2006)

Visión es el estado futuro deseado para la organización, se trata de la aspiración entorno a la que un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

Es necesario reestructurar a cada Institución de acuerdo con los propósitos que persigue, que junto con los universales de la educación media superior dirijan los esfuerzos de todas hacia una visión compartida que reclaman los nuevos tiempos, de tal manera que se cumplan las metas organizativas que surgen de los análisis estratégicos realizados, cumpliendo con los objetivos institucionales que contribuyan al bienestar social.

2.7.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) resume las cuestiones clave del entorno organizacional, como la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.

El objetivo es valorar que grado de las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno organizacional. El análisis FODA solo es útil si se analizan las debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades respecto a las de los competidores.

Un análisis FODA ó DAFO debe ayudar a centrar el análisis sobre las elecciones futuras y el grado en que la organización es capaz de respaldar esas estrategias. Sin embargo existen algunos peligros al realizar un análisis DAFO, los principales son los siguientes:

Puede dar lugar a listas muy largas de posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Sin embargo lo que importa es tener claro que es lo que realmente tiene importancia y que es lo que tiene menos importancia.

Existe el peligro de generalizar demasiado, el identificar una explicación general de la capacidad estratégica no permite avanzar mucho en la explicación de las razones de dicha capacidad. Así pues, el análisis DAFO no debe sustituir a un análisis más riguroso y profundo. Johnson et al (2006, p.147)

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.(Talancón 2006)

2.7.3 Matriz DAFO

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	Opciones estratégicas (FO) Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Opciones estratégicas (DO) Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades.
	Amenazas (A)	Opciones estratégicas (FA) Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.	Opciones estratégicas (DA) Aquí se generan opciones que minimizan debilidades y evitar amenazas.

Johnson G.(2006) Dirección Estratégica. Pearson Educación, S.A., Madrid.

No.1

Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar las opciones que ofrecer una combinación distinta de los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Oportunidades y amenazas: Las influencias y tendencias del entorno, impactan el éxito o fracaso de una organización, identificar amenazas y oportunidades es útil para elegir las estrategias adecuadas a los diferentes ambientes sociales, políticos y culturales que rodean a las instituciones educativas.

Fortalezas y debilidades: el objetivo es identificar en que grado las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno.

2.7.4 Marco PESTEL

Clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal. Estos factores no son dependientes entre sí, muchos están relacionados. A medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta el entorno competitivo en que se mueven las organizaciones. Así pues la manera de cómo pueden afectar los factores PESTEL, y dirigir el cambio en general es realmente, tan solo un punto de partida. Los directivos tienen que comprender cuales son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones. Las influencias y los motores de cambio también varían en función de cada país.

Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL, se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que pueden ser distintos de su impacto actual. Cuando hay un grado de incertidumbre sobre los cambios futuros del entorno, puede resultar útil el planteamiento de escenarios. Johnson et al (2006, p.65)

2.7.5 Retos de la dirección estratégica

La dirección estratégica debe superar muchos retos, exige que los directivos desarrollen estrategias adecuadas a las circunstancias específicas de la organización, pero estas circunstancias cambian a lo largo del tiempo. También exige un claro conocimiento de cuales son las cuestiones más importantes, así como

la capacidad de conciliar las presiones contrapuestas del entorno organizacional: la capacidad estratégica de una organización y las expectativas de las partes interesadas. Los grandes retos que los directivos tienen que afrontar en relación con las estrategias de su organización para el futuro son:

- Prevención de la desviación de la estrategia: La desviación se produce cuando las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización, deteriorándose el rendimiento de la misma. La historia sugiere que la mayoría de las organizaciones empieza a tener dificultades porque no se dan cuenta y no abordan el problema de la desviación estratégica.
- La necesidad de comprender y abordar las cuestiones contemporáneas que están afectando a la mayoría de las organizaciones en un momento dado, como puede ser la Internacionalización, comercio electrónico, cambio de los propósitos y el conocimiento/aprendizaje.
- La ventaja de ver la estrategia desde distintos prismas. Existen tres prismas estratégicos; diseño, la experiencia y las ideas. Johnson et al (2006 p.27)

2.7.6 Diagnostico Estratégico

Es necesario realizar un diagnostico estratégico que nos permita enfrentar los retos de los ambientes futuros; de tal manera que la organización pueda responder adecuadamente a las turbulencias futuras. Los pasos del diagnostico estratégico son:

- 1.-Dividir el ambiente de la organización en diferentes áreas estratégicas de negocios (AEN), que probablemente se encontrarán en distintos niveles de turbulencia.
- 2.-Elegir el límite de tiempo para el diagnostico estratégico, el cual puede variar de una área estratégica de negocios a otra. Un limite de tiempo útil es el tiempo necesario en la AEN para desarrollar una nueva generación de productos y servicios.
- 3.-identificar el nivel futuro de turbulencia para cada área de negocios.

Estos pasos y los que se presentan a continuación se basan en criterios y en pronósticos; por tanto, el diagnostico estratégico debe ser llevado a cabo por

gerentes que tengan experiencia, intuición y que comprendan las tendencias futuras en sus respectivas áreas de negocios.

4.-Repetición del procedimiento para determinar el nivel de turbulencia presente en cada una de las áreas de negocios.

5.-Identificar la acometividad estratégica y la respuesta de la capacidad, que serán necesarias para tener éxito en el futuro.

6.-Identificar la acometividad y la respuesta actuales de la organización.

7.-Elaborar los perfiles de turbulencia, acometividad y las respuestas presentes y futuras de la organización. Ansoff y McDonell (1998, p.39)

El diagnostico estratégico identifica si una empresa debe cambiar su comportamiento estratégico para asegurar su éxito en el ambiente futuro. Si el diagnostico confirma la necesidad, el siguiente paso consiste en seleccionar y efectuar acciones específicas para que la acometividad y respuesta de la organización concuerden con el ambiente futuro. Ansoff y McDonell (1998, p.41)

La acometividad estratégica presenta dos cualidades:

1.-El grado de discontinuidad que tienen desde el pasado los nuevos productos y servicios, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa. La escala de discontinuidad varia de ningún cambio a un cambio progresivo, a un cambio para la organización pero que puede observarse en el ambiente a un cambio creativo que no se ha observado previamente.

2.-Puntualidad en la introducción de nuevos productos y servicios de la organización en relación con nuevos productos y servicios que aparecen en el mercado. La puntualidad puede ser desde reactiva hasta previsor, innovadora o creativa. Ansoff y McDonell (1998, p.35)

2.8 Capacitación

Se entiende por capacitación “el proceso educativo, aplicado de manera sistemática, y organizada a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos”. Chiavenato (1993, p.460)

Para Siliceo. (2004) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del colaborador.

Parafraseando a Robles y Alcérrega (2000, p.280) existen varias razones que hacen necesaria la capacitación en las Organizaciones, entre las que se encuentran las siguientes:

- Se requiere elevar la productividad del personal, para poder reducir costos y poder competir en los mercados.
- El personal requiere realizar adecuadamente las tareas de su puesto o la de los puestos de mayor responsabilidad.
- El rol que funge el personal en general es mas practico que teórico
- Por último las organizaciones tienen la obligación de dar capacitación a sus empleados de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, Cap.III bis. Art.153-A.
“todo empleado tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas”.

Para asegurar que la capacitación cubra necesidades de la empresa y sea así una inversión y no un gasto, se debe seguir en su desarrollo un proceso que incluye las siguientes etapas: Robles y Alcérrega (2000, p.280)

- a) Diagnostico de necesidades
- b) Desarrollo del plan de capacitación
- c) Realización
- d) Evaluación

Es importante que en una institución educativa, el personal docente adquiera conocimientos y destrezas aptas para atender los constantes cambios de una sociedad globalizada, es importante plantear que la capacitación es crucial para tomar las decisiones apropiadas en los diferentes ámbitos que trastoca la vida escolar.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

Debido a que esta investigación, propone elaborar un Programa de Dirección Estratégica para Directores, el tipo de estudio es documental, sin manipulación de variables, simplemente a través de la información pertinente y a su análisis es proponer los temas para capacitar a los directores de la Zona 034 Bachilleratos Puebla.

De acuerdo con Sampieri (2004) el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas de investigación. El diseño implica seleccionar o desarrollar uno o mas tipos de investigación y aplicarlos al contexto de estudio.

El diseño será un *estudio no experimental* “sin la manipulación deliberada de variables y observando los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados” Sampieri, Collado y Baptista (2006, p.205) y el método es transversal descriptivo, ya que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único indagando la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

La investigación para este proyecto es *no experimental*, o también llamada Ex Post Facto, de acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269). En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

3.2 Población

La zona escolar 034 de Bachilleratos de la ciudad de Puebla está integrada por cuatro bachilleratos rurales y cuatro bachilleratos ubicados en colonias de la ciudad de Puebla.

Bachillerato	Ubicación	Nombre del director
Ometepec	San Lorenzo Ometepec, Tochtepec	Alfredo Sánchez Morales
Octavio Paz	San Martín Caltenco Tochtepec	Fernando Pérez Huerta
Nueva Creación	Santa Úrsula Chinconquiac	María del Carmen Bautista López
Nueva creación	La Purísima	José Anastasio Jiménez Morales
Elena Garro	Col. San Alfonso, Puebla	María Lourdes García Quintero
Hermanos Serdán Matutino	Col. Paseo Bravo, Puebla	Hernán Fernández Montiel
Nueva creación	U.H Agua Santa	Alejandro Luna Blanco
Blas Chumacero	UH. La Margarita	Pascualito Flores Hernández.

Por tratarse de una zona pequeña, el curso estará diseñado para que los ocho directores participen en el programa de Dirección estratégica, es decir para el 100% de la población de dicha Zona escolar, aplicando un censo.

El censo es un método de recolección de datos mediante el cual la información se obtiene relevando la totalidad de los elementos que componen la población o universo bajo estudio. Un censo debe cumplir las condiciones de universalidad (censar a todos los elementos de la población) y simultaneidad (realizarse en un momento determinado). Un censo es equivalente a una fotografía de la población

bajo estudio. Para Levin & Rubin (1996) "Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. A esto lo llamamos una numeración completa o censo. Utilizamos el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población.

3.3 Perfil del director

El papel del Director en una Institución educativa requiere que esté atento al entorno, comprenda los escenarios posibles, visualice y ejecute acciones que resuelvan asertivamente a la dinámica social que vive la educación.

Darryl (2010) Comenta que "requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta."

El director debe ser un líder que inspire motive y oriente, pero en ocasiones, no hay programas de capacitación formales que le permitan adquirir las habilidades y destrezas necesarias para afrontar una administración escolar, para dirigir correctamente una institución educativa.

Autores como Poggi (2001) consideran que en la formación del director escolar; es importante la transmisión de marcos teóricos sobre diversos temas que un directivo debe conocer y profundizar en su formación; sin embargo, se debe privilegiar particularmente, el conocimiento práctico, ya que ha sido menos abordado, y es precisamente la experiencia en cargos directivos lo que permite al futuro director escolar de desarrollar ideas, habilidades y actitudes para hacer frente a posibles situaciones problemáticas.

Muchos de los aspectos relacionados con la labor del director escolar, tales como conocimientos, habilidades y actitudes para llevar a cabo la función directiva, son aprendidos en programas de formación específica para administradores escolares; autores como Gairín (1998) y Cuéllar (2006) coinciden en que los directores escolares deben tener una formación previa antes de enfrentar su tarea directiva. Una educación formal y un entrenamiento son la manera más eficiente para adquirir una base sólida de conocimientos (Moorhead & Griffin, 2004).

Son varios los autores que coinciden en el hecho de que los directivos actualmente requieren desarrollar habilidades y competencias estratégicas que les permitan comprender, analizar los problemas de la educación; para promover una educación más dinámica y encaminada a garantizar cambios propositivos dentro de las aulas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Propuesta al desarrollar un Programa de capacitación en Dirección estratégica.

La dirección estratégica permite visualizar de una manera panorámica el entorno y la posición donde se encuentra la organización, y a través de un análisis de variables externas y factores internos, entender donde se encuentra la organización y formular estrategias acordes al escenario estudiado, elegir e implantar la estrategia dentro de la organización, evaluar sus resultados y gestionar un cambio que permita mejoras dentro de la organización. Para impulsar un proceso de mejora dentro de la zona 034 de Bachilleratos de la Ciudad de Puebla, este proyecto aporta capacitación oportuna los cambios sociales, políticos y demográficos que están afectando a las instituciones educativas, como son la movilidad, deserción escolar, reprobación, etc. La dirección escolar debe enfrentar diferentes retos para dar solución a estas problemáticas y mejorar los ambientes de trabajo tanto administrativos como académicos referentes en la vida escolar. Este programa de capacitación permite la participación de los directivos, involucrarlos en el estudio de su entorno, reconocer y reflexionar sobre su realidad, sobre la función directiva y la necesidad de transformar a las escuelas en espacios educativos con una nueva dinámica, que debe impulsar la creación de una nueva cultura donde se promueva la participación de los actores educativos, director, docentes, alumnos, padres de familia, desarrollar su misión, visión, y planear oportunamente estrategias que les permitan afrontar los diferentes ámbitos educativos de su propio contexto escolar, a través de las herramientas de la Dirección Estratégica.

Contribuye a que las escuelas desarrollen planes y estrategias, tomen el control de su futuro, hacia donde quieren dirigir su rumbo, previniendo variables que puedan afectar su desempeño y evaluando los resultados obtenidos, a través de un proceso continuo que brinda la dirección estratégica. Para el logro de los objetivos se pretende que los directivos, alumnos se autoevalúen y reflexionen sobre el

compromiso que refiere la Dirección y sobre la situación actual real en la que se encuentra la escuela, los ambientes y aprendizaje de los alumnos, la vinculación y mediación social con su comunidad, su organización administrativa, los resultados y logros educativos. A través de este análisis se podrá redimensionar el papel de la escuela dentro de los diferentes contextos sociales y educativos.

4.2 Estructura del programa de capacitación

a) Contenidos de la sesión por cada modulo propuestos

Este programa estará contemplado por cuatro módulos, donde el directivo aprenderá a desarrollar estrategias puntuales a sus centros de trabajo, utilizando las herramientas y la visión de la Dirección Estratégica.

Perfil de egreso: El participante al finalizar el modulo tendrá un mayor conocimiento del valor e importancia de la Dirección estratégica, así como la conceptualización y aplicación de los diferentes tipos de estrategia en sus contextos educativos que les permita generar cambios positivos a la realidad escolar.

Tema por módulo

Módulo I: Importancia y Valor de la Dirección Estratégica

Modulo II: Desarrollo del Proceso Estratégico de la Dirección

Modulo III: Posición Estratégica Interna y Externa de la institución educativa

Modulo IV: Estrategias en Acción.

Las instructoras/facilitadoras son:

C.P. Patricia Juárez Cervantes

LAE. Liliana Navarro Hernández

b) Duración

Este curso está diseñado para cuatro módulos divididos en seis sesiones, con una duración de cuatro horas promedio. En sesiones de una día a la semana, con veinte minutos de descanso para coffee break.

c) Objetivos

Brindar a los directivos de la zona 034 herramientas básicas que ofrece la Dirección estratégica para que puedan desarrollar estrategias pertinentes a sus entornos educativos.

Los directores serán capaces de atender la dinámica social y económica donde están ubicados, para así tomar decisiones propias a sus comunidades, respondiendo problemáticas que se presentan en el nivel media superior.

Diseñar estrategias a partir de un análisis de su entorno y promoviendo gestiones para su aplicación.

Establecer un canal de comunicación entre los directores de los ocho bachilleratos para intercambiar ideas, información, hechos, opiniones y emociones sobre la situación que actualmente se vive en cada unidad, de tal manera que permita detectarse unidades afines respecto al entorno, pudiendo compartir estrategias entre unidades para establecer metas y objetivos estratégicos corporativos en la zona 034, que permitan ayudar en la toma de decisiones del director.

Promover la participación mancomunada entre directivos y subordinados para que establezcan los objetivos, los revisen periódicamente y asignen las recompensas con base en dicho avance.

Identificar áreas de oportunidad de la escuela a través de un análisis DAFO o FODA y establece metas para alcanzarlas.

Coordinar los esfuerzos para garantizar una educación de calidad a los estudiantes.

4.3 Métodos didácticos

El curso se desarrollará bajo la modalidad de seminario-taller. El facilitador ocupará diversas técnicas, como: exposiciones interactivas, trabajo en equipo, análisis de casos, lecturas, elaboración de mapas conceptuales, ensayos y discusiones dirigidas.

Los instructores solicitarán a los participantes llevar a cabo las siguientes actividades:

- Lectura, análisis e interpretación de textos,
- Solución de ejercicios y estrategias.
- Participación en discusiones grupales.
- Presentación en tiempo y forma de evidencias.

Para el desarrollo didáctico de cada sesión se utilizaran las siguientes técnicas:

4.3.1 Metodología de casos

El método del caso es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones. Al utilizar el método del caso se pretende que los alumnos estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que habría que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones. La situación puede presentarse mediante un material escrito, filmado, dibujado, con soporte informático o audiovisual. Generalmente plantea problemas divergentes (no tiene una única solución).

Utilidad

- Formar futuros profesionales capaces de encontrar para cada problema particular la solución experta, personal y adaptada al contexto social, humano y jurídico dado.
 - Trabajar desde un enfoque profesional los problemas de un dominio determinado.
- El enfoque profesión al parte de un problema real, con sus elementos de confusión, a

veces contradictorios, tal como en la realidad se dan y se pide una descripción profesional, teóricamente bien fundada, comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico, identificar las peculiaridades del caso, proponer estrategias de solución del caso, aplicar y evaluar los resultados.

- Es útil para crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción social del conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos.

4.3.2 Casos de estudio

La técnica de estudio de casos, consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen.

De esta manera, se pretende entrenar a los directores en para que generen soluciones a dichas problemáticas.

Específicamente, un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una organización. Su aplicación como estrategia o técnica de aprendizaje, entrena a los alumnos directores en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura. El caso no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema.

Los casos de estudio propuestos son:

4.3.3 Trabajo colaborativo

Esta técnica se refiere a la actividad que efectúan pequeños grupos de alumnos dentro de las aulas de clase; éstos se forman después de las indicaciones explicadas por el docente. Durante el inicio de la actividad y al interior del grupo, los integrantes intercambian información, tanto la que activan (conocimientos previos), como la que investigan. Posteriormente trabajan en la tarea propuesta hasta que han concluido y

comprendido a fondo todos los conceptos de la temática abordada, aprendiendo así a través de la cooperación.

Los efectos de aplicar esta técnica que logran que los alumnos aprenden de manera significativa los contenidos, desarrollan habilidades cognitivas (razonamientos, observación, análisis, juicio crítico, etc.), socializan, toman seguridad, se sienten más aceptados por ellos mismos y por la comunidad en que se desenvuelve.

4.3.4 Lluvia de ideas

Es la aportación de ideas efectiva, clara y de manera espontánea por parte de los alumnos, su utilización brinda soluciones a posibles problemas de manera creativa y diversa en diferentes temas o ámbitos.

El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

4.3.5 Videos

Para Bravo (2002) el video es un medio de difusión masiva dirigido a un público homogéneo, con intereses comunes, que generalmente es concentrado en un lugar determinado para su proyección, acompañado de presentaciones orales y debates, entre otros, lo cual favorece que sus realizadores tengan una retroalimentación inmediata de su trabajo.

Video propuesto: La quinta disciplina de Peter Senge

El uso de videos como medio de enseñanza de alta calidad, permiten que a través de su visualización los contenidos de las sesiones de trabajo sean más dinámicas y se promueva una participación efectiva por parte de los directores.

4.3.6 Presentación por parte del Profesor

El instructor (es) del programa de Dirección Estratégica fungirá como facilitador, además de que sus intervenciones serán claras, puntuales congruentes y objetivas,

de tal manera que promueva un ambiente de aprendizaje donde los alumnos sean coproductores de su conocimiento, de cómo vincular sus experiencias con los nuevos conceptos e ideas, para ir apropiando su conocimiento.

El instructor deberá dinamizar sus clases en presentación orales más dinámicas, dando espacio oportuno para la participación de los directores, creando espacios de diálogo y de discusión que permitan compartir y comparar experiencias que mejoren la práctica docente. El contenido de este programa deberá estar enriquecido con lecturas, casos prácticos, videos, lluvia de ideas, etc. Para que cada sesión cumpla con el objetivo deseado.

4.4 Criterios de evaluación

Para evaluar de manera integral a los directivos de la Zona se evaluarán las siguientes actividades propuestas:

Actividades:

Evaluación Diagnóstica. Cuestionario (Trabajo individual)

Ejercicio Inductivo. Entorno institucional, tareas y desafíos de la EMS

Ejercicio Práctico 1. Mapa conceptual

Ejercicio Práctico 2 Lectura y solución de cuestionario (Trabajo en equipo).

Ejercicio Práctico 3 Elaboración de Matriz FODA (Trabajando en dos equipos: directores de zona rural y urbana).

Ejercicio Práctico: Elaboración y análisis de Marco PESTEL (en equipos: rural y urbano)

Ejercicio Práctico 4 Desarrollo de estrategias (Trabajo individual por institución educativa)

Productos:

Diagnostico escolar

Propuestas de estrategias

Matriz del FODA

Modelo PESTEL

Ensayo individual y coevaluación

Para la evaluación se propone una Rubrica de competencias clave en el desarrollo del Programa de Dirección estratégica. (Anexo 1), además de que la actitud, y valores dentro de las sesiones y el desarrollo de los conocimientos serán valorados en tres categorías: Excelente, bueno, regular y deficiente.

4.5 Transferencia de aprendizaje

Es indispensable que durante este proceso de formación en Dirección estratégica los directivos desarrollen en la transferencia de aprendizaje, es decir que apliquen lo aprendido en su vida institucional escolar.

Para Wenzelburger (2006) la transferencia ocurre cuando lo que se aprende en una situación facilita (o inhibe) el aprendizaje o desempeño en otras situaciones. Si se descartara esa transferencia del conocimiento no se justificaría la enseñanza y, con ello, la existencia de las instituciones educativas, pues se haría indispensable la dotación específica de cada habilidad o concepto que un estudiante podría llegar a necesitar algún día -y esto es prácticamente imposible.

Se debe analizar desde diversa perspectivas los retos ante los que se encuentran los docentes para que la estrategias propuestas lleguen a su ejecución, y que no se queden un documento, sino que se sensibilicen a los directivos para que afronten los problemas que puedan sufrir la transferencia del conocimiento, es decir que no se fracase, sino que el programa impulse eficazmente en la tarea diaria del directivo.

4.6 Temario propuesto

Contenido de los Módulos

1. Importancia y Valor de la Dirección Estratégica

1.1. ¿Qué es una estrategia?

1.2. Tipos de estrategia

1.2.1. Estrategias Competitivas

1.2.1.1. Estrategias de Integración

1.2.1.1.1. Integración Vertical Hacia adelante

1.2.1.1.2. Integración Vertical hacia atrás

- 1.2.1.1.3. Integración Horizontal
- 1.2.1.2. Estrategias Intensivas
 - 1.2.1.2.1. Penetración de Mercado
 - 1.2.1.2.2. Desarrollo del Mercado
 - 1.2.1.2.3. Desarrollo del Producto
- 1.2.1.3. Estrategias de Diversificación
 - 1.2.1.3.1. Diversificación Concéntrica
 - 1.2.1.3.2. Diversificación Horizontal
 - 1.2.1.3.3. Diversificación conglomerada
- 1.2.1.4. Estrategias Defensivas
 - 1.2.1.4.1. de riesgo compartido
 - 1.2.1.4.2. Encogimiento
 - 1.2.1.4.3. Desinversión
 - 1.2.1.4.4. Liquidación
- 1.2.1.5. Estrategias genéricas
 - 1.2.1.5.1. Liderazgo en Costos
 - 1.2.1.5.2. Diferenciación
 - 1.2.1.5.3. Enfoque o Alta Segmentación
- 1.3. Tareas de la Dirección Estratégica
- 1.4. Toma de Decisiones Estratégicas
- 1.5. Acciones Estratégicas
- 1.6. Escalas de tiempo
- 1.7. Estructura de la Institución
- 1.8. Actividades de la Institución

2. Desarrollo del Proceso Estratégico de la Dirección

- 2.1.1. Análisis las oportunidades y las amenazas ambientales
- 2.1.2. Análisis las fortalezas internas y las debilidades de la Institución
- 2.1.3. Establecimiento de la dirección de organización: misión y Visión
- 2.1.4. Formulación de la estrategia
- 2.1.5. Puesta en acción de la Estrategia

2.1.6. Control Estratégico

2.1.7. Caso Práctico: Universidad del Istmo Oaxaca

3 Posición estratégica Interna y Externa de la Institución Educativa

3.1 Entorno

3.2 Modelo de las cinco fuerzas (PESTEL)

3.3 Capacidades y competencias estratégicas.

4 Estrategia en Acción

4.1 Organización

4.2 Posibilitar

4.3 Gestión del cambio

4.3.1 Gestión Estratégica del conocimiento

4.3.2 Gestión Operacional de la Información

Conclusiones

Las organizaciones son sensibles al entorno en que se desenvuelven, por ello es necesario y pertinente capacitar al Director que se encuentra en la educación de Nivel Medio Superior, él se desenvuelve en un ambiente multidisciplinario, lo que implica el estudio de la organización, el mercado y su entorno donde éstos interactúan, permitiendo alcanzar las metas y objetivos organizacionales, ciertamente al tratarse de una Institución educativa, el director cuenta con un perfil mayormente de pedagogía y no de administrador, por lo que este programa ofrece fortalecer y combinar esos conocimientos, con las pautas que marcan la dirección estratégica en los negocios y aplicarlos en estas instituciones educativas.

Ninguna organización puede sobrevivir aislada de su entorno, por eso la Dirección estratégica propone desde la perspectiva de la educación una comprensión amplia que visualiza no solo las estrategias, sino la gestión escolar que involucra la cultura de la institución, conformada por el directivo, el equipo docentes, las normas, las

capacidades de la misma, y los factores ambientales asociados las forma de hacer las cosas en cada escuela que integra la zona escolar 034.

Al elaborar un programa de capacitación de directores en Dirección estratégica, brindaremos herramientas a la zona 034 para ofrecer una educación de calidad, ya que la visión de la Dirección estratégica engloba tres grandes ejes; el análisis de entorno, la formulación de las estrategias y la ejecución de las mismas. La sociedad en la que actualmente se desarrolla la educación media superior está viviendo un proceso donde las tecnologías de información juegan un papel vital en la adquisición del conocimiento, reformas y modelos didácticos mas acordes a la vida laboral, la equidad y cobertura de la educación, la pertinencia y relevancia de los procesos pedagógicos de las escuelas y los cambios socioculturales dentro del entorno y de la familia, son variables determinantes a las que debe responder las instituciones educativas; deben de estar preparadas para asumir estos retos que van cambiando y que impactan en la vida de los miembros de las escuelas.

Para lograr la meta del programa, será necesario introducir a los directores al estudio de la posición actual de la institución a la que pertenecen y así mismo construir la visión corporativa de la Zona 034, establecer las metas y objetivos de cada unidad estratégica institucional donde el director que la representa elabore el análisis del ambiente interno y externo pero que vaya de la mano para alcanzar las meta corporativa en el tiempo determinando, siendo capaz de realizar los cambios y toma de decisiones oportunos, para hacer las desviaciones que se consideren adecuadas por lo cambiante del entorno.

El papel del directivo dentro del contexto escolar es fundamental, ya que como gestor, líder, representante, impulsa desde su rango las estrategias pertinentes a la mejora escolar, sin embargo es necesario que el directivo se capacite y reflexione, diseñe, aplique y evalúe las estrategias que le permitan generar dicho cambio.

Los ámbitos de actuación profesional del directivo en una Institución Media Superior son diversos con una profunda responsabilidad y siempre relacionados con los procesos que se suscitan en la misma, si se pretende dar solución a la mayoría de

los problemas que se presentan en las organizaciones educativas es necesario capacitar al Directivo, para que su perfil responda con eficiencia y eficacia a la realidad de su tarea directiva.

El Director tendrá que asumir su papel de líder, motivador, facilitador de todas que promueva cambios prácticos y útiles a las instituciones donde laboran.

Se pretende que el Programa de capacitación cumpla con su cometido que es el brindar a los Directivos herramientas que les permitan diseñar estrategias efectivas para ser una institución competente, para posibilitar una toma de decisiones congruentes, visualice las debilidades, y amenazas de la escuela y las convierta en fortalezas y oportunidades; que desarrolle un pensamiento estratégico le permita impulsar y motivar a toda la organización educativa, que sea formadora de jóvenes atentos, críticos y reflexivos que atiendan a los problemas de sus comunidades o ciudades.

Por tal motivo recomendamos que este curso se lleve a la práctica con una profunda reflexión y un análisis crítico que permita construir una cultura nueva donde se puedan gestionar mejoras, que se promueva un ambiente favorable, donde los principales actores de este escenario educativo desarrollen sus competencias, habilidades actitudes y valores que permeen en todos los ámbitos de su vida, logrando así mejorar la práctica educativa en el nivel media superior.

REFERENCIAS

Ansoff, McDonell. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Pearson, Segunda Edición 1997.

Bravo Reyes C. El video: un medio latinoamericano. [Monografía en Internet]. Universidad Pedagógica "Enrique José Varona"; 2002 [citado 7 mayo 2006]. Disponible en: <http://tecnologiaedu.us.es/revistaslibros/carlos%20bravo/no1-2.htm>

Castillo Alicia. Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI Disponible <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c20art3.pdf>

Dirección estratégica, eficacia y eficiencia. Disponible en: http://www.edu.pe/wikigestion/index.php?title=Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica%2C_eficacia_y_eficiencia

Evans, Darryl. http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=7695&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Fred R. David. Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Educación. México 2003 pag. 5

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill, Cuarta Edición 2006.

http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res061/txt4.htm

<http://www.indec.gov.ar/proyectos/censo2001/maestros/.../masinfo.doc>

<http://www.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>

<http://www.recursoseees.uji.es/fichas/fm3.pdf>

Johnson, Sholes, Whittington. La Dirección Estratégica. Editorial Pearson, Séptima Edición 2006.

Odiorne S. George, El lado humano de la Dirección, ediciones Díaz Santos, Madrid, 1990 Segunda Edición. -

Ponce H. (2006) "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Porter Michael E. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA, 2005, Quinta edición.

Porter Michael E. Ser Competitivo aportaciones y conclusiones. Ed. DEUSTO, 2003, España. 11va. Edición.

Reyes. A. Administración Moderna. P.384 Editorial Limusa México 2004

Robles Valdés Gloria y Alcérreca Joaquín Carlos, Administración un enfoque interdisciplinario, Editorial Pearson, 1ª Edición 2000.

Un acercamiento al trabajo colaborativo de Patricia Elizabeth Glinz Férez
Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/820Glinz.PDF>

www.sems.gob.mx

Siliceo. A (2004) Capacitación y desarrollo de personal p. 25 Editorial Limusa. México D.F.

<http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2j.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDiversificaci%F3n>

http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_5/51.htm

Vicente, P. (2001). Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas. Bilbao

Anexo 1. Rubrica propuesta

Competencias en Dirección Estratégica

Nombre del Director/a: _____

CATEGORIA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Diseña estrategias	Elabora estrategias congruentes a sus entornos laborables.	Elabora estrategias a sus entornos laborables.	Elabora estrategias regulares a sus entornos laborables.	Elabora estrategias no acordes a sus entornos laborables.
Resolución de Problemas	Busca y sugiere soluciones a los problemas.	Refina soluciones sugeridas por otros.	No sugiere o refina soluciones, pero está dispuesto a tratar soluciones propuestas por otros.	No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo.
Calidad del Trabajo	Proporciona trabajo de la más alta calidad.	Proporciona trabajo de calidad.	Proporciona trabajo que, ocasionalmente, necesita ser comprobado o rehecho por otros miembros del grupo para asegurar su calidad.	Proporciona trabajo que, por lo general, necesita ser comprobado o rehecho por otros para asegurar su calidad.
Preparación	Trae el material necesario a clase y siempre está listo para trabajar.	Casi siempre trae el material necesario a clase y está listo para trabajar.	Casi siempre trae el material necesario, pero algunas veces necesita instalarse y se pone a trabajar.	A menudo olvida el material necesario o no está listo para trabajar.
Actitud	Nunca critica públicamente el proyecto o el trabajo de otros. Siempre tiene una actitud positiva hacia el trabajo.	Rara vez critica públicamente el proyecto o el trabajo de otros. A menudo tiene una actitud positiva hacia el trabajo.	Ocasionalmente critica en público el proyecto o el trabajo de otros miembros de el grupo. Tiene una actitud positiva hacia el trabajo.	Con frecuencia critica en público el proyecto o el trabajo de otros miembros de el grupo. A menudo tiene una actitud positiva hacia el trabajo.
Contribuciones	Proporciona siempre ideas útiles cuando participa en el grupo y en la discusión en clase. Es un líder definido que contribuye con mucho esfuerzo.	Por lo general, proporciona ideas útiles cuando participa en el grupo y en la discusión en clase. Un miembro fuerte del grupo que se esfuerza.	Algunas veces proporciona ideas útiles cuando participa en el grupo y en la discusión en clase. Un miembro satisfactorio del grupo que hace lo que se le pide.	Rara vez proporciona ideas útiles cuando participa en el grupo y en la discusión en clase. Puede rehusarse a participar.

Anexo 2. Cronograma

Actividades	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana
1. Propuesta de Proyecto: viabilidad y organización general	10 al 15 de mayo					
2. Búsqueda de información general: alcances y limitaciones del proyecto y Búsqueda de asesor de contenido		17 al 22 de mayo				
3. Desarrollo del Capítulo I: Planteamiento del Problema, propósito justificación y objetivos			24 al 29 de mayo			
Asesoría 1		25 de mayo				
4. Búsqueda de Bibliografía e inicio y desarrollo del Capítulo II: Marcos Teóricos				31 de mayo al 05 de Junio		
Asesoría 2			01 de junio			
5. Desarrollo del Capítulo III Metodología					8 al 12 de Junio	
6. Desarrollo de Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones						15 al 26 de Junio
Asesoría			14 de Junio			
7. Revisión metodológica final					21 y 28 de junio.	