



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS



**DESARROLLO INSTRUMENTOS PARA UNA
GESTIÓN DE EXCELNCIA EN UN CENTRO
EDUCATIVO PRIVADO**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTADO POR:

CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO

LIMA, 2004



DEDICADO:

A QUIENES ME LO DIERON TODO, MIS PADRES



AGRADECIMIENTOS:

*A MIS HERMANOS, POR LOS MOMENTOS VIVIDOS.
A MIS SOBRINAS Y SOBRINOS, POR SU ALEGRÍA LLENA DE PUREZA.
AL PERSONAL DEL COLEGIO INMACULADA DE LAS NIEVES, POR SU
PROFESIONALISMO Y AMISTAD.
A MIS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDADES DONDE ENSEÑÉ, POR LA
INVALORABLE EXPERIENCIA.
A MI ENTRAÑABLE AMIGO YVÁN, POR SU APOYO DESINTEREZADO Y... POR
SU SUEÑO SOBRE EL MUNDO.
Y FINALMENTE, A MI AMIGO WHITE HORSE, DE ESCOCIA CON CARIÑO.*



ÍNDICE GENERAL

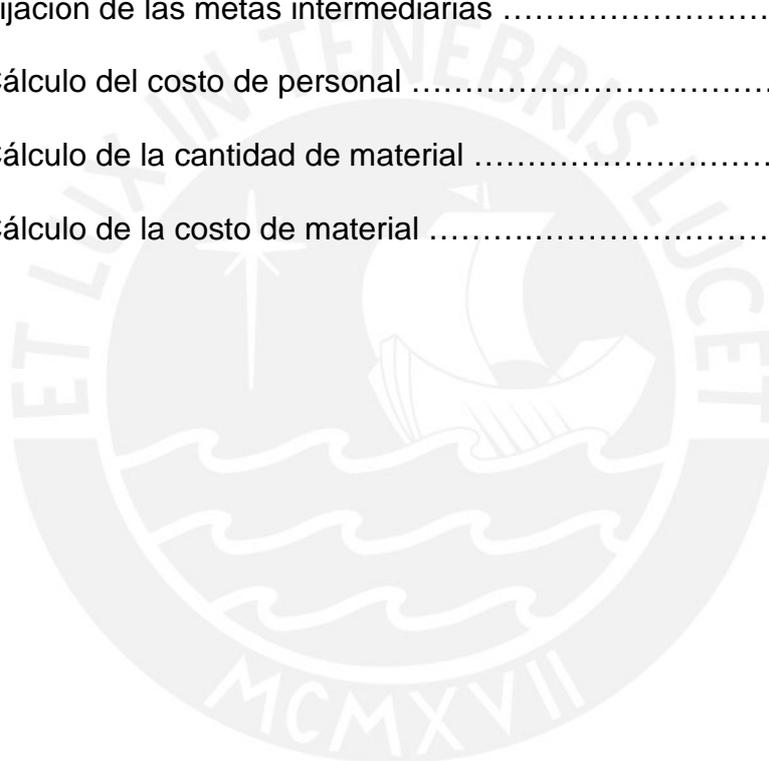
	Página
Índice de Cuadros	III
Índice de Gráficos	IV
INTRODUCCIÓN	V
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 La Administración y la Educación	1
1.1.1 Enfoques sobre la administración aplicada a la educación.....	5
1.2 La Gerencia como factor medular en la Administración en los Centros Educativos.....	8
1.2.1 Educación y Gerencia.....	11
1.2.2 Gerencia en la Educación.....	14
2. ANÁLISIS FORD DEL SECTOR EDUCATIVO	20
2.1 Análisis de Fuerzas y Debilidades – Análisis Interno.....	20
2.2 Oportunidades y Riesgos – Análisis Externo.....	25
3. LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL: VISIÓN ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL	34
3.1 La Excelencia en un Centro Educativo Privado.....	36
3.2 Calidad Educativa.....	42
3.3 Planeamiento Organizacional	66
3.4 El marketing como herramienta Gerencial.....	71
3.5 Enfoque Económico Financiero.....	78
3.6 La cultura organizacional en los Centros Educativos Privados.....	86
3.7 Procesos y Calidad al Servicio del cliente	96
4. ANÁLISIS	105

Áreas de análisis de una gerencia educativa.....	105
4.1 Marketing Estratégico.....	106
4.2 Finanzas Estratégicas.....	116
4.3 Procesos de Operaciones	146
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Recomendaciones.....	159
5.2. Conclusiones	161
 <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	 163
<i>ANEXOS</i>	166
<i>GLOSARIO</i>	169



ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1 Alumnos por Centro Educativo Privado	112
Cuadro N° 2 Fijación de las metas globales de un CEP.....	124
Cuadro N° 3 Fijación de las metas finales de un CEP	125
Cuadro N° 4 Fijación de las metas intermedias	126
Cuadro N° 5 Cálculo del costo de personal	127
Cuadro N° 6 Cálculo de la cantidad de material	128
Cuadro N° 7 Cálculo de la costo de material	129



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Página

◆ Gráfico N° 1 Elementos de la Gerencia Educativa	5
◆ Gráfico N° 2 Dimensiones de la Empresa Educativa	11
◆ Gráfico N° 3 Inversión Educativa	15
◆ Gráfico N° 4 Habilidades Distintivas	22
◆ Gráfico N° 5 Impacto de la Eficiencia, Calidad, Capacidad de aceptación del cliente e Innovación en los costos y Precios.....	24
◆ Gráfico N° 6 Condiciones del logro del éxito Competitivo	27
◆ Gráfico N° 7 Modelo de cinco fuerzas según Porter	28
◆ Gráfico N° 8 Representación de un sistema de servicios	52
◆ Gráfico N° 9 Importancia de los sistemas en la implementación del concepto de mercadotecnia	73
◆ Gráfico N° 10 Proceso de Administración de la Mercadotecnia	75
◆ Gráfico N° 11 Cultura Organizacional	87
◆ Gráfico N° 12 Factores de la Cultura Empresarial	90
◆ Gráfico N° 13 Cultura occidental comparada con la Kaizen	91
◆ Gráfico N° 14 Curva de transición de Lewin	95
◆ Gráfico N° 15 Criterios Baldrige	98
◆ Gráfico N° 16 Producción del valor que puedan percibir los clientes	104
◆ Gráfico N° 17 Medición y supervisión entre marketing y Operaciones	106
◆ Gráfico N° 18 Proceso de reclutamiento de personal	152
◆ Gráfico N° 19 Proceso de reemplazo a un profesor.....	153
◆ Gráfico N° 20 Proceso de entrega de informes	154
◆ Gráfico N° 21 Proceso de ingresos por cobros de pensiones	155
◆ Gráfico N° 22 Proceso de caja chica	156
◆ Gráfico N° 23 Proceso de registros de ingresos	157
◆ Gráfico N° 24 Proceso de control económico financiero	158

INTRODUCCIÓN

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para una gestión, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

La formación profesional de los futuros administradores educativos, debe ser de carácter integral, es decir, en lo pedagógico y en lo gerencial, teniendo en cuenta que los aspectos administrativos constituyen elementos básicos que apoyan y permiten la consecución de los objetivos de toda organización educativa, por lo tanto, es necesario que las personas que están al frente de la dirección de un centro educativo privado, conozcan y manejen los conceptos, definiciones y procedimientos propios de la administración de organizaciones.

El objetivo del presente trabajo es ofrecer la propuesta de una base conceptual necesaria para realizar una *gestión gerencial educativa de excelencia en los colegios privados*. Asimismo, evaluar las diferentes alternativas de innovaciones gerenciales para una mejor administración en una organización educativa.

Por otro lado, los cambios económicos, científicos, tecnológicos y la globalización de éstos y de las comunicaciones, demandan retos a la educación del presente siglo que es necesario que el profesional, que se desarrolla en el servicio educativo, conozca y aplique en su labor cotidiana.

El presente trabajo tiene un orden lógico el cual está dividido primero, en un *marco teórico*, que implica poseer una base teórica sobre la administración y gestión de los recursos educativos, los cuales, constituyen requisitos insoslayables para poder abordar el aprendizaje de la administración y gestión educativa. Asimismo, con el marco teórico buscamos establecer y dejar en claro a la teoría que ordena nuestra investigación, es decir, la teoría que estamos siguiendo como modelo de la realidad que estamos investigando: las herramientas gerenciales para la administración de un CEP.

Luego enfocamos el *análisis FORD* del sector educativo, en esta parte analizamos las *fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del sector educativo privado* desde el punto de vista *pedagógico y administrativo*.

En la tercera parte, establecemos la *conceptualización de la excelencia en la gestión gerencial: visión organizacional y empresarial*. En esta parte presentamos una explicación de lo que representa y significa la excelencia en un Centro Educativo Privado. Asimismo enfocamos las variables *calidad, planeamiento, marketing, finanzas, cultura y procesos*, para un Centro Educativo Privado. En la administración es vital la aplicabilidad eficiente de las variables mencionadas, ya que ellas son las que dan el sentido al comportamiento administrativo de la organización y en donde las acciones que se llevan a cabo, están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la organización educativa.

Finalmente realizamos un *análisis* total de la propuesta central. En el *análisis* presentamos la propuesta final del presente estudio, es decir, explicamos los factores que intervienen en el logro de la excelencia de una gestión gerencial educativa. Las áreas de análisis serán las de *Marketing Competitivo, Finanzas Estratégicas y Procesos de Operaciones*.

Creemos que estas áreas contribuyen a que una gerencia educativa alcance sus objetivos organizacionales, y el contar con estas herramientas, generan la realización de una gestión exitosa, basada en la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros; factores que determinan el ÉXITO en una Institución Educativa Privada, así como en la operatividad e integración de los servicios educativos con calidad y responsabilidad hacia el cliente, el inversionista y los alumnos.

Por lo mencionado, considero que el presente trabajo es un aporte que nos permite visualizar la gerencia educativa donde el director o administrador educativo estará en condiciones de conocer y aplicar los ***instrumentos para una gestión de excelencia en un centro educativo privado***.

1. MARCO TEORICO

1.1 LA ADMINISTRACIÓN Y LA EDUCACIÓN

Cuando se habla de administrar siempre se debe pensar en el “hombre”. Su dinamismo lo da el ser humano; no solo como medio y proceso sino como fin. Por eso su aplicación debe estar concebida y orientada en términos de seres humanos y sus sistemas deben estar regidas por normas que tengan tal base; no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tal factor se menosprecia. La administración establece un sistema de labor conjunta. Cada una de sus componentes tienen su propia personalidad, que fluye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

Por tal razón Wilburg Jimenez Castro⁽¹⁾, en su *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa* define a la Administración como “una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicabilidad a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzarla.”

Asimismo, podemos conceptuar desde la perspectiva de Hermenegildo Rodriguez Rosales⁽²⁾ que administrar es tomar decisiones basadas en criterios operacionales, por consiguiente, la ciencia de la administración comprende dos elementos: racionales y psicológicas, ambos integran la decisión. Las racionales están constituidas por los conocimientos de tipo didáctico, esto es: principios, reglas e informaciones administrativas. Los Psicológicos conciernen a la administración como una empresa humana, y en ese sentido la decisión se funda en criterios psicológicos. Estos dos elementos se instrumentan en la realidad

¹ Jimenez Castro, Wilburg. *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Edit. Fondo de Cultura Económica.

² Rodriguez Rosales, H. *Gerencia y Administración de un Programa o Centro Educativo*.

social; los que más se adaptan y responden a dicha realidad y a sus peculiaridades son los que determinan la naturaleza y alcances de la decisión.

En consecuencia, administrar esencialmente es dirigir un grupo humano cualquiera y organizar las actividades que realiza o pretende realizar.

La acción de dirigir implica la toma de decisiones en un proceso que tiene lugar en la esfera mental de una persona o personas a quienes corresponde ejercer la dirección, pero así mismo, otras actividades como la información, el control y la forma de manifestación y transmisión de la decisión. En torno de la dirección se articulan otros elementos que conforman también la administración, como la planificación, la organización, la coordinación y el control.

La administración está regida por dos conceptos fundamentales: en primer lugar, por la necesidad de ejecutar los fines que el grupo tiene, o lo que se proponen los directivos, por ejemplo la satisfacción de las necesidades primarias del individuo y de la sociedad. En segundo lugar, la administración obedece a la necesidad de buscar la eficiencia en la ejecución de las actividades del grupo, es decir, hacerlas cada vez mejores, más rápidamente y con menor esfuerzo y recursos; con estas actividades en la producción de bienes y servicios podría decirse que la eficiencia consiste en lograr su optimización, rapidez y economía.

Este concepto traduce una ley en todas las personas: la búsqueda de la satisfacción de las necesidades otorgando calidad aun costo adecuado y que se torne eficiente y eficaz.

La educación en un país tiene por fin construir y consolidar una nueva sociedad dentro de un ambiente de justicia y respeto a la persona humana. El educando debe ser formado académicamente y tener una capacitación técnica para que participe eficazmente en la vida productiva.

Para adquirir una idea clara del fenómeno educativo consideremos a la educación como un proceso que coincide en las siguientes corrientes científicas, según Hermenegildo Rodríguez Rosales⁽³⁾:

BIOLOGICAMENTE: La educación es un proceso de adaptación al ambiente. Decimos adaptación al ambiente porque desde el punto de vista biológico, la vida y adaptación se identifican y se confunden con las condiciones ambientales. Así el hombre después de acomodarse a algunos elementos del medio, aspira a cambiar él y el ambiente que lo rodea de acuerdo con las finalidades humanas con las cuales a sido educado, educándose a su vez, durante el proceso.

PSICOLOGICAMENTE: La educación es el desenvolvimiento de la personalidad a través de la cultura.

Afirmamos que el desenvolvimiento de la personalidad se logra a través de la cultura y dentro de la vida social, en un proceso permanente de reconstrucción de la experiencia. La cultura es el medio ambiente elemental del hombre, es la atmósfera que lo circunda y es la tierra en que las raíces pueden encontrar un medio para su crecimiento espiritual. Personalidad y cultura son dos nociones estrictamente correlativas como lo señala la actual antropología, por eso el desenvolvimiento de la personalidad y el enriquecimiento de la cultura son parejos, esto se puede apreciar por el tipo de conductas que manifiestan los individuos frente a los problemas o actividades del vivir diario.

SOCIOLOGICAMENTE: La incorporación del individuo al grupo o la socialización de las generaciones nuevas.

Decimos adaptación al ambiente porque desde el punto de vista biológico, la vida y adaptación se identifican y se confunden a las condiciones ambientales. El hombre luego de acomodarse a algunos elementos del medio aspira a mejorar de acuerdo con las finalidades humanas, con lo cual se educa.

3 Rodríguez Rosales, H. Op. Cit.

Afirmamos que psicológicamente se logra el desenvolvimiento de la personalidad a través de la cultura, por que el hombre forma su espíritu y va organizando su personalidad dentro de la vida social, es un proceso de permanente reconstrucción de la experiencia. La cultura es el medio ambiente elemental del hombre, es la atmósfera que lo circunda y es la tierra en que las raíces pueden encontrar un medio a su crecimiento espiritual. Personalidad y cultura son dos nociones estrictamente correlativas como lo señala la actual antropología, la cual se puede apreciar por el tipo de comportamiento que el individuo ejecuta como respuesta ante problemas del vivir diario.

Por que sociedad e individuo aparecen como dos círculos correlativos. La sociedad tiene elementos solidificados, maneras de pensar, sentir y actuar, que se hallan organizados en instituciones lingüísticas, políticas, económicas, religiosas, etc. estos componen la cultura de un grupo y expresan su personalidad colectiva, mientras el individuo joven, los alumnos, recién se esta haciendo, es mínimo, disponible, plástico, incipiente, que expresa más bien la individualidad orgánica, en este estado, el joven es absorbido por la sociedad o grupo. Al unirse ambos grupos forman la socialización, que siendo un proceso, transforma al individuo hasta en sus más íntimas raíces y naturalmente influye en la formación de la personalidad.

La educación ha sido es y será siempre esa constante de socialización, la cual se confunde con las fuerzas que unen o las fuerzas que desintegran la sociedad, las cuales están en permanente lucha. El hecho de que la vida de toda sociedad se presente como una sucesión de generaciones, los jóvenes, los hombres maduros y los viejos, hace que la mecánica social pueda registrarse en sus avances o sus crisis. Entonces la educación aparece antes que nada como la socialización metódica de las generaciones nuevas.(ver gráfico 1).

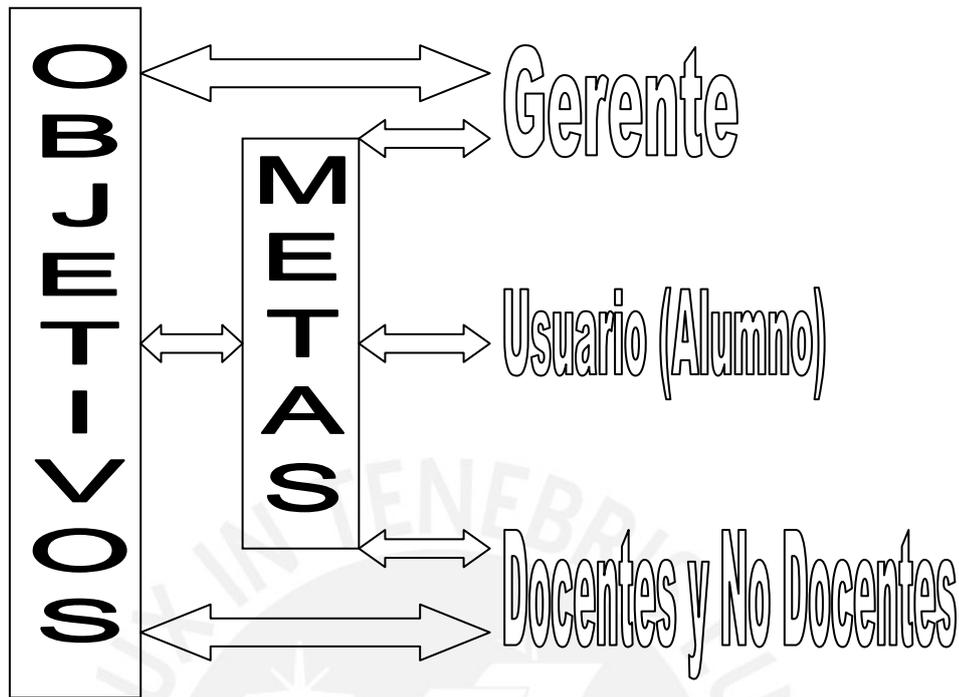


Gráfico N° 1*

El gráfico nos muestra los elementos que componen una institución educativa y su relación con los objetivos de su administración.

1.1.1 Enfoques sobre la administración aplicada a la educación

Para conocer la utilidad de la Administración, bastaría con expresar que ninguna empresa, privada podría prosperar y cumplir con sus objetivos si no utiliza una administración efectiva, El éxito para la determinación y satisfacción de muchos objetivos económicos, políticos y sociales descansan en la competencia del administrador⁽⁴⁾.

La Administración pone orden e imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Contribuye a obtener recursos, distribuyéndolos racional y adecuadamente. Utilizando técnicas, metodología y gente a fin de garantizar un mejor servicio y

* Mavilo Calero Pérez, Administración Gerencial del Centro Educativo

⁴ Pinilla Sánchez Concha, Antonio. *Administración de la Educación*. Ed. Ibesa.(1982)

relaciones humanas. Como lo dice GEORGE G. TERRY. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes es una consigna constante.

Para que la Administración logre los resultados con éxito es conveniente que reúna ciertas características o condiciones especiales sin las cuales no alcanzaría la eficacia deseada⁵:

- a. En principio, la administración *debe perseguir un objetivo o propósito definido*, a fin de que los esfuerzos y recursos se encaminen a su logro.
- b. La Administración supone *asociación de esfuerzos de un grupo* y no de trabajos individuales dispersos. A través de la unión de esfuerzos mancomunados se obtiene el éxito de una empresa y se hace más fácil la tarea administrativa.
- c. La Administración es una *actividad directriz* que requiere el uso de conocimientos, aptitudes y experiencias, por lo que requiere capacitación del personal, habilidad técnica y práctica para cumplir con un trabajo asignado.
- d. La Administración es un *factor influyente en el medio ambiente*. Esto es la acción administrativa que puede impactar positiva o negativamente en la vida humana. Aquí el gran papel que tiene que cumplir el administrador, de él depende bastante para mejorar las actividades y logros presentes y futuros. Puede él inyectar el soplo promisor de visión y esperanza para alcanzar mejores resultados y un buen servicio a la comunidad.

La Administración Educativa es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado concebido para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación.

Administración Educativa es también, el conjunto de órganos cuyo cometido es asegurar que se dé el proceso enseñanza, aprendizaje, en una acción dinámica de planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación de todos los factores técnicos y elementos del Sistema Educativo, para su mejoramiento.

⁵ Cruz Ramírez, J. Administración de la Educación. México D.F.1997.

Analizando el concepto anterior, tendremos que la Administración Educativa es⁽⁶⁾:

- Un conjunto de organismos con funciones propias que conforman un sistema.
- Un proceso sistemático de planificación, organización, dirección, coordinación, evaluación y control.
- Un instrumento que asegura el proceso enseñanza aprendizaje.
- Un medio para concretar los lineamientos de política del Sector, prevé las necesidades y distribuye racionalmente los recursos.

En suma, la Administración Educativa, constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas.

Actualmente un fenómeno de la sociedad industrial moderna es la aparición de organizaciones cada vez más complejas para la realización de fines tanto públicos como privados, esto ha llevado a otra importante característica de la sociedad: la potenciación de la función administrativa. Esto es tan importante que se puede decir que el éxito o el fracaso de una organización depende en gran parte de la gerencia.

La administración educativa se ve también afectada en este proceso de modernización, hay actitud innovadora de cambio y por ello, la administración de la educación, debe ser⁽⁷⁾:

- a. *DINÁMICA*.- De forma que permita decisiones rápidas, flexibles y eficaces, asegurando la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que sean necesarios.
- b. *INNOVADORA*.- Incluyendo nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones, cambios estructurales y nuevos métodos educativos.
- c. *PREVISORA*.- A través del planeamiento y los controles permanentes establecidos según técnicas modernas de administración.

⁶ Rodríguez Rosales, H. Op. Cit.

⁷ Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. Administración de la Educación.

- d. *ESTABLE*.- Constituida por profesionales de alto nivel, no sujetos, en la medida de lo posible, a los cambios de naturaleza gubernamental.
- e. *PARTICIPATIVA*.- Con la intervención de los distintos elementos que forman parte del sistema educativo, es decir, alumnos, docentes, padres, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible una determinación más racional de las políticas y objetivos de la educación.

Agreguemos que debe ser una administración adecuada y configurada en cada momento a los objetivos que pretenda conseguir. No debe olvidarse, y esto es sumamente importante, que la administración como actividad no constituye nunca un fin en sí mismo, sino actividad mediadora o instrumental al servicio de unos objetivos. En tal sentido, puede afirmarse que una administración moderna cumple con su papel cuando, consigue ser un elemento integrador, un catalizador que, consciente de sus objetivos, coordina los elementos restantes, orientando o dirigiendo la actividad al cumplimiento o consecución de estos objetivos.

1.2 LA GERENCIA COMO FACTOR MEDULAR EN LA ADMINISTRACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Hace cincuenta años *gerencia* era una palabra que no estaba involucrada en el sector educativo⁽⁸⁾, la cual era más relacionada con la administración de empresas y se creía que la mayoría de las escuelas por entonces no necesitaban nada que pudiera llamarse gerencia. Ahora, algunos centros educativos saben que necesitan aprender a usarla como instrumento para no ser abrumadas por ella. Saben que la necesitan para poder concentrarse en su misión. La tarea del gerente de una organización sin fines de lucro es tratar de convertir la enunciación de su misión en una serie de puntos específicos.

Muchos investigadores han identificado elementos que juntos forman el contenido del trabajo gerencial, aún si diferentes puestos gerenciales y de jefatura los muestran en diferentes combinaciones⁽⁹⁾. Ciertamente, estas listas

⁸ Calero Pérez, Mavilo. Administración Gerencial del Centro Educativo. Editorial Abedul 1996.

⁹ de Cossio, J.L. Gerencia y el Arte de Administrar. Gráfica INTERAMERICANA. S.A. 1997.

muestran alguna discontinuidad, inclusive inconsistencia, tanto internamente como de uno al otro, inconsistencia que refleja diferentes preocupaciones y hasta cierto punto, distintos métodos de investigación. Sin embargo, dentro de esa diversidad, recurren ciertos hallazgos comunes.

El primero es que los gerentes realizan trabajo técnico especialista así como trabajo administrativo y de gerencia general. Segundo, el trabajo gerencial está suficientemente mal definido que parte del mismo tiene que ver con negociar sus propios linderos. Sin embargo, al final, dentro de estos linderos fluidos, son comunes, sino universales, los siguientes elementos del trabajo:

1. Actuar como figura representativa o como líder nominal de una unidad de trabajo, representándola y actuando como su punto de contacto.
2. Controlar y comunicar internamente o difundir información que fluye hacia dentro y fuera de la unidad de trabajo.
3. Hacer o negociar con subordinados, superiores, otros jefes o gerentes, otras unidades de trabajo y con gente de afuera.
4. Controlar el flujo interno de trabajo al afrontar perturbaciones, resolver problemas y tratar con interrupciones.
5. Programar y asignar recursos en la forma de dinero, materiales y personas.
6. Liderar o dirigir y controlar el trabajo de los subordinados.
7. Articular y formar contactos y enlaces con otros.
8. Concebir e innovar al buscar nuevos objetivos y métodos para mejorar el trabajo de la unidad
9. Programar lo que ha de hacerse y cuándo.
10. Amortiguar la posible influencia que puedan tener terceros sobre el trabajo y resultados de la unidad de trabajo.
11. Llevar a la práctica los deseos y órdenes de los jefes y superiores.

La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma la educación podrá ser una empresa social rentable. La idea de empresa educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su

preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativa gracias a una *gerencia* y al control de calidad.

Ahora que se han superado muchos prejuicios no existe incompatibilidad entre el carácter humanista de la educación y el que ésta sea rentable, pertinente y responda a las necesidades del desarrollo social.

No se debe olvidar que la administración es un conjunto de órganos, procesos y procedimientos relativos a las funciones que se ejercen en la conducción de instituciones y que tiene por finalidad optimizar esa conducción obteniendo el mejor beneficio posible de los recursos con que se cuenta⁽¹⁰⁾.

A partir de estos criterios, *Benno Sander* elaboró su paradigma con cuatro dimensiones interactuantes: *Económica, Pedagógica, Política y Cultural*, correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante: *Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Relevancia* respectivamente, así tenemos:

1. La dimensión Económica está definida por la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumento tecnológicos, mediante la preparación presupuestaria, planificación física, organización curricular, contratación del personal, provisión de equipos y material tecnológico.
2. La dimensión pedagógica de la administración se refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales comprometidos con la consecución eficaz de los objetivos del sistema.
3. La dimensión política tiene en cuenta fundamentalmente la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, referente a las leyes que regula la actividad educativa del estado y de la sociedad como un todo.
4. La dimensión cultural considera los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual él funciona, desde esta dimensión la administración será relevante en la medida que ofrezca

¹⁰ Calero Pérez, Mavilo. Op. Cit.

las condiciones que permitan promover la calidad de vida humana en esa comunidad. (ver gráfico 2):

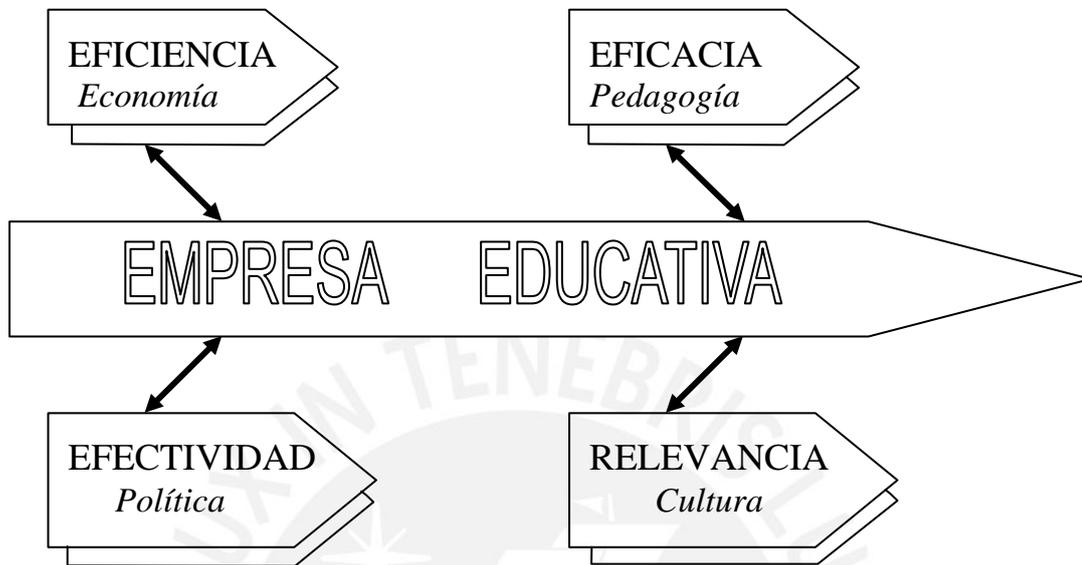


Gráfico N° 2*

El gráfico muestra la interacción de las cuatro dimensiones entorno a la Empresa Educativa, las cuales deben apuntar en una misma dirección y sentido.

1.2.1 Educación y Gerencia

Tomando en cuenta nuestra realidad⁽¹¹⁾ En el ámbito público, en los ministerios, las leyes orgánicas ya vienen usando los términos de gerencia, en reemplazo de las denominadas direcciones.

Se ha cambiado de terminología, pero aún no dan el paso cualitativo de generar en su organización el sentimiento y la actitud de mejorar la calidad de los servicios. Subsisten – aún- en el que hacer público los antiguos defectos burocráticos, la exaltación y reverencia a las formas, el apego a los reglamentos y

* Calero Pérez Mavilo Op. Cit

¹¹ Calero Pérez, Mavilo. Op. Cit.

normas al que –inevitablemente- los funcionarios deben sometimiento y fidelidad; pues en caso contrario pueden ser sujetos de responsabilidades y sanciones.

Se tiene que desmontar el andamiaje legal y normativo imperante, que retarda e inhibe la acción de las burocracias y eliminar los temores que generan los improductivos controles que se imponen desde los sistemas administrativos. Todo aquello coadyuvará a incentivar, premiar y reconocer el desempeño en la gestión, en el marco de los principios rectores de calidad total que la modernidad exige.

Los cambios son siempre una amenaza cuando son impuestos a las personas, pero éstos con una oportunidad cuando son hechos por las personas.

Uno de los elementos claves en el éxito empresarial, hoy en día, es que la gerencia o dirección comparta y delegue responsabilidades con sus miembros no directivos.

Las empresas o centros educativos que, con mayor éxito, enfrentan los desafíos de los cambios futuros son aquellos que tienen gerentes con capacidad de delegar responsabilidades a los demás miembros de la empresa educativa (profesores, personal jerárquico, coordinadores administrativos, personal de servicio, padres de familia, ex-alumnos y alumnos) y que al mismo tiempo les proporcionan liderazgo y visión. Esta revolución gerencial es indispensable para hacer frente a los profundos cambios en las relaciones que caracterizan al mundo de hoy.

El elemento clave de la delegación no es dejar que cada uno haga lo que quiera; si no darles una direccionalidad clara, compartir con ellos la visión, valores, metas y estrategias del plantel.

Un centro educativo o empresa, sólo puede tener éxito, con relación a sus competidores si posee una ventaja competitiva sostenida. La ventaja competitiva no es estática, ya que las necesidades del cliente y la capacidad del competidor están siempre en constante cambio. Mantener una ventaja competitiva demanda estar constantemente mejorando su habilidad para competir.

Ahora, que la dirección del centro educativo se le considera gerencia es clara la intención de dinamizarla, de ponerla a la altura de su tiempo y de abrirle perspectivas mayores. Las empresas educativas sumergidas en los conceptos de calidad y excelencia son las que van a tener el pasaporte para el futuro y para que sean triunfadoras tienen que conformar equipos competitivos. Las entidades mediocres están condenadas a desaparecer.

Los nuevos tiempos por los que atraviesa el mundo requiere de una nueva actitud de los empresarios y directivos de todos los organismos privados y en especial de los centros educativos, para adecuarse a los cambios... quienes estén alertas son los que van a tener éxito. Las instituciones deben tener un plan triunfador, un plan de nueva vida institucional, ya no deben simplemente existir a la buena de las circunstancias, sumidas a la tradición o a los mandatos de los jefes. Tienen que poner en juego sus iniciativas, creatividades, criticidades y sobre todo solidaridad. Tienen que asumir su propio compromiso y aceptar que lo que dejen de hacer – su mediocridad, su tibieza- es de su responsabilidad.

El director que aspira hacer del centro educativo un gran plantel tiene que rodearse de triunfadores y para ello debe estimular a profesores, padres y alumnos a tales, vale decir a optar por una estrategia de triunfadores⁽¹²⁾.

Buscando las oportunidades de ejercer sus potencialidades para estar a la vanguardia, el director tiene que motivar e impulsar los procesos de cambios de aprendizaje de su organización. Asumiendo los obstáculos como retos, la institución tendrá por qué vivir para encontrar luego el cómo vivir. Se tiene que buscar la participación de gentes de calidad. Él debe triunfar a través de sus proyectos, visiones, estrategias, integrantes y esfuerzos. Capacitando y capacitándose integral y permanentemente para el mejor desempeño de sus funciones. Racionalizando el tiempo en la solución de problemas y en el impulso a mejores niveles de servicio. Actuando con audacia, automotivación, y optimismo para generar acciones que le permita ser triunfador. Siendo inconforme del mundo actual, de sus avances y estando dispuesto a ser protagonista de cambio y aportar con soluciones positivas.

¹² Collao Montañez, Oscar. *Administración y Gestión Educativa*. UNMSM. 1999.

Estando comprometido consigo mismo y con el centro educativo para desplegar su esfuerzo, trabajo, capacidad, etc. y eliminar todo desánimo y debilidad, estando más listos a servir que a servirse.

1.2.2 Gerencia en la Educación

El Gerente del Centro Educativo tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones y las de los alumnos, profesores, administrativos y personal auxiliar, en un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia; nuestros tiempos de cambios así lo exigen.

Son estas las circunstancias “que el presente exige gerenciar la Educación de diferente modo, desde los más altos niveles de decisión hasta el nivel básico de ejecución, que se halla en el centro educativo. Muchos países de América Latina considerados más desarrollados que el nuestro, vienen debatiendo y aplicando los postulados básicos de ésta nueva orientación administrativa como instrumento teórico y práctico para modernizar su sistema educativo”.

Gerenciar implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes e integrales de acuerdo a una política educativa definida para ingresar a un mercado global y competitivo, según Calero Perez⁽¹³⁾. Para no torcer su direccionalidad la gerencia educativa demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como:

- 1. POTENCIAR RECURSOS.** Prever las necesidades institucionales orientadas a satisfacer el apoyo y factibilización de actividades necesarias que materialicen la ideología del centro educativo. No se trata de hablar de un modo y actuar de otro, si no de armonizar las intencionalidades y realizaciones del plantel. Para esta integración, es imprescindible potenciar los medios disponibles y/o agenciarse de otros recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo. Sin medios no es posible alcanzar logros. La mejora de la educación no ha de alcanzarse solo con medios

tradicionales, descuidando actividades esenciales que han de incidir en la cualificación del hecho educativo. Si se desea innovar el sistema para servir mejor y afrontar la competencia - hay urgencia de invertir en diferentes áreas que antes eran desconocidas, como puede verse en el siguiente gráfico (gráfico 3):



Gráfico N° 3*

La inversión económica tiene que ser distribuida entre diferentes necesidades y Opciones a futuro, y se la ve como si fuera una fuente, que debe distribuir su caudal En partes equitativas.

2. DETERMINAR NIVELES DE RENDIMIENTO INSTITUCIONAL. Consiste en establecer:

a) *Prioridades de objetivos a determinado tiempo, proveer los recursos*

¹³ Calero Pérez, Mavilo. Op. Cit.

* Calero Pérez, Mavilo. Op. Cit

necesarios y marcos normativos. Este cuadro de prioridades orientará las tareas educativas hacia niveles de mejor calidad.

b) *Eficiencia educativa*. Considerando que los niveles de producción permiten el mejoramiento del producto dentro de un mercado de competencia.

c) *Eficacia*. La labor pedagógica está valorada por su utilidad y el mejoramiento de su rendimiento en la vida familiar, social, cultural, laboral, científica o tecnológica. También es reflejada en el mejoramiento global de la calidad del servicio que brinda el organismo educacional.

d) *Calidad de la Educación, en la relación de: AULA, ESCUELA Y COMUNIDAD*. Estas tres son complementarias; sin embargo, el sentido gerencial, debe priorizar según los espacios en que labora, de acuerdo a las necesidades en el que discurre el hecho educativo.

En cada caso, debe establecerse políticas sobre mejoramiento de la calidad educacional, porque el concepto de calidad no es absoluta ni universal. Varía según cada contexto social y sus aspiraciones valorativas.

3. DESCENTRALIZAR EL CENTRO EDUCATIVO ORGANIZACIONALMENTE.

Descentralización, es un aspecto significativo del sentido gerencial, que permite desconcentrar el poder, democratizar, garantizar la eficiencia y la calidad del servicio. La descentralización no constituye fin en sí mismo. Posibilita usar procedimientos para el logro de otros fines que apuntan a dinamizar la organización y revelar los contenidos pedagógicos necesarios para cada realidad. Mientras más cerca estén los contenidos de aprendizaje a la cultura local, más accesibles serán estos para el acto del aprendizaje, y, más eficaz el proceso educacional en su conjunto.

La descentralización, permite:

- A) Mejorar la calidad de los procesos y productos educativos.
- B) Afianzar la eficiencia de la administración y del empleo de los recursos comprometidos.
- C) Incrementar la participación de padres de familia y comunidad.

4. DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR. A fin de posibilitar la democratización de la educación y el mejoramiento de su calidad.

Esta tarea desmitifica el criterio centralista que sostenía aparentemente la igualdad de oportunidades y la unidad nacional, desestimando la heterogeneidad de nuestras comunidades en la multiplicidad de sus aspectos.

Ni la educación infantil ni las currículas, han considerado necesario o importante ajustar a las demandas de sus principales agentes: los niños. Han sido ellos, por el contrario, los tradicionalmente presionados para ajustarse al sistema escolar en todas sus instancias. Han tenido siempre la obligación moral de aceptar el servicio “tal como está”.

Para acceder a una educación de calidad, se hace necesario transitar el camino de la adaptación a las necesidades, características, intereses y experiencias de los niños. Los estudiosos y observadores del desarrollo humano coinciden por lo menos en una cosa: echar un vistazo a estos pequeños, iguales y repetidos a simple vista, pero esencialmente originales y diferentes que merecen respeto.

Por eso es que en tantos centros educativos particulares, el margen de planes y programas oficiales, ofertan otras asignaturas o contenidos y los adecuan a las necesidades e intereses de los estudiantes. Adaptan, no adoptan el currículum.

Para descentralizar el currículo es necesario:

- a) Tomar una decisión política que vaya más allá de la simple normatividad, a la luz y calor de la criticidad y creatividad profesional.
- b) Cambios radicales en la formación, capacitación y perfeccionamiento docente considerándose la crisis progresiva de este factor.
- c) Aperturar gestiones de la escuela hacia la sociedad, para no mantenerse encerrada en sí misma y ser rutinario
- d) Propiciar la participación de toda la comunidad educativa en el planeamiento, ejecución y evaluación del currículum y no depender de los burócratas de los diversos niveles jerárquicos del Ministerio de Educación.

- e) Que todos produzcamos, transmitamos, consumamos conocimientos y abandonemos el uso a crítico y mecánico del currículum.

5. DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y DOCENCIA. En el que hacer educativo debe ser entendida la descentralización como la transferencia de decisiones a otros actores educativos y a otras fórmulas institucionales que tengan nueva mentalidad.

Todo docente en el ejercicio de sus funciones, debe distinguir y hacer primar lo pedagógico sobre lo administrativo. Debe corregir las inadecuaciones para re-sintonizarlos con el desarrollo científico, tecnológico y con las modificaciones sufridas por los mercados laborales.

La descentralización educativa, por esencia, debe implicar el respeto a la realidad del educando y a los criterios más avanzados de la teoría y práctica de la tecnología educativa, en sus diversos niveles. El maestro, como profesional, no debe estar sumido a normas burocráticas, debe hacer imperar la realidad en toda su manifestación. El magisterio debe ser más crítico, creativo y solidario en sus quehaceres filosóficos, científicos y tecnológicos.

En este accionar el rol del Director o Gerente del Centro Educativo necesita reorientarse de su posición de “jefe” y en ciertos casos de “capataz”, a la de líder, promotor, innovador del hecho educativo. Ya no debe extremar, polarizar o excluir al director como encargado de gestión y el docente del hecho educativo. Hay urgencia de que ambos se renueven en sus perspectivas en pos de la excelencia de la educación.

La gerencia demanda otro concepto y realización de la educación, más global, abierta, motivadora y adaptable al cambio.

Mediante la introducción del uso de computadoras, videos y otros sistemas de comunicación modernos en los colegios, la revolución tecnológica debe ser incorporada al sistema educativo. sin embargo, según Peter Drucker⁽¹⁴⁾ el verdadero desafío no es la adquisición de tecnología en sí misma, si no la manera cómo debe

¹⁴ Drucker, Peter. La sociedad Post-Capitalista. New York, Harper Business 1993

utilizarse. Una mejor educación no significa necesariamente mayor equipamiento, pero si requiere el planteamiento de un nuevo concepto de escuela. Esta debe tener las siguientes características:

- Debe alfabetizar con una connotación diferente a la que éste tiene hoy en día. No sólo debe significar enseñar a leer y a escribir; si no sobre todo desarrollar las habilidades, la auto-confianza y la capacidad competitiva que permita que los niños de hoy estén preparados para los desafíos de la sociedad.
- Debe incentivar a todos los estudiantes de todas las edades y de todos los niveles a que estén motivados a aprender de manera continua.
- Debe impartir conocimientos de dos maneras: como sustancia y como proceso. No debe pretender la acumulación de conceptos, sino más bien enseñar cómo aprender.
- La educación no debe ser un monopolio de las escuelas, debe extenderse a toda la sociedad. Las organizaciones empleadoras de todo tipo –empresas, agencias del gobierno, instituciones- deben convertirse en centros de enseñanza.

La calidad total de educación es toda una revolución del pensamiento en la gerencia. No es un acto de control, sino un proceso de mejoramiento continuo y permanente de grupos, empresas y países.

2. ANÁLISIS FORD DEL SECTOR EDUCATIVO

En el objetivo central de una administración consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Según Henry Mintzberg “*el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional*”¹. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategias que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización.

Dentro de una administración estratégica existen dos componentes de gran importancia el primero es el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las **oportunidades y riesgos** y, el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las **fortalezas y debilidades** de la organización.

2.1 ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES - ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Es observar cómo las organizaciones logran una ventaja competitiva y analizar el rol de las *habilidades distintivas* (únicas fortaleza de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una organización²

La *eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente* pueden considerarse como los cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva. Las organizaciones que han logrado una ventaja competitiva típicamente superan por lo menos una de las cuatro dimensiones. A su vez estos bloques son el producto de las habilidades, recursos y capacidades de una organización.

¹ Henry Mintzberg *Patterns in Strategy Formulation* (1978)

Se dice que una organización o empresa tiene una *ventaja competitiva* cuando el índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria o sector. Cuando un centro educativo cobra un precio por pensión mayor al que el promedio de su sector, se involucra en una escala de *precios superiores*. Con el fin de que el cliente esté preparado para pagar un precio superior, el centro educativo debe agregar valor al producto, desde la perspectiva del cliente, en una forma que los competidores no puedan. Agregar valor requiere *diferenciar* el producto de los ofrecidos por los rivales en una o más dimensiones, como calidad, diseño del servicio, educación personalizada, servicio y apoyo complementario. Con mayor exactitud, significa lograr desempeño superior en estas dimensiones.

Con base a estos conceptos primordiales **Michael Porter** se ha referido al *bajo costo* y a la *diferenciación* como *estrategias genéricas a nivel de negocios*³. Es decir, las estrategias representan las dos maneras fundamentales de intentar obtener una ventaja competitiva en una industria. Una estrategia de bajo costo consiste básicamente en hacer todo lo posible para disminuir costos unitarios.

Una estrategia de diferenciación se fundamenta en hacer todo lo necesario para diferenciar los productos de aquellos ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior.

Es preciso señalar, aplicando lo señalado por Porter, que las instituciones educativas deben establecer qué tipo de estrategia deberán tomar como rumbo a seguir.

Tal como se mencionó una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a un centro educativo lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Un centro educativo con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus servicios o lograr costos sustancialmente menores en relación a los de la competencia. En consecuencia, puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio del servicio educativo.

² Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones *Administración Estratégica* McGraw – Hill (1999)

³ Michael E. Porter *Competitive Advantage* New York: Free Press (1985)

C.K. Prahalad y G. Hamel elaboraron un gráfico en la cual se muestra la relación entre las habilidades distintivas y los bloques de formación de ventaja competitiva⁴

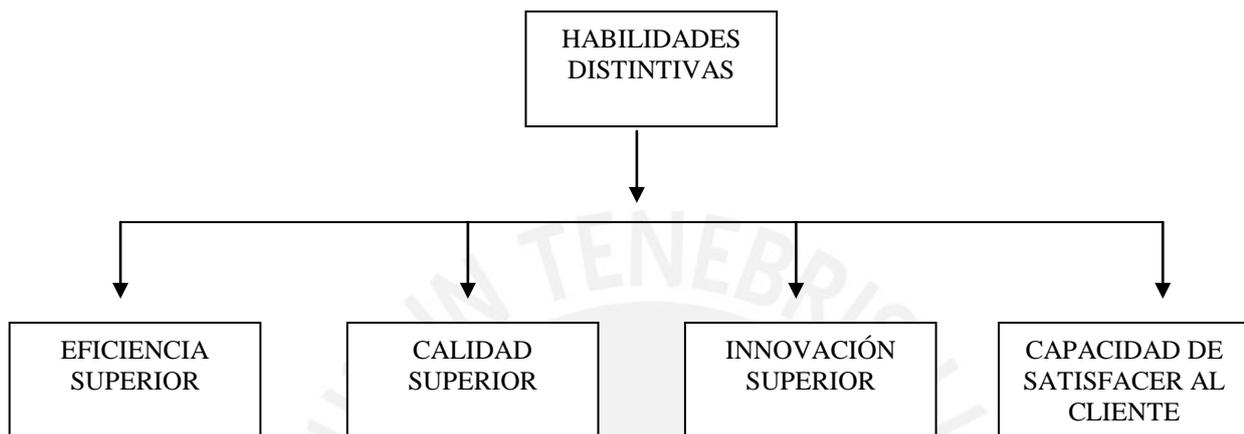


GRÁFICO Nº 4*
Habilidades Distintivas

Las habilidades distintivas de una organización educativa surgen de dos fuentes complementarias: *recursos* y *capacidades*. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de una empresa. Éstos se pueden dividir en *recursos tangibles* (edificación, infraestructura, equipos, mobiliario) y *recursos intangibles* (prestigio, trayectoria, reputación y *know-how*). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de un centro educativo deben ser *únicos* y *valiosos*. Un recurso único es el que ninguna otro colegio posee.

Las capacidades se refieren a las habilidades de un colegio para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una colegio toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos de la organización educativa. En general las capacidades de un colegio son el producto de estructura y sistemas de

⁴ C.K. Prahalad y G. Hamel *The Core Competence of the Corporation* (1990)

* C.K. Prahalad y G. Hamel *The Core Competence of the Corporation* (1990)

control organizacional. Éstas especifican cómo y dónde se toman decisiones en su interior, el tipo de comportamientos que retribuye y sus normas y valores culturales. Es importante tener en cuenta *que las capacidades son, por definición, intangibles. Éstas se encuentran no tanto en los individuos como en forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización*⁵.

Es importante la distinción entre recursos y capacidades para comprender lo que genera una habilidad distintiva. Una organización educativa puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá crear o sostener una habilidad distintiva.

Asimismo es importante reconocer que un centro educativo puede no necesitar recursos únicos y valiosos para establecer una ventaja competitiva siempre y cuando tenga capacidades que posea ningún competidor. Por ejemplo, un determinado pequeño centro educativo, llamémosle colegio “C.I.N.”, entre muchos de los que existe en Lima, puede ser la más eficiente en costos, sin embargo, su habilidad distintiva en la producción del servicio con bajo costo no proviene de ningún recurso único y valioso. Este colegio posee los mismos recursos y limitaciones como muchos otros pequeños colegios. Lo que distingue al colegio C.I.N, es su capacidad exclusiva de administrar sus recursos en una forma altamente productiva. De manera específica, la estructura, los sistemas de control y la cultura promueven eficiencia en todos sus niveles.

En resumen para que una organización posea una habilidad distintiva debe como mínimo contar bien con un recurso único y valioso y las capacidades (habilidades) necesarias para explotarlo, o una capacidad exclusiva para manejar recursos comunes. La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando posee recursos y valores únicos y capacidades exclusivas para administrarlos⁶.

⁵ R.R. Nelson y S. Winter *Evolución de los Cambios de la Teoría Económica* (1982)

⁶ Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones *Administración Estratégica* McGraw – Hill (1999)

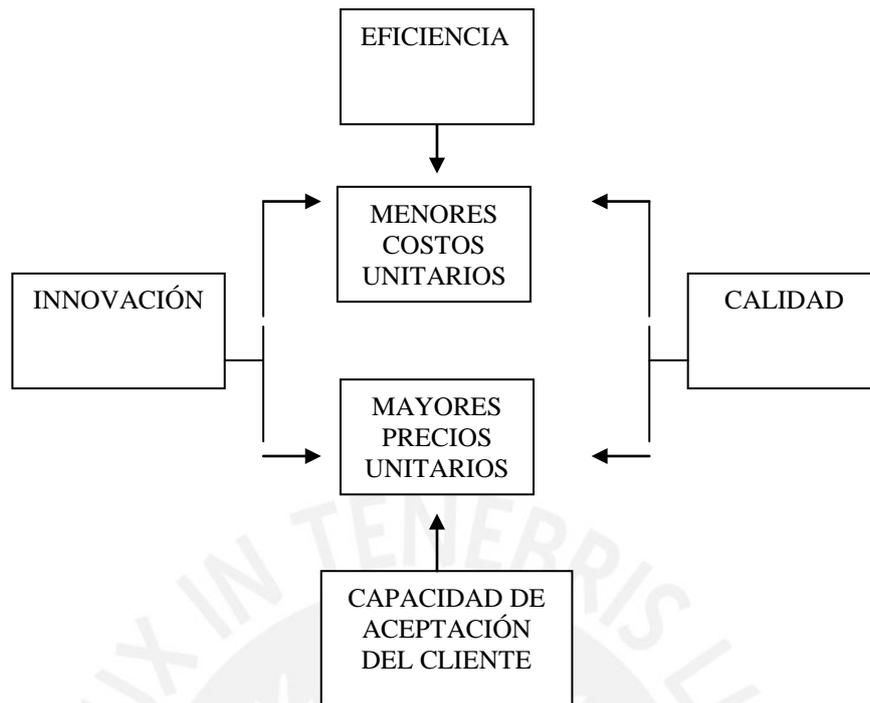


Gráfico N° 5*

El impacto de la eficiencia, calidad, capacidad de aceptación del cliente e innovación en los costos y precios unitarios.

Dentro de las fortalezas y debilidades en una organización podemos mencionar lo enunciado por Gustavo Proaño⁷:

FORTALEZAS

- Mercadeo por Nicho
- Solidez Empresarial
- Capacidad Instalada
- Actualización Tecnológica
- Credibilidad

* Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones *Administración Estratégica* McGraw – Hill (1999)

⁷ Proaño, Gustavo *Administración U. De Lima* (1993)

DEBILIDADES

- Deficiencia Operativa
- Desconocimiento de los competidores del mercado
- Atención al público deficiente
- Costos fijos muy altos
- Sistema de distribución deficiente

Desde un punto de vista más especializado, es decir técnico – pedagógico se puede establecer las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

- Puesta en marcha del programa del mejoramiento de la calidad de la Educación Peruana.
- La creatividad del maestro peruano.
- Incremento de las expectativas del docente frente a los procesos de modernización educativa.
- Formulación y puesta en marcha de proyectos educativos institucionales.
- Concepción de la evaluación en términos de competencias antes que de conductas
- Tendencia a realizar evaluaciones integrales considerando diferentes aspectos.

DEBILIDADES

- Falta de unificación de los criterios doctrinarios y técnicos respecto a la evaluación.
- Enfoque tradicional de enseñanza en algunas instituciones de formación magisterial
- Escasa orientación sobre las formas de operar en evaluación educativa.
- La rutina de la práctica evaluativa hace perder su carácter valorativo.
- Implementación parcial de los sistemas de evaluación que asume el Ministerio de Educación⁸.

2.2 OPORTUNIDADES Y RIESGOS - ANÁLISIS EXTERNO

El objetivo de este análisis consiste en identificar las *oportunidades y amenazas* estratégicas en el ambiente operativo de la organización educativa. Analizar el

⁸ Canales Quevedo, Isaac. *Evaluación educativa* UNMSM (1999)

ambiente inmediato involucra una evolución de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo empresarial.

Se puede decir que dos de los determinantes básicos del desempeño organizacional son el ambiente industrial en el que compite una empresa y la zona donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de una empresa. Algunas empresas prosperan en parte por que su ambiente externo es muy atractivo; otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil.⁹

El principal objetivo de este capítulo de la presente investigación es el de ver que para que un centro educativo tenga el éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente de su sector donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida. Por lo general, las empresas educativas fracasan cuando su estrategia ya no se adecua a ambiente en el que operan.

Podemos citar la historia de Laboratorios Wang, donde su éxito inicial se originó por la demanda de aplicaciones de procesamiento de palabras, producto de sus innovaciones pioneras. Durante el proceso, Wang creó un nuevo completo nicho en la industria de las computadoras el cual dominó. Sin embargo, posteriormente perdió visión de los cambios competitivos que ocurrían en el ambiente industrial; no reconoció la amenaza que representaba para su posición el surgimiento de los económicos computadores personales y el software de procesamiento de textos. La evidencia señala que *no* reconoció como competidores directos a los computadores personales y a las aplicaciones relacionadas de software. Este descuido fue fatal ya que Wang había perdido contacto con los cambios que se registraban en el nicho de mercado que había creado. Otras firmas tuvieron mayor capacidad de satisfacer las demandas de software para procesamiento de palabras y de hardware por parte de los clientes, mientras Wang quedó a la deriva. La organización pudo haber sobrevivido si hubiera tomado la firme decisión a los computadores personales y a las aplicaciones relacionadas con el procesamiento de textos. Tal estrategia se habría adecuado al

⁹ Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones *Administración Estratégica* McGraw – Hill (1999)

nuevo ambiente creado por la revolución del computador personal, pero Wang no supo valorar esta situación y, en consecuencia, se fue a la quiebra.¹⁰

Si las organizaciones quieren evitar los errores que cometió Wang, deben comprender las fuerzas que manejan la competencia del sector o industria donde operan. Más aún hoy en día donde los objetivos de las organizaciones educativas deben estar enfocados a que tengan una capacidad de repuesta pronta a los cambios en el entorno pedagógico e institucional.

Tomando lo enunciado podemos establecer el siguiente gráfico:

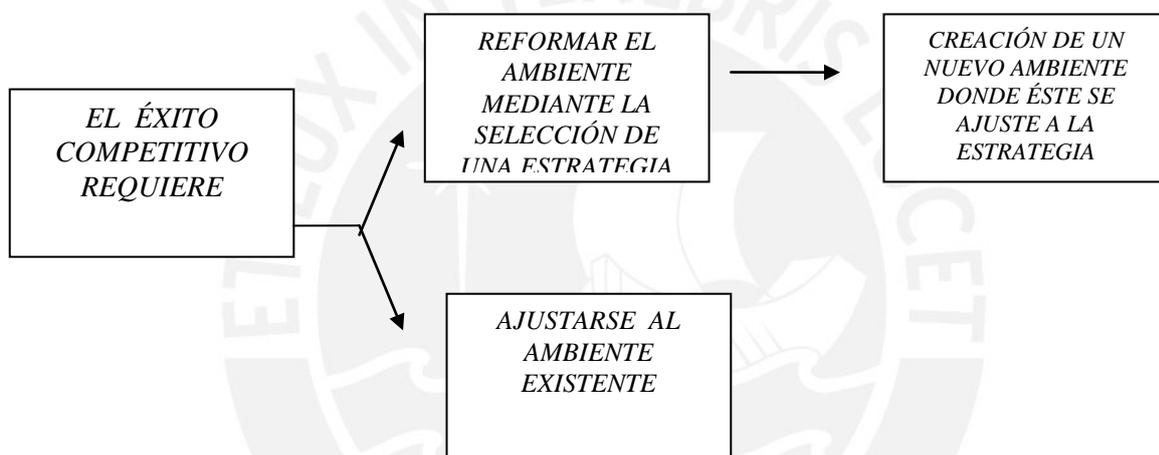


Gráfico N° 6*

En el gráfico queda establecido las condiciones para un logro del éxito competitivo dentro de un conocimiento de una estrategia adecuada al ambiente en el que operan.

El desafío para la gerencia educativa consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente de servicios educativos a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter desarrollo un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis.¹¹ El marco teórico de Porter, conocido como *modelo de cinco fuerzas* se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una

¹⁰ P. Andrews, *Wrong Turns on the Road to Pcdom Come Back to Haunt Wang* Seattle Times (1992)

* César A. Bellido Salcedo

¹¹ * Michael E. Porter *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press (1980)

industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas para aumentar y obtener mayores utilidades. Dentro de un marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye utilidades. Una fuerza competitiva puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como en nuestro caso sería la evolución educativa. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes educativos o directores o propietarios de centros educativos (aplicado al caso) consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventajas.

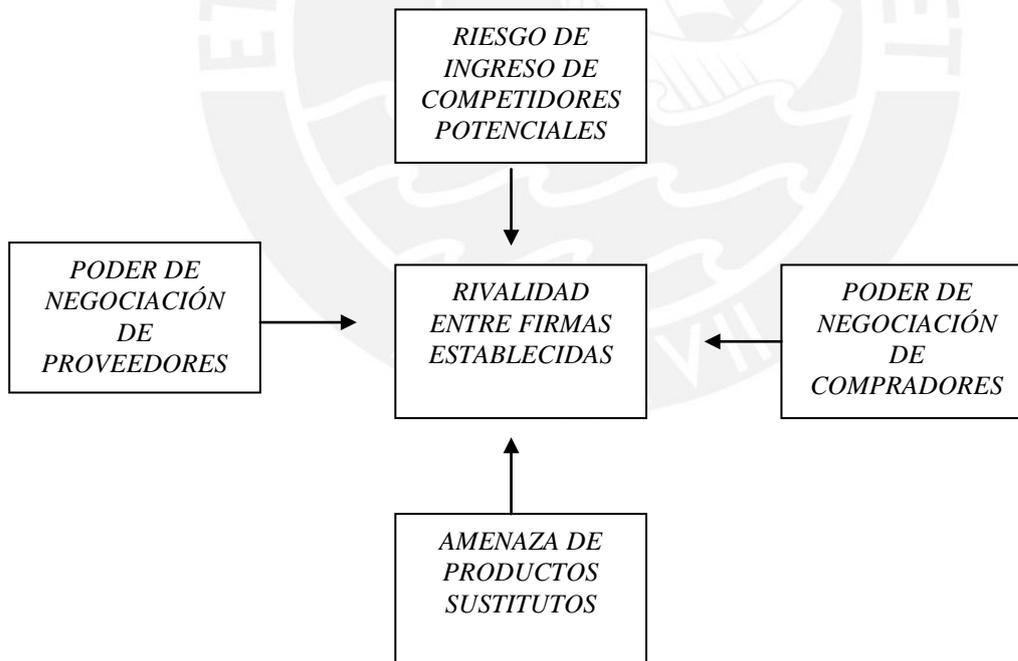


Gráfico N° 7*

El modelo de cinco fuerzas, según Porter

Competidores Potenciales

Aplicando lo enunciado por Porter a las organizaciones educativas privadas podemos mencionar que los competidores potenciales son las organizaciones que en el momento no participan en el servicio educativo escolar, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Por ejemplo las academias de preparación universitaria que hoy en día han entrado en la enseñanza escolar en el nivel secundario. Los colegios establecidos tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de colegios que se crean o ingresen al mercado educativo, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Las barreras de ingreso de los centros educativos son muy marcadas en la medida que es un sector preponderante en la formación de un niño o joven y dada la importancia que este servicio representa en la sociedad.

El economista Joe Bain realizó un estudio clásico, en el cual identificó tres fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala ¹².

Tomando a Bain podemos mencionar que la *lealtad a la marca* consiste en la preferencia que tiene el padre de familia por el servicio educativo que recibe su hijo. El fomento de esta lealtad estará en relación a la satisfacción del cliente basado en la calidad de educación que recibe su hijo.

Disminuir los *costos absolutos* suministra a los centros educativos establecidos una ventaja que es difícil de igualar por parte de los competidores potenciales. El manejo

¹² Bain Joe, *Barreras a la Nueva Competencia*. Cambridge, Mass (1956)

eficiente y eficaz de la gerencia educativa en la administración de costos es sustancial y estratégico.

Rivalidad entre las Compañías Establecidas

La segunda de las cinco fuerzas competitivas es el grado de rivalidad entre organizaciones educativas establecidas en el mercado. Si esta fuerza competitiva es débil, los colegios tienen la oportunidad de aumentar las pensiones y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios de pensiones, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtiene en las ventas. El grado de rivalidad entre organizaciones educativas podría depender de la estructura competitiva de su servicio y las condiciones de la demanda de alumnado matriculado.

Poder de Negociación de los Compradores

Enfocando desde la identificación del cliente en un centro educativo, que es el que compra el producto educativo, se puede considerar una amenaza cuando obligan o presionan a bajar los precios de las mensualidades o pensiones, o cuando demandan mayor calidad y servicio (lo que aumenta los costos operativos). En ciertas ocasiones, el poder de negociación de una organización le permite transferir los costos incrementados a los clientes. Ahora bien, la singularidad del servicio educativo diferenciado aísla a la organización educativa de la competencia y reduce la sensibilidad de los clientes a los aumentos de precio. Una razón clave por la que algunos compradores están dispuestos a pagar un sobrepago por el servicio educativo, es que para ellos otros centros educativos no ofrecen una combinación comparable de características y costo. La falta de alternativas aceptables percibidas aumenta el poder de la organización educativa en relación con sus clientes.

La Amenaza de los Productos Sustitutos

Existen productos educativos que satisfacen similares necesidades del consumidor. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. En el sector educativo se presentan productos sustitutos como la enseñanza no escolarizada, los cuales brindan algunos colegios que ofrecen, en periodos más cortos, poder

cursar un año o ciclo académico. Esto constituye una amenaza más aún si se incrementa la demanda por este tipo de producto. También se presenta la enseñanza escolarizada que brindan las academias de preparación universitaria e inclusive la participación de algunos centros superiores de estudios que están ampliando sus productos hacia la enseñanza escolar.

En consecuencia las estrategias organizacionales deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.

Macroambiente

El macroambiente es decir un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio, pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de *Porter*, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas.

El Ambiente Macroeconómico

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento.

El Ambiente Tecnológico

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. Puede ser creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza.

El Ambiente Social

El cambio social origina oportunidades y amenazas. Estos cambios estarán determinados en parte por las fuertes tendencias que se establecen fuertemente en las sociedades. Por ejemplo algunas tendencias perjudican a unos pero benefician a otros, como la industria mundial tabacalera el cual se encuentra en cierta decadencia debido a una mayor conciencia del consumidor en cuanto a las implicancias para la salud de fumar. Siguiendo el ejemplo se presentan que las industrias de bebidas dietéticas se

benefician con estas mismas tendencias ya que tienen como objetivo el beneficio en la salud del consumidor¹³.

Para una realidad como la nuestra el terrorismo representó una seria amenaza social.

El Ambiente Demográfico

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.

El Ambiente Político y Legal

Una de las tendencias más significativas es la eliminación de muchas restricciones de tal forma que se busque promover inversiones y alentar participaciones en el sector educativo.

Así mismo se presentan, en otros áreas, mayores exigencias que buscan la protección de la persona y del medio ambiente.

Dentro de un ámbito técnico pedagógico podemos presentar las oportunidades y amenazas descrito por Isaac Canales Quevedo¹⁴:

OPORTUNIDADES

- Cooperación técnica y financiera de entidades
- Actitud positiva del empresariado frente al desarrollo de la educación
- Incremento de intercambio académico (becas, cursos)
- Oportunidad de capacitación técnico pedagógico a través de la modalidad de educación a distancia.
- Democratización de los procesos de evaluación
- Aprovechamiento de diferentes enfoques de evaluación que buscan mejorar el nivel de calidad educativa.

AMENAZAS

- Cambio frecuente de la política educativa

¹³ Ejemplo del texto de *Administración Estratégica* de Charle W. Hill - Cit.

¹⁴ Canales Quevedo, Isaac. *Evaluación educativa* UNMSM (1999)

- Cambios de funcionarios educativos
- Corrupción institucional
- Empeoramiento de la política económica que no permite mejoras salariales del magisterio.
- Peligro del resurgimiento de la violencia Social.

Desde un punto de vista administrativo - educativo se puede establecer las siguientes oportunidades y amenazas:

OPORTUNIDADES

- Bajo nivel de competencia en la zona
- Oportunidad de expandir a otras zonas
- El aumento de las *relaciones* con las empresas privadas y publicas para aumentar los convenios especiales
- Nuevas tecnologías
- Alianzas estratégicas
- El aumento de la inversión para el sistema por promoción del estado
- Generación de nuevos productos educativos

AMENAZAS

- La entrada al mercado de otras instituciones
- Incrementos de los costos operativos
- Demanda de capacitación insatisfecha
- Disminución de la inversión
- Falta de recursos financieros
- Difícil situación económica del país

3. LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL: VISIÓN ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL.

El interés en la sicología del aprendizaje crece cada vez más como consecuencia de la modernización y el avance tecnológico presentes en el ámbito del conocimiento humano. Y para que éste sea eficaz tiene que basarse en el fenómeno del aprendizaje y, por lo tanto, las diversas teorías que existen sobre el particular deberán estar sometidas al análisis de sus estructuras y de sus resultados para lograr sí nuevas teorías, nuevas fusiones de algunas de ellas al momento de aplicarlas en el contexto de la evolución actual.

El docente, quien se enfrenta cotidianamente al fenómeno del aprendizaje, descubre una serie de situaciones que deben retomarse para mantener el nivel de resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. En este contexto, directores educativos y docentes se enfrentan entre otras a las siguientes situaciones:

- Incremento de la habilidad de aprendizaje en el alumno, debido a las influencias de tecnología de la información a la cual están permanentemente sometidos.
- Evolución tecnológica que incide en el conocimiento y, por lo tanto, en la actividad educativa.
- Aparición de nuevas teorías y técnicas de aprendizaje.
- Necesidad de cambio de los paradigmas educativos actuales.
- Surgimiento de nuevos modelos de procesamiento de la información para el aprendizaje.
- La informática como elemento de apoyo en el progreso enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, a todo lo anteriormente mencionado como una tendencia positiva, en el otro lado de la moneda, el aspecto administrativo no ha evolucionado paralelamente, y así tenemos que:

- Se le da muy poca importancia al aspecto administrativo de las instituciones, centrándose la atención exclusivamente en las utilidades y las finanzas.
- Los directivos responsables de la conducción de las instituciones educativas no están, en general, preparados para ejercer cargos administrativos, por lo que realizan su gestión de manera empírica.

- Por lo tanto, la administración que se ejerce es incipiente y también empírica.
- El concepto del proceso administrativo no se aplica en la conducción de las instituciones educativas, por lo que en la mayoría de éstas la estructura administrativa, planes y programas, sistemas de control, etcétera, son prácticamente impuestos por la entidad regidora del sistema.
- La administración en el servicio educativo no se aplica con el suficiente conocimiento en la manera, debido a la falta de preparación o actualización en esta área.

Uno de los factores que incide en la eficacia del sistema educativo lo constituye la buena o mala gestión administrativa cualquiera que sea su nivel. La administración es una parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización y, sobre todo, la calidad del educador desde el inicio y durante toda consecución del proceso educativo. En general, los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza, poco toman en cuenta el factor administrativo en su incidencia sobre la enseñanza, y terminan por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como administradores, o porque en su empirismo no dimensionan el valor de la administración moderna ordena como disciplina organizativa, de conducción y de control.

Es así como este fenómeno causa en la tarea educativa, aun cuando los demás componentes del sistema sean de primer orden. No basta pues contar con buenos programa, excelentes profesores, magníficas instalaciones y un buen soporte financiero, si no se aplica una excelente gestión administrativa de los mismos.

La excelencia, como cambio, no se puede gestar sin el involucramiento y compromiso de los directivos de la organización educativa en el proceso de implantación de una cultura de excelencia, son ellos en quienes va a recaer la máxima responsabilidad y su responsabilidad activa asegurará el éxito y éste deberá de involucrar y comprometer a todo el personal, administrativo, docente y operarios, logrando un efecto que abarque a todo el centro educativo exigiendo a todos los cuadros de empleados congruencia con los principios de excelencia directiva propuestos.

3.1 LA EXCELENCIA EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO

Podemos proponer, tomando en cuenta lo descrito por Willian Ouchi “*La teoría Z*”, Robert H. Waterman y Thomas J. Peter en “*La búsqueda de la excelencia*” podemos proponer el siguiente proceso para que un centro educativo privado pueda alcanzar la excelencia:

1. **Buscar la excelencia en los directores.**

La efectividad de la gestión se inicia con la obtención de resultados y la permanencia en el sector educativo. Los resultados y la permanencia representan los parámetros básicos en mercado educativo, siendo éstos el autentico reto para todo gerente educativo.

La generación de resultados óptimos de una organización educativa privada, representa el aval que le otorga la sociedad. En esta forma justifica a través de la demanda de sus servicios, la calidad del centro educativo, logrando recuperar los costos implícitos y recompensando a través a los inversionistas por los riesgos a los que está sometido su capital.

Para tal propósito es necesario reconocer que el líder en una organización educativa es quien dicte las normas de conducta y los valores que van regir en toda la organización y es incuestionable que el principal capacitador es el propio director. Por lo tanto si un centro educativo desea cambiar su realidad organizacional, sus resultados y eficiencias, se hace necesario cambiar al director o su estilo de dirección.

Así también podemos ver que el director puede ser el principal escollo para la organización. Se debe entender que es él donde debe gestarse el cambio para encontrar el camino a la productividad. Es evidente que el estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito como para el fracaso del centro educativo y es ahí donde deben operarse los cambios más trascendentales.

El estilo del director se convierte con el paso del tiempo, en el estilo de toda la organización: se instituyen sus actitudes como la forma en que todos deben comportarse. No importa el tamaño del centro educativo, es su estilo lo que define el deber ser de todos sus subalternos.

El objetivo fundamental para poder lograr un cambio en el estilo de dirección es que el líder máximo del centro educativo asuma la responsabilidad de cambio, en el sentido en que él debe modelar las nuevas conductas que desea que se

incorporen al estilo del mando de cada uno de sus subordinados. Además de la fuerte convicción que debe poseer, deberá trazar un plan minucioso de reeducación (motivación, enfoque al liderazgo, empatía relaciones asertivas, filosofía del personal, comunicación), a través del entrenamiento sistemático, tanto de él como de todos los cuadros de mando de la organización.

2. **Analizar la actual filosofía**

Todas las organizaciones poseen filosofía corporativa, unas más enriquecidas que otras; ésta marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprendan y se desarrollen dentro del centro educativo. Por lo general estas guías para la acción no están por escrito sino flotan en el espíritu de la organización: y, en algunas empresas las quejas de los clientes constituyen una auténtica molestia y se impide la acción oportuna para atender a dichos reclamos aún cuando el manual de políticas de la empresa sustente lo contrario.

Para llevar a cabo una auténtica auditoría de la filosofía corporativa que permita analizar la realidad del centro educativo, será recomendable la participación de un asesor externo que, sin contaminación alguna, nos dé su opinión de cómo observa el comportamiento interno de la organización, para lo cual deberá auxiliarse de las opiniones de los clientes internos de la misma, para que tenga una visión más real de los hechos. Es incuestionable que otro elemento esencial para conocer nuestra realidad filosófica es la opinión de nuestros clientes principales (Padres de familia), pues son ellos los más calificados para opinar sobre nuestra efectividad sobre el servicio escolar que brindamos.

Es recomendable hacer este tipo de análisis por lo menos una vez al año para detectar situaciones a mejorar o problemas a resolver, para mantener e incrementar la voluntad de mejorar la situación presente, para aplicar nuevas y mejores técnicas que optimicen el trabajo.

Además el director o gerente educativo deberá reunirse con sus colaboradores más cercanos para escuchar su opinión en relación de cómo se hacen las cosas: aún cuando lo que se escuche no del total agrado; el proceso de aprendizaje puede resultar doloroso, pero se hace necesario para conocer nuestra realidad actual y así proyectar el futuro deseado.

Si el gerente educativo conjuga las opiniones del padre de familia (cliente principal), la del cliente interno (personal), del asesor externo, de sus más

cercanos colaboradores y las filtra a través de una profunda reflexión, podrá conforma y definir su verdadera y auténtica filosofía corporativa, abarcando los siguientes campos:

- I. *En cuanto al servicio educativo*
 - a) Grado de satisfacción del padre de familia.
 - b) Servicio con valor agregado
 - c) Capacidad y velocidad de respuesta
 - d) Enriquecimiento del producto
 - e) Control de calidad
 - f) Fijación del precio de la pensión de enseñanza.

- II. *Los mercados del centro educativo*
 - a) Investigación de mercados
 - b) Innovaciones mercadológicas
 - c) Estrategias de mercado

- III. *Operación interna de la empresa*
 - a) Estímulo a la acción
 - b) Creatividad e innovación
 - c) Orientación a resultados
 - d) Desarrollo tecnológico
 - e) Ambiente laboral, etc.

- IV. *Factor humano*
 - a) Selección de personal
 - b) Orientación
 - c) Capacitación y desarrollo
 - d) Ascensos y promociones, etc.

- V. *Aportación de orden superior que hace la empresa con la cultura general.*

Definir específicamente qué sucede en nuestra empresa, en cada uno de estos campos.

3. **Definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa**

Los valores de orden superior vienen representando el núcleo fundamental sobre los que deben girar los elementos que conforman la organización. Estos elementos son:

- La estructura
- Los sistemas
- El estilo
- El personal
- Las aptitudes
- La estrategia

En el momento en que los valores se determinen en forma clara y precisa se podrá desarrollar la estructura organizacional y los sistemas operativos más adecuados. Todo esto, aunado al estilo de dirección, al personal que se debe contratar y a las estrategias mercadológicas, permitirá el crecimiento de la organización.

Los valores en muchas organizaciones estarán señalados por la fe, la lealtad, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la justicia, la cortesía, iniciativa o solidaridad.

Los objetivos de orden superior deben estar por encima de cualquier otro tipo de objetivos, como son ventas, compras, y hasta las mismas utilidades, ya que la empresa se propone como un ideal a alcanzar, como un fin último y permanente de realización.

Todo objetivo de orden superior viene a representar la esencia de la filosofía empresarial, misma que debe inculcarse profundamente en cada colaborador para lograr un involucramiento total y una fe inquebrantable que se traduzca en orgullo de pertenecer a la organización educativa.

4. *Comprometer a todos los líderes de la organización con la nueva filosofía.*

Una vez definida la nueva filosofía corporativa se debe comprometer a todos los líderes de la organización en su cumplimiento y fidelidad, dando especial énfasis a la congruencia de sus acciones de acuerdo con la nueva filosofía, cuidando en todo momento no contradecirla o traicionarla, pues de suceder tal cosa, en lugar de constituirse en la base para gestar la excelencia corporativa se puede revertir en el peor enemigo de la organización.

Este compromiso se debe realizar del vértice a la base, en los líderes del nivel más alto de la organización, quienes deberán de entenderla en toda su

extensión, además de asimilar la responsabilidad de ser ellos los que deben modelar con su comportamiento diario su aplicación. Estos a su vez deberán seguir el mismo procedimiento con los líderes del nivel inmediato inferior (coordinadores académico y administrativos) y así sucesivamente hasta llegar a los niveles de supervisión operativa.

El fenómeno de la incongruencia es el que marca la pauta del éxito o fracaso de una nueva filosofía, ya que el subordinado no seguirá estos principios si se da cuenta de que su jefe es el primero en traicionarla; el mimetismo se volverá a dar en función a las acciones del líder, por eso es importante advertir que, si la filosofía contempla algunos principios que no pueden cumplirse fielmente en los altos niveles, no deben ser incluidos; de suceder así la decepción y el desconcierto invalidará todo el concepto a corto plazo y en el futuro los miembros de la organización no prestarán atención a ningún proyecto o cambio productivo.

La divulgación y estimulación a todos los miembros de la organización educativa en la congruencia con la nueva filosofía, constituye en buena medida el aseguramiento para la instauración de una cultura corporativa de excelencia.

5. *Instalación de un sistema eficaz de administración por resultados*

Es indispensable la instalación de un poderoso sistema de administración por resultados u objetivos que nos permita en todos los niveles de la organización evaluar su desempeño y erradicar las evaluaciones subjetivas o de actividades que si bien pueden significar de alguna manera el esfuerzo que se realiza, nos dice muy poco de lo único que hace sobrevivir a una organización educativa y lograr éxito, que son precisamente los resultados.

En toda organización que ha logrado la excelencia se encuentra la administración por objetivos como ingrediente catalizador para armonizar conjuntamente todos los esfuerzos de los recursos humanos.

Una adecuada administración por objetivos debe convertir a todo gerente educativo en un asesor de calidad, entendiendo por gerente educativo a todo aquel que tenga personal bajo su mano y logre a través de ellos resultados, convirtiendo la tradicional línea de autoridad que busca errores, en una muy diferente que “asegura que las cosas salgan bien, por lo tanto la administración por

objetivos nos auxilia para medir permanentemente los avances logrados y apoyarlos oportunamente cuando éstos por alguna razón, estén en peligro de no lograrse. Deben ser los resultados la medida básica para evaluar el desempeño de cada miembro de la organización y su amplia participación para capitalizar todo su empuje y talento.

La administración por objetivos, cuando es aplicada correctamente, logra el desarrollo y crecimiento de la gente, así como una alta motivación por su participación, simplificando además la difícil labor directiva de la evaluación, trayendo consigo un grado mayor de equidad al momento de premiar y promover a la gente.

6. **Implantar sistema organizados de participación**

Los círculos de control de calidad no son otra cosa que un pequeño grupo de personas que laboran en el centro educativo que se reúnen voluntariamente, por lo regular en horas de trabajo (también reciben reuniones de coordinación), para resolver problemas de calidad que atañen a sus áreas, contribuyendo así a elevar los niveles de productividad del centro educativo, añadiendo a su labor un alto grado de satisfacción y realización personal.

El desafío que plantea este sistema es lograr incorporar los docentes, personal administrativo y auxiliar del colegio a un movimiento productivo en el que voluntariamente se empeñen en hacer mejor su trabajo y se preocupen, con sus compañeros, en optimizar los recursos que manejan; por supuesto que el único camino para lograrlo es modificar su actitud personal hacia el trabajo y para ello es necesario comprometerlos, de modo que den a la organización, rompiendo el esquema tradicional de la organización educativa dadora, despertando así la necesidad de realizar su labor en cooperación y armonía con sus compañeros.

En síntesis, el sistema de Círculos de Calidad será factible en la medida ñeque se avance en la instauración de una cultura de excelencia, de lo contrario su vida es muy efímera y pronto no será sino otro sistema para la manipulación y explotación de los trabajadores.

Finalmente podemos mencionar los objetivos que se pretende lograr un Círculo de Calidad:

- Reducir los errores y aumentar la calidad del servicio educativo
- Generar más efectividad en cada proceso (resultados).

- Promover el involucramiento en el trabajo
- Incrementar la motivación del personal
- Crear una actitud de prevenir problemas
- Crear la capacidad de resolver problemas
- Mejorar la capacidad de comunicación (padres de familia, alumnos, instituciones, personal interno).
- Establecer un ambiente de seguridad
- Promover el desarrollo personal.

Es necesario visualizar en forma práctica el proceso para implantar en una organización educativa una cultura de excelencia y así estar en posibilidades de recibir los beneficios tan deseados.

3.2 CALIDAD EDUCATIVA.

El nuevo concepto de “Calidad Total” abre interesantes oportunidades de ensanchamiento del viejo concepto de calidad a secas, pero esconde al mismo tiempo serias amenazas. Como oportunidades pueden contarse las siguientes¹:

1. Inclusión de la dimensión humana y social en la consideración de la calidad y consiguientemente, mejora de la calidad de vida como objetivo. Para que algo – una institución, una acción, una ley, un subsistema social, un bien, etc.- sea de “buena calidad” es, pues, necesario que trascienda los límites de su propio proceso de producción y responda adecuadamente a necesidades sociales, es decir se requiere que contribuya a mejorar, en algún aspecto, la calidad de vida de una determinada colectividad. La capacidad de respuesta a las necesidades humanas se convierte, pues, en el criterio último para la atribución de calidad a algo. Este paso de lo individual a lo social y del proceso productivo a la calidad de vida constituye de suyo una transformación sustantiva en la consideración de la calidad.
2. Dimensión holística, consistente en atribuir calidad ya no, o ya no sólo, a realidades aisladas sino a realidades complejas y a procesos integrales que suponen la convergencia de diversas variables. Así por ejemplo, una universidad

no es de buena calidad porque sus profesores lo sean sino porque reúne un conjunto de variables – entre las cuales están los profesores – que hacen que al final los productos y servicios de la universidad respondan adecuadamente a necesidades sociales. Las conexiones entre los componentes pueden, a este respecto, ser tan importantes como los componentes mismos.

3. Dimensión global o consideración del mundo entero no como terreno de competición sino como marco de referencia u horizonte de significación de la acción humana. Cuando se asume el mundo entero como horizonte de la acción humana, se apunta a la realización de una promesa de nuevo tipo, la promesa de una humanidad embarcada en el mismo bote y consiguientemente, interdependiente y solidaria, pero también consciente y respetuosa de la diversidad entre sus muchos componentes.

A estas oportunidades se añaden algunas amenazas que están, igualmente presentes en el discurso sobre Calidad Total:

1. En la mayoría de los casos, si no en todos, quienes reflexionan sobre el nuevo concepto de Calidad Total lo hacen desde una matriz **axiológico– perceptiva** que ve la empresa como fuente de inspiración y modelo a seguir y que asume el proyecto moderno como la promesa que hay que realizar. De la empresa han heredado los conceptos referidos a la *performance* (eficiencia y eficacia, efectividad y competitividad) y del *proyecto moderno* la pretensión de alcanzar la felicidad a través de la aplicación de la racionalidad instrumental a la sociedad. Basta recorrer cualquier escrito sobre el tema de la Calidad Total para advertir que los conceptos utilizados y las conexiones entre ellos siguen siendo fieles a las maneras modernas de percibir la realidad y de legitimar la acción humana. La Calidad total se presenta, pues, como un peldaño más, por ahora el último, en esa larga cadena de sucesos que constituyen la rutina del sistema. En las reflexiones sobre la Calidad Total no se percibe, sin embargo, ningún asomo a horizontes de más allá de esa jaula de hierro en que se nos ha convertido el proyecto moderno. Por que – y hay que decirlo enfáticamente – dentro del proyecto moderno no hay ya lugar para el cambio. La innovación se ha convertido en una rutina, ha perdido su brillo, ha dejado de producir un efecto de conmoción y

¹ Según José Ignacio López Soria en su exposición sobre calidad total y educación privada

de recomposición del sistema. Más que en generadora de cambio, la innovación se ha convertido en una rutina necesaria para la continuidad del sistema. *Es, pues, la continuidad y no la ruptura lo que motiva la innovación y orienta sus pasos.*

2. Una segunda amenaza es la consideración de la Calidad Total como una mera exigencia de la globalización de la competencia. *“Calidad es a mercado como Calidad Total es a mercado global”*, parecen decir no pocos. Lo global es entonces sólo el nuevo marco de acción de la competencia. Cuando se ve el mundo sólo como espacio de competencia, se está siguiendo, consciente o inconscientemente, la vieja ideología de la lucha de todos contra todos de la que saldrán vencedores los más fuertes a costa de los más débiles. La competencia es lo que da sentido, contenido y orientación a la calidad. La competencia y no la respuesta a la necesidad se convierte en criterio para medir la calidad.

Era necesario tener en cuenta, aunque haya sido sólo en sus rasgos más generales, las oportunidades y las amenazas que representa el nuevo concepto sobre Calidad Total antes de considerar la relación entre educación y calidad. A continuación algunas reflexiones sobre la educación a la luz de los cambios de nuestro tiempo²:

A). Tres Hipótesis De La Educación Y La Calidad Total:

1. La educación ha venido siendo funcional, en mayor o menor grado, al proyecto moderno y sus avatares. El proyecto moderno ha constituido, pues, su horizonte perceptivo y axiológico.
2. Los cambios que están ocurriendo en nuestro tiempo – que hipotéticamente apuntan a más allá del proyecto moderno – no son todavía acompañados adecuadamente por la educación.
3. Para alcanzar Calidad Total, la educación de hoy debería superar la matriz axiológico-perceptiva moderna y contribuir al fortalecimiento de las oportunidades que asoman en el horizonte de la actualidad.

Estos tres enunciados enrumban la reflexión hacia los tres campos que conviene iluminar: el lugar de la educación en el proyecto moderno, las características de nuestro tiempo, y los caminos a seguir para un reajuste entre educación y contemporaneidad.

Como puede advertirse, subyace en la hipótesis planteada la idea de que la calidad en educación va cambiando porque se mide por la relación entre la oferta educativa y las necesidades cambiantes de los tiempos.

B). Educación Y Proyecto Moderno

De la rica y compleja relación entre educación y proyecto moderno se presentan a continuación algunos rasgos y momentos más significativos:³

Como es sabido, el *proyecto moderno* es propuesto como un doble proceso que ocurre en el mundo de la cultura y en el mundo de la sociedad. En la cultura, el proyecto moderno propone y realiza el desencantamiento, secularización o descentralización de la cultura, por un lado, y la autonomización de cada una de las esferas culturales, por otro. Libres de las ataduras metafísico-religiosas, las esferas de la cultura- filosofía y ciencias, ética y derecho, arte y literatura- construyen cada una su propio mundo, sus lógicas, sus códigos, y lenguajes, sus propios sistemas de producción y reproducción y sus propios expertos. En la sociedad, el proyecto moderno consiste en un esfuerzo por racionalizar los aspectos troncales de la vida social a través de la objetivación de las normas, usos y costumbres en instituciones claves: el estado – nación para la organización y control macro sociales, la empresa para la producción de bienes y servicios y reproducción de la sociedad, y la escuela y la academia para la producción, reproducción y transmisión de los conocimientos, las ideologías y las destrezas.

La educación está, pues, presente desde el momento auroral mismo de la modernidad. Su evolución coincide con la evolución del proyecto moderno y su posterior transformación en un programa de modernización que hoy ha quedado reducido a la aplicación de recetas uniformes para patologías pluriformes. Podemos dividir esta evolución en tres tiempos: el de *crítica de la tradición*, el de *construcción de lo nuevo* y el de *conservación y diferenciación*.

C). Aproximación A Nuestro Tiempo.

² Documento de la Comisión No. 1 del VIII congreso Nacional de Universidades. Potosí 1994.

³ Documentos del VIII Congreso Nacional de Universidades.

En nuestro tiempo el proyecto de la modernidad de la educación está comenzando a pasar por que las fuentes tradicionales de su dinamismo – la transformación del espacio-tiempo, el dislocamiento de las objetivaciones sociales y la flexibilidad – han comenzado a agotarse si es que no se han agotado ya definitivamente. La innovación se ha convertido en una rutina, en un mero expediente de continuidad.

Las lógicas de la modernidad se han hecho universales, bien como realidad o bien como perspectiva. Así, el capitalismo, el industrialismo y la democracia se han convertido en valores universalmente aceptados, y sus concretas objetivaciones (estado-nación, empresa, mercado, ejército, escuela) en formas por antonomasia de institucionalización de la vida social. La universalización de estas lógicas ha preparado el terreno para su “globalización”. Debido a que las fronteras del estado-nación están siendo trascendidas por el mercado, la inversión de capitales, por la industrialización, la política la cultura y los movimientos sociales. Cada vez son más los aspectos de la vida humana para cuya realización cabal las fronteras del estado nación quedan definitivamente estrechas.

A medida que se robustecen las instancias multinacionales y transnacionales, tanto del mundo de la economía como de la sociedad política e incluso de la sociedad civil, pierde sustento el *estado-nación*, es decir la forma por excelencia de *organización macro social* de la modernidad. El estado nacional soberano, la cultura nacional, el mercado nacional, la industria nacional y su protección, y hasta la identidad nacional comienzan a carecer de sentido, en beneficio de instancias, tendencias, movimientos, vínculos sociales, lealtades, etc, locales o transnacionales. Como ejemplo podemos mencionar la Comunidad Económica Europea.

La mundialización de las comunicaciones⁴ y de la información constituye, sin duda, uno de los rasgos más visibles de la actualidad. Con ella hay una multiplicación de emisores, receptores, mensajes, lenguajes y símbolos, lo que alimenta las posibilidades de vivir en un mundo de heterogeneidades manifiestas. Frente a esta tendencia hacia una abigarrada multiplicidad se levanta otra que trata de empujar hacia una homogeneidad coercitiva, impuesta desde los centros de control del saber y del poder.

⁴ Folleto de Microsoft en la Educación. Título: Sistema Nervioso Digital en la Educación.

Cada día que pasa se hacen más y más visibles la diversidad de expresiones biológicas, culturales y socio-políticas. Esta visibilidad de lo diverso allana el camino a la convivencia, la interdependencia y la solidaridad, pero en contraposición aumentan los racismos, chauvinismos, fundamentalismos, y xenofobias.

Otra característica de nuestro tiempo es el predominio de la cultura del hedonismo y de la actitud, más que el principio de Maquiavelo, el fin justifica los medios, -sin escrúpulos de ninguna especie-, las cuales dan como resultado el minamamiento de la tradicional ética capitalista del ahorro y el trabajo, la disciplina y la previsión; la conciencia de los límites de la naturaleza y sus posibilidades, del hombre y sus capacidades, y de la política, la ciencia y la tecnología y por consiguiente, un mayor sentido de responsabilidad para con el futuro, etc. Adicionalmente convierte la competencia sana, normada y apoyada por las autoridades, en una competencia desleal y encarnizada en los campos de la producción, comercio, servicios, etc.

Como última característica a mencionar está la: plasticidad total que, frente a las rigideces, reglamentismos, encasillamientos, estandarizaciones y homogeneizaciones propios de la modernidad, enfatiza la importancia de lo otro, lo diverso, las diferencias, las heterogeneidades, el disenso, las disonancias y las discontinuidades. Esta plasticidad – que afecta a las formas, los contenidos y los procesos por igual – plantea numerosos problemas, especialmente epistemológicos y ético-jurídicos. Desde la perspectiva de la modernidad, dicha plasticidad es entendida como anarquía y es rechazada y combatida. Tomada en serio, la plasticidad de la realidad abre posibilidades insospechadas pero también plantea retos enormes especialmente a la epistemología, las ciencias, la ética, el derecho y la política.

En resumen, vivimos una etapa histórica atravesada por procesos de globalización en muchos ámbitos de la vida humana, una etapa en la que tratan de convivir en armonía y conflicto los ámbitos global y local, una etapa presidida por la conciencia de los límites y por la perplejidad frente a la crisis de los paradigmas. Se está desmoronando el mundo de seguridades y certezas de la modernidad, y ese desmoronamiento está generando perplejidad, pero la perplejidad incita a la búsqueda y a la exploración. Todo ello configura el conjunto de oportunidades y amenazas de nuestro mundo.

D). *Hacia Una Educación De Talante Postmoderno*

Las características antes descritas de la sociedad actual son consideradas como de la sociedad postmoderna, y se la considera como una perspectiva y no como algo tan contundente y mostrenco como la modernidad. La post modernidad es hasta ahora una perspectiva de aproximación a la realidad, sin embargo, a la modernidad se la ha comenzado a evaluar a cuestionar, comparando sus logros frente a sus dilemas no resueltos. López Soria considera⁵, en cuanto al estado de la educación en el Perú tenemos:

Una de las características de la educación superior, es que sigue siendo mayoritariamente de corte moderno y, por tanto, está desactualizada, desajustada con respecto a la actualidad.

Se aconseja que el primer paso para superar este desajuste entre educación y actualidad es tomar conciencia de los límites que el proyecto moderno, especialmente en su fase tardía, ha impuesto a la educación:

- El estado – nación como su marco de referencia axiológica y perceptiva.
- El fragmento como objeto primordial de conocimiento y actuación.
- La rigidez y el reglamentismo procedimentales como formas habituales de comportamiento formativo y de ejercicio profesional.
- La preferencia por los contenidos en lugar de por los métodos y las perspectivas.
- La ninguna preocupación por los intersticios e interconexiones.
- El trato exclusivo con lo homogéneo, lo continuo, lo armónico, lo comparable, etc.

Mientras tanto la educación en el mundo se está volviendo:

- Global.
- Onmicomprensivo.
- Flexible.
- Polifacético.
- Interrelacionado.
- Heterogéneo.

⁵ Según José Ignacio López Soria en su exposición sobre calidad total y educación privada

En este mundo en proceso de cambio, lo que antes eran ventajas y, por tanto, servía para medir calidad, son ahora desventajas y, consiguientemente, se constituye en obstáculos que impiden una mejor adecuación entre educación y necesidades sociales. Por que actualmente un educación adecuada es aquella que no sólo permite la satisfacción de necesidades sino que, además, desarrolla el mundo de las necesidades creando necesidades nuevas.

Aconseja que la educación necesita atenerse a postulados formativos que respondan adecuadamente a las necesidades de nuestro tiempo. Algunos de estos postulados son:

- La globalidad como horizonte de significación y marco obligado de referencia.
- La plasticidad o flexibilidad de saberes.
- Destrezas y normas.
- La atención a las conexiones, intersticios e interfaces.
- La conciencia de los límites de las capacidades humanas y de las potencialidades de la naturaleza.
- La valorización de la diversidad cultural, biológica y natural.
- La intercomunicabilidad o intercambio asiduo de informaciones, mensajes y símbolos a escala mundial e intercultural.
- La renovación constante y acelerada de cuanto nos rodea.

Estos postulados, a los cuales habría que añadir otros, influenciarán enormemente en la formación del profesional docente. Dotándolo de conocimientos, métodos y técnicas, destrezas y actitudes necesarios para el mundo de hoy y de mañana, un mundo globalizado, flexible, múltiplemente interconectado, diverso, intercultural, constantemente renovado y consciente de sus propios límites. espíritu crítico frente a los parámetros axiológico-perceptivos del proyecto moderno, idoneidad para desenvolverse en diversos ámbitos culturales e interculturales, destreza en el manejo de idiomas y de sistemas de símbolos, respeto por y valoración de lo diverso, anchura de miras, inseguridad frente a lo adquirido y perplejidad frente al futuro a fin de facilitar la renovación constante, versatilidad profesional y humana para adaptarse a situaciones nuevas, disposición a aprender permanentemente y, por tanto, destreza en técnicas y metodologías de

aprendizaje constante, ojos para escudriñar los intersticios y las conexiones, capacidad para vérselas con enormes cúmulos de información, etc.. Son algunas de las características del tipo de profesional que nuestro mundo comienza a requerir.

En resumen tenemos:

1. La aproximación al tema de la calidad en educación solamente desde la perspectiva de la competencia, como parece hacerlo mayoritariamente el discurso sobre Calidad Total, no permite superar las limitaciones axiológico-perceptivas del proyecto moderno y consiguientemente, no abre horizontes nuevos para repensar la educación.
2. La calidad en educación tiene que medirse en términos de una relación adecuada entre necesidades sociales y oferta educativa; la educación es buena cuando responde a las necesidades, pero es excelente cuando, además, crea necesidades.
3. La educación de corte moderno puede todavía responder a ciertas necesidades, pero es ya incapaz de crear nuevas necesidades; desde ella no es ya posible ni prefigurar el futuro ni moverse en el presente como pez en el agua.
4. Para llegar a la excelencia educativa en la actualidad, la educación tendría que capacitar para saber a qué atenerse en un mundo cada vez más globalizado, intercultural, desnacionalizado, interdependiente, flexible, heterogéneo y cambiante, un mundo en el que debería haber cabida para un encuentro fecundo entre diversidades.

Componentes Y Elementos Del Sistema Educativo

Al tratar sobre la calidad de un servicio, como es el sistema educativo, también se debe tomar en cuenta su control para llegar a las metas trazadas. La primera reacción es afirmar que todo puede ser evaluado, y se está en lo cierto, pues todos los elementos, componentes, áreas, niveles, estamentos, procesos, pueden ser objeto de un proceso evaluativo. La dificultad surge al querer identificar un esquema⁶, que pueda comprender aquellos componentes y elementos importantes del sistema educativo que interese evaluar. En ese sentido no hay un único esquema que permita discriminar áreas y campos a evaluar, en su conjunto. La exigencia será que este esquema tenga coherencia

⁶ Canales Quevedo Isaac, Evaluación Educativa UNMSM (1999).

y consistencia interna. La propuesta de *Isaac Canales Quevedo* tiene los siguientes componentes:

I Según Una Estructura Orgánica Funcional.

Un sencillo ejemplo puede ilustrar lo dicho. Recientemente ha sido aprobado el Reglamento del Ministerio de Educación⁷ y en él se encuentra una estructura orgánica y las funciones del Ministerio como ente rector del sector educación. Implícita en esta organización se halla la delimitación de dos grandes campos del sector: El Pedagógico y el Institucional, expresados en dos vice-ministerios: de Gestión Pedagógica y gestión Institucional. Independiente de la valoración que podamos hacer, puede servir para identificar dos campos con áreas más específicas. Así esta norma precisa:

A. Gestión Pedagógica.

- Educación Inicial y Primaria.
- Educación Secundaria y Superior Tecnológica.
- Formación y Capacitación docente.
- Alfabetización y Educación de Adultos.
- Coordinación Universitaria.
- Documentación e Información Pedagógica.
- Promoción Escolar de Cultura y Deporte.

B. Gestión Institucional.

- Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa.
- Apoyo a la Administración Educativa.
- Coordinación y Supervisión Regional.

⁷ Ministerio de Educación del Perú. Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación. D.S. No 002-96-ED del 1° de marzo de 1996. Lima, Perú.

- Infraestructura Educativa.
- Cooperación Internacional.

El esquema que ha asumido el Ministerio de Educación para organizar su estructura orgánica, es el de identificar de un lado el núcleo central de la actividad educativa: la gestión pedagógica, y de otro su nivel organizativo de apoyo: gestión institucional.

II Según El Enfoque De Sistemas.

Otro esquema, puede sugerirlo el Enfoque Sistémico que sustenta muchos de los estudios de evaluación en los procesos sociales y específicamente en el educativo. Desde esta perspectiva puede reconocerse los elementos o componentes del sistema como: Insumos, Procesos, Producto, en el marco de un Contexto (CIPP).

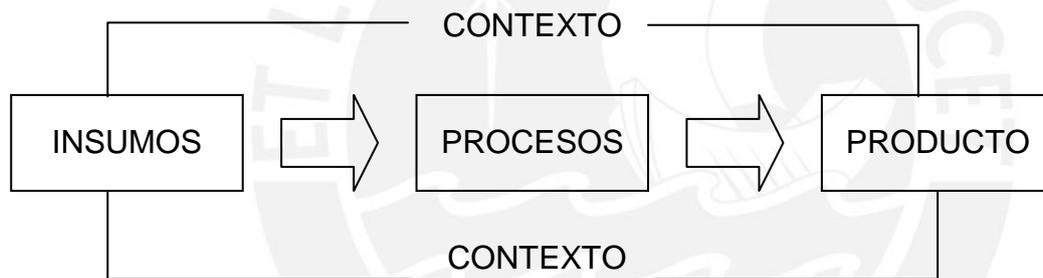


Gráfico N° 8*

Representación de un sistema de servicios

Lo importante en este caso es identificar cuáles son los insumos, los procesos, los productos y los aspectos contextuales.

A manera de ejemplo, citamos algunos componentes de los insumos o entradas: recursos humanos y recursos materiales, es decir, alumnos, docentes, aulas, instalaciones, dinero, así como los conocimientos previos y las experiencias acumuladas.

Respecto de los procesos: las formas de interacción en la relación del proceso enseñanza - aprendizaje, uso de los materiales didácticos, el funcionamiento de la organización, relación con los factores que rodean al proceso.

* Canales Quevedo Isaac,

Acerca del producto, las mediciones e interpretaciones de logros, no sólo al final de un proyecto o programa, sino tantas veces sea necesaria durante el funcionamiento del programa.

Los aspectos contextuales permitirán identificar las necesidades, problemas, oportunidades para transformarlos en metas y objetivos, así cómo apreciar como el proceso educativo atiende realmente las expectativas del ambiente que lo rodea y cómo éste influye en el programa.

Hay dos esquemas recientemente planteados que consideramos presentarlo con mayor detalle, teniendo en cuenta que como propuestas merecen ser analizados para su adopción o no.

III Según Niveles De Concreción En El Sistema Educativo.

Casanova, A. (1992) ⁸ identifica *tres grandes ámbitos de evaluación* dentro del sistema educativo:

- La Administración Educativa.

En cuanto señala el marco de actuación del sistema educativo de un país y actúa como un fuerte condicionante de la calidad educativa.

Las áreas que debe considerar son:

- La estructura que adopta para el cumplimiento de sus funciones.
- Las normas legales emitidas.
- Los Programas Curriculares.

- El Centro Escolar.

Como eje y pieza clave de cualquier sistema educativo, en el cual se concretiza el proceso educativo sistemático de todo país.

Las áreas y sub áreas que considera son:

a. Entorno.

- Situación del medio familiar, laboral y sociocultural.
- Utilidad del entorno.
- Integración del centro en el entorno.

b. Instalaciones y Recursos.

- Situación de edificio, equipamiento, presupuesto, servicios, recursos didácticos.

c. Personal.

- Alumnado.
- Profesorado.
- Equipo directivo.
- Familias.
- Otro personal.

d. Estructura Organizativa y Dirección.

- Proyecto Curricular.
- Organización del equipo directivo.
- Organización de los órganos de coordinación didáctica.
- Organización de los órganos colegiados de gobierno.

e. Experiencias e Innovación.

- Programas experimentales.
- Innovaciones en el centro.

f. Funcionamiento Interno.

- Equipo directivo.
- Actividad administrativa y económica.
- Consejo escolar.
- Claustro de profesores.
- Órganos de coordinación didáctica.
- Profesorado.
- Programación didáctica.
- Coherencia metodológica.
- Coherencia evaluativa.
- Utilización de instalaciones y equipo.
- Utilización de recursos didácticos.
- Tutoría y orientación.
- Clima escolar.
- Nivel de expectativas.
- Actividades extraescolares.

⁸ Casanova Antonia. La Evaluación garantía de calidad para el Centro Educativo. Edic. Vives, 1992, Zaragoza, España.

- Experiencia e innovaciones.

g. Relaciones con la comunidad.

- Relaciones con las familias y los PPF.
- Relaciones con las autoridades municipales.
- Relaciones con otros centros.
- Relaciones con componentes de su entorno.
- Relaciones con la administración educativa.
- Nivel de expectativas de la comunidad hacia el centro.

h. Resultados

- Rendimiento del alumnado.
- Seguimiento del alumnado en estudios posteriores o integración laboral.
- Satisfacción e integración de la comunidad educativa.
- Nivel de eficacia de todos los componentes descritos.

- El alumnado.

En cuanto al alumnado, es el centro del sistema educativo en su conjunto y es protagonista central del hecho educativo y pedagógico.

- Grado de satisfacción personal de los alumnos.
- Grado de consecución de los objetivos y adquisición de contenidos.

La propuesta de fórmula Casanova, toma como criterio básico, la mayor o menor especificidad del nivel donde se produce la relación pedagógica. Reconociendo que hace un mayor grado de desagregación en el nivel centro educativo, pues es el objeto de su trabajo.

IV Según Dimensiones Y Ejes Que Definen La Calidad

Educativa.

De otro lado, Aguerrondo, I. (1993)⁹ en respuesta a la necesidad de explicar las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales desde los cuales se puede reconocer la calidad de un sistema educativo, de una experiencia o de una institución escolar,

presenta un esquema sustentado en dimensiones que ayuden a tomar decisiones para mejorar la calidad de un sistema educativo en concreto y realizar evaluaciones para reajustar los procesos educacionales. Su propuesta es la siguiente:

1. Dimensión Político-Ideológica

- a. Demanda Global.
- b. Demanda Específica.
 - Del sistema cultural: para su identidad.
 - Del sistema Político: Valores políticos y democráticos.
 - Del sistema económico: para la formación que exige el mundo productivo y los aportes científicos para el desarrollo.

2. Dimensión Técnico-Pedagógico.

- a. Eje Epistemológico.
 - ¿Qué tipo de conocimiento se requiere?
 - ¿Cómo se definen las áreas de conocimiento?
 - ¿Cómo se definen los contenidos?
- b. Eje Pedagógico.
 - ¿Qué características definen al sujeto de la enseñanza?
 - ¿Cómo aprende el que aprende?
 - ¿Cómo enseña el que enseña?
 - ¿Cómo se estructura la propuesta didáctica?
- c. Eje Organizativo Administrativo.
 - Estructura Académica.
 - Institución Escolar.
 - Conducción y Supervisión.

La propuesta de Aguerrondo, parte del supuesto que los principios fundamentales para la definición de calidad se agrupan en dos dimensiones:

“En primer lugar, existe un nivel de definiciones exógenas el propio sistema educativo, que expresan los requerimientos concretos que hacen diferentes subsistemas de la sociedad a la educación. Estos, están en el nivel de definiciones político-ideológicas, se expresan normalmente como “fines y objetivos de la educación”. Y por otro lado, hay una serie de opciones técnicas

⁹ Aguerrondo, Inés. La calidad de la Educación: Ejes para su definición y evaluación. Revista Educación No 116 de la OEA, 1993, Washington, USA.

o pedagógicas que permiten alcanzar o no las deseadas definiciones político-ideológicas. Es el aspecto fenoménico, lo que materialmente se ve y se llama "sistema educativo". (Aguerrondo, I. Pág. 566).

Sobre la base de este supuesto, considera que evaluar la calidad de la educación tiene que considerar estas dos dimensiones. El esquema que plantea es más adecuado para analizar y valorar procesos educativos amplios y con gran nivel de significación social.

Como se podrá apreciar, los esquemas para identificar campos y áreas de evaluación educativa, tienen la posibilidad de ser múltiples y variados, dependiendo de la forma y el criterio con que organicen los elementos o componentes del sector educativo que se pretenda evaluar.

Usos de La Evaluación en Política Educativa¹⁰

Resulta insuficiente presentar la evaluación educativa como una mera exigencia de la correcta prestación del servicio. Pero la información resultante puede tener muchos usos alternativos o complementarios que los del estricto marco del sistema educativo. En efecto, junto a los usos internos, directamente relacionados con los procesos, los resultados y, en sentido amplio, el gobierno de los sistemas educativos, resulta decisivo aplicar esas informaciones a otros usos que cabe concebir como externos, esto es, fuera de los estrictos límites de los sistemas educativos.

A.- Usos Internos

La primera utilidad de la evaluación de los sistemas educativos tiene que ver, lógicamente, con el gobierno de los mismos en el sentido amplio del término, es decir, con la recogida de información significativa para los procesos de toma de decisiones y para la reconsideración, cuando sea oportuno, de las decisiones tomadas a la luz de sus efectos sobre el sistema educativo. Es difícil imaginar cómo, sin la existencia de procedimientos de evaluación, puede procederse al seguimiento y eventual reorientación de políticas educativas. Por todo ello, no es extraño que los países que han decidido poner en práctica sistemas de evaluación en los últimos años estén íntimamente

¹⁰ Francesc Pedró. Documento sobre evaluación base de la calidad de la educación, Universitat Oberta de CatalunyaM-1.

convencidos de que, aún pese a sus dificultades de todo orden, se han introducido en un camino sin retorno. Difícilmente sería hoy posible volver a aquellas épocas en que el gobierno de los sistemas educativos se basaba en informes retóricos o en meras intuiciones.

En este sentido, se ofrece algunas posibilidades de la evaluación de la calidad de la educación:

A.1 En relación con las políticas educativas:

La evaluación ha devenido un instrumento crucial tanto para el gobierno y conducción de los sistemas educativos como para, más particularmente, el seguimiento y la puesta en práctica de reformas.

A.1.1 Gobierno y conducción de los sistemas educativos:

La función evaluadora es condición imprescindible para la correcta formulación de políticas educativas. Efectivamente, el diagnóstico de los sistemas educativos, que suele identificarse con una foto fija, debe sucederse en momentos sucesivos, lo cual, siguiendo con el símil, abocaría a una imagen en movimiento, que puede ser objeto de análisis con mucha mayor profundidad, alcance y perspectiva. Cuando estos análisis se hacen de forma recurrente en función de un conjunto de objetivos de política educativa, claramente enunciados, la evaluación suministra una base coherente para orientar un sistema educativo hacia el logro de dichos objetivos, para urgir intervenciones, cuando sean necesarias. Más allá de la función de diagnóstico, que se corresponde a la necesidad interna del propio sistema educativo de generar un informe de situación sobre procesos y resultados, la evaluación también puede obedecer a criterios de control de calidad y eficacia de las políticas adoptadas; en suma, de evaluación de políticas públicas.

A.1.2 Seguimiento y evaluación de reformas educativas

Las labores de gobierno y conducción de los sistemas educativos incluyen el seguimiento y la evaluación de políticas y reformas educativas. Buena parte de las políticas educativas, con cierta frecuencia, comprende procesos complejos de reforma estructural, organizativa o curricular. Estos procesos se acostumbran acometer, generalmente, en tres fases que corresponden al examen de alternativas, la puesta en práctica de proyectos piloto o experimentales y, finalmente, la generalización de la

reforma. En estas tres fases, la información suministrada por los procedimientos de evaluación es crucial para la toma de decisiones con implicaciones no sólo pedagógicas, sino también políticas, sociales y económicas. E, igualmente, para difundir, como se verá más adelante, los logros y problemas suscitados por la reforma en curso. En cualquier caso, conviene tener presente que no es por desgracia frecuente la evaluación de políticas educativas y reformas educativas sobre la base de datos fiables, válidos y representativos.

A.2 En Relación Con La Administración Y Gestión De Los Sistemas Educativos.

La evaluación es un mecanismo privilegiado para la recogida de información significativa. Se trata, sin lugar a dudas, de convertir la recolección y procesamiento de datos de índole estadística en un conjunto ordenado de variables y de indicadores – concebidos como agrupaciones de variables- que permitan conseguir una aproximación al estado de la educación, de sus sucesivos niveles y modalidades en un momento temporal dado. De esta forma, la estadística de la educación tiende a abandonar su carácter enciclopédico en favor de un talante mucho más propenso al análisis de fenómenos. Se trata en suma de responder a cuestiones relativas a qué es lo que sucede y sugerir, por medio de la interrelación entre variables, por qué; sucede. Así, por ejemplo, la determinación de los niveles de rendimiento escolar en distintos grados y su análisis, por ejemplo, en base a zonas o regiones, cobra sentido en cuanto, más que una finalidad en sí, deviene un instrumento para suscitar la mejora de la calidad. Por consiguiente, la evaluación, en la forma de centros específicos e ella dedicados, puede concebirse, en primer término, como un instrumento de investigación social cuyo principal objetivo es el diagnóstico de situaciones y el suministro de información sobre el comportamiento y la buena marcha del sistema educativo.

A.2.1 Base para la toma de decisiones:

Con cierta frecuencia, la puesta en práctica de políticas educativas y los sucesos que se desencadenan plantean alternativas y opciones para cuya resolución se hace imprescindible tomar en consideración los datos aportados por actuaciones puntuales de evaluación, encaminadas precisamente a iluminar el proceso de toma de decisiones. Sólo si un sistema educativo dispone de mecanismos estables y continuados de evaluación podrá generar informaciones útiles para alumbrar alternativas, de modo rápido y fiable.

A.3 Investigación

La existencia de datos acumulados sobre el comportamiento de los sistemas educativos y sus resultados, permite ofrecer un capital nada despreciable a los investigadores de la educación. Bien es verdad que la influencia sobre las políticas educativas de la investigación educativa de corte académico ha sido más bien reducida, si no inexistente, en los últimos años. Pero no lo es menos que nuestros países siguen necesitando de estudios e investigaciones que sugieran vías de mejora de la calidad. Estos estudios sólo serán posibles si las administraciones educativas hacen un esfuerzo de acopio y difusión de datos sobre los sistemas educativos.

A.4 Prospectiva

Anticipar las necesidades futuras, es una de las grandes preocupaciones de los políticos y los administradores de la educación. De nuevo, las proyecciones y los estudios prospectivos solo tendrán visos de seriedad si se apoyan en un sistema coherente y fiable de información sobre el sistema educativo. En los años noventa ya no basta con poner el acento en la evolución de la demanda cuantitativa de educación; es preciso anticipar igualmente de qué modo se comportarán los flujos del sistema y cuál será la previsible evolución en términos de resultados, cuantitativos y cualitativos.

B.- Usos Externos

La información suministrada por la evaluación de los sistemas educativos ofrece igualmente diversos usos externos a los directamente relacionados con la puesta en práctica de políticas educativas y el gobierno y administración de sistemas educativos. Ciertamente, las políticas educativas, como caso particular de las políticas sociales, son concebidas para dar salida a necesidades específicas cuya satisfacción es relativamente difícil de evaluar por comparación a otras políticas mucho más fácilmente dosificables. Y esto es así en gran medida por que los efectos de las políticas educativas generalmente son apreciables sólo a medio y largo plazo y también porque la propia definición del servicio público a prestar –la educación- es de naturaleza si no imprecisa si al menos no unívoca. Y, desde luego, concurrente con otras fuentes educativas como la familia, los medios de comunicación social o las organizaciones sociales, con las que no siempre se da la necesaria sintonía ni en fines ni en medios.

Disponer de datos contrastables, fiables y válidos sobre los procesos y resultados educativos puede convertirse en un mecanismo de gran fuerza y legitimidad no sólo para informar a la opinión pública, sino incluso para transformar actitudes y prejuicios que debieran desaparecer o quedar en entredicho ante la presentación de datos objetivos. Por desgracia, la imagen pública de nuestros sistemas educativos no es, por razones de muy diversa índole, favorable, pero sería inapropiado y contraproducente dar por sentado que esa imagen no pueda, de modo progresivo, cambiar y mejorar sobre la base de la formulación de objetivos concretos de política educativa que, a la luz de evaluaciones sucesivas, se logran en gran medida.

En una época de escasez de recursos, tampoco está de más sugerir que las inversiones educativas se traducen en logros efectivos, cuantificables si cabe. Pero esto no debe hacerse tan sólo por un mero cambio en el modo de proceder en lo que respecta a la gestión de los recursos públicos, que prima ahora la eficacia, la eficiencia y la economía, acaso por encima de otros criterios, sino porque la fe que años atrás se tenía en la inversión en capital humano como motor de desarrollo se ha convertido en una certeza demostrable. Ahora bien, este argumento se desmorona, ante la opinión pública, ante los medios de comunicación, o ante los restantes miembros de un gobierno cuando no se pueden presentar datos y resultados fehacientes. Esta última consideración apunta igualmente al valor estratégico de la educación para el desarrollo. El debate político, económico y social sobre el papel que la educación debe jugar en el desarrollo del propio país debe hacerse desde la pluralidad de opciones, pero es obligación de las administraciones educativas suministrar informaciones significativas que alumbren y enriquezcan estos debates.

Este uso estratégico debe acompañarse, con todo, de una especial sensibilidad hacia la educación. Cuanto puede ganarse con mucho esfuerzo gracias a la evaluación puede perderse en un momento si la presentación de resultados no se reviste y acompaña del debido respeto hacia aquellos aspectos, ricos y variados, de los procesos educativos de los cuales los instrumentos de evaluación sólo pueden facilitar una ligera aproximación. No se debiera olvidar que las cifras y los datos sólo permiten entrever la complejidad de un aula en lo que respecta a las relaciones humanas que en su seno y en su entorno se desarrollan.

Calidad Educativa Como Filosofía Empresarial

Otro aspecto de la CALIDAD EDUCATIVA, que toma en cuenta el concepto de CALIDAD TOTAL, es considerarla como la filosofía empresarial de hoy¹¹, que no es otra cosa que la aplicación de los 14 principios administrativos enunciados por el famoso ingeniero americano Dr. Williams E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima, es no sólo la importante satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional, sino que, además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, así como el bienestar de la comunidad y de la nación a través de la confección y entrega de productos y servicios de óptima calidad¹².

La Calidad Total pone énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos, a través del ciclo PHEA propuesto por el Dr. Deming. Este ciclo compuesto por los elementos de Planificar (P), Hacer(H), Estudiar(E) y Actuar(A) puede ayudar a la gerencia en la formulación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre las necesidades del cliente y el proceso, de ahí que esta relación sistémica se expresa muy bien cuando decimos: todos en la empresa debemos actuar como cliente-proveedor. (JUNGBLUTH, 1994). Por consiguiente el ciclo PHEA es el método básico utilizado para estabilizar – poner bajo control- un proceso y trabajar continuamente en su mejoramiento¹³.

Indudablemente que la metodología desarrollada por Deming, constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa. Para lo cual debemos aplicar los 14 pasos que siguen¹⁴:

(1) Generar constancia en el propósito de mejorar el servicio educativo.

El énfasis del que hacer educativo debe ser el desempeño exitoso de los alumnos en y más allá del colegio. Es necesario definir este éxito y generar un compromiso con el mejoramiento del servicio, y con el éxito.

¹¹ Francisco Farro Custodio, Gerencia de Centros Educativos, Hacia la calidad total. 1995

¹² Walton, Mary. Cómo administrar con el Método Deming. NORMA, Barcelona, 1992.

¹³ JUNGBLUTH, Carlos. En: revista «Administratio» No 16, 1994. Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Lima.

¹⁴ CHADWICK, Clifton. El método Demming en el mejoramiento de la calidad educativa. En Periódico del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú, Lima 1994.

Actualmente los objetivos y metas se formulan con amplitud y gran vaguedad y de tan largo plazo que no generan compromiso, ni se sabe si el producto educativo es bueno o malo.

Es necesario que cada centro educativo formule claramente aquellos objetivos y metas valiosas que constituyen su forma de calidad. Estas metas unificadoras deben generar una forma común de vida, una cultura de calidad del colegio.

(2) La satisfacción de los usuarios del servicio educativo.

Son varios los usuarios de la educación: padres, alumnos y comunidad local. Se sugiere ampliar la educación centrada en el colegio hacia una educación centrada en el éxito de los alumnos. Habrá que rechazar la idea de aceptar un porcentaje alto de estudiantes fracasados, reemplazándola por el esfuerzo de generar conciencia de calidad para prevenir fracasos.

(3) Dejar de depender de la inspección masiva como mecanismo de control de calidad.

Deming dice que la inspección masiva es administrar para el fracaso, ya que ésta, consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo producirlos mejor¹⁵. En la educación esta regla significa dejar de evaluar profesores y aprendizajes por cumplimiento de horarios, pruebas de conocimientos enciclopédicos, etc., y aumentar la evaluación de dominio de destrezas y conocimientos de más alto orden, usar la autoevaluación, la evaluación de grupos de pares, la evaluación del poder aplicar lo aprendido en la vida real. Además hay que maximizar la calidad durante el proceso y prever logros de éxito más que preocuparse por los fracasos.

(4) Maximizar el aprendizaje, enfatizando resultados más que entradas y procesos.

En el colegio se debe terminar con la práctica de reforzar o recompensar el rendimiento en la sala de clases (vía pruebas escritas u orales) e ir hacia una recompensa de la comprensión total y los logros generales con otras personas.

En vez de enfocar solamente los logros en cursos o materias, debemos buscar resultados más amplios. Buscar métodos y materiales que contribuyan al máximo aprendizaje, no necesariamente aquellos que son los más usados o más baratos.

(5) Mejorar constantemente y por siempre la calidad del servicio.

¹⁵ Tawfik, Louis y Chauvel, Alain M. Administración de la Producción. Nueva editorial Ineramericana, México 1984, p.62.

Hay que ir definiendo estándares de calidad del servicio a los clientes internos, los alumnos. Mejorar la metodología y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje para que lleve al dominio pleno de lo aprendido.

(6) Instituir métodos modernos de entrenamiento para el personal docente y directivo.

Estos métodos estarán basados en conceptos de mejoramiento de los factores que contribuyen a la calidad de los resultados, no simplemente al mejoramiento de procedimientos. Hay que enseñar a conceptualizar el sistema de educación y sus resultados a largo plazo, en vez de mejorar la capacidad de pasar la materia. Los actuales métodos de perfeccionamiento no están de acuerdo a los requerimientos reales para lograr calidad. Siguen la misma forma y miden cantidad (de horas de clases, de horas de asistencia, etc.) y no existen formas de evidenciar la calidad.

(7) Tener líderes y no jefes.

Supervisión del mejoramiento continuo e incesante a través de liderazgo, sustituyendo organizaciones jerárquicas por sistemas de cooperación, colaboración y complementación. Es fundamental que los administradores educacionales abandonen la práctica de ejercer el poder y no el liderazgo. El director debe siempre promover el liderazgo fundamental impulsando un clima de real colaboración y creatividad donde cada miembro del personal sienta que puede aportar sus ideas al logro de las metas de calidad.

(8) Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente.

No culpar a los que asumieron riesgos si éstos tuvieron como fin el mejoramiento de la calidad de los resultados. La rigidez excesiva de los reglamentos del sistema educativo debe ser reducida con el fin de permitir más creatividad de parte de los profesores. Los temores están ligados más bien a inestabilidad en el empleo, a los controles burocráticos y a la evaluación del desempeño, y no al logro de calidad.

(9) Institucionalizar el trabajo en equipo.

Eliminar barreras organizacionales entre departamentos, asignaturas y materias para fomentar más trabajo en equipos, más materias interdisciplinarias, más comprensión global de lo aprendido.

Actualmente hay una parcelación de lo enseñado debido a una concepción de cada materia como feudo. Se debe estimular la articulación y complementación entre las materias.

(10) Eliminar metas numéricas arbitrarias e inflexibles.

No trabajar sólo para obtener buenos calificaciones sino para comprender verdaderamente y ser eficaz. Eficacia, es poder aplicar lo aprendido en la vida real, es más importante que asistencia y cumplimiento de reglas.

Hay que eliminar currículos basados en guías, reglas y estándares inflexibles, rígidos y arbitrarios. Se debe recoger datos para promover el desarrollo de la verdadera autoeficacia, la comprensión profunda de lo aprendido, el uso de destrezas mentales de más alto orden como aplicación de reglas y principios en la identificación y resolución de problemas y en el desarrollo de la creatividad.

(11) Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento incesante.

No administrar por horas de clases y para lograr promedios superiores de once y un porcentaje de promoción de 75%, sino en búsqueda de la comprensión profunda de lo aprendido y la verdadera autoeficacia. Es decir, no sólo emplear estándares de cantidad, sino fundamentalmente de calidad, de tiempo y de costo-beneficio.

(12) Permitir que las personas puedan sentirse orgullosas de su trabajo.

Eliminar barreras que le impidan al docente sentirse orgulloso por su labor. Actualmente los profesores ven pocos estímulos en su trabajo. Negocian sobre la base de horas dictadas y no en qué y cuánto aprenden los alumnos. Los profesores deben actuar y evaluar en términos del éxito de los alumnos. El orgullo por la labor es la propia sensación de auto-eficacia.

(13) Implementar educación y capacitación permanente.

Se debe implementar educación y capacitación para todos como parte integral del sistema educativo. La capacitación estará basada en cómo conseguir resultados a largo plazo.

(14) Participación total de toda la organización.

Crear una estructura que impulse los trece principios anteriores. Como muy bien dice Clifton Chadwick, **«en la educación el nudo más complicado es encontrar una estructura organizativa que impulse y facilite el mejoramiento de la eficacia del sistema»**.

3.3 PLANEAMIENTO ORGANIZACIONAL

La administración y la gestión educativa, para operar, ejecutan una serie de funciones de carácter técnico administrativo. Estas funciones constituyen el soporte o apoyo de la gestión pedagógica y en gran medida permiten su materialización.

El deseo de mejorar la calidad de la educación implica aceptar y valorar el cambio. El planeamiento, la coordinación y la colaboración son decisivos para lograr resultados positivos que faciliten ese proceso.

Los cambios que mejoran los procesos educativos requieren el liderazgo de gerentes eficaces y eficientes. Peter Druker¹ ha sugerido que *un ejecutivo es eficaz cuando selecciona las metas más importantes y centra sus esfuerzos en alcanzarlas. Es eficiente cuando logra las metas con el mínimo de esfuerzo y recursos.*

El proceso de planeamiento incluye la presentación de varias alternativas para llegar a los resultados deseados; la toma de decisiones sobre cuáles son las alternativas factibles; la conceptualización de sistemas para coordinar el trabajo, y las decisiones sobre proyectos que especifiquen cómo proceder para tener éxito. *El planeamiento también significa buscar maneras de fomentar la participación. No es suficiente diagnosticar los problemas y proponer objetivos. Los planificadores tienen que establecer sistemas para lograr el compromiso y coordinar el aporte eficaz y eficiente de los participantes².*

La claridad de las estrategias y las políticas son necesarios en el proceso de planeamiento y para la programación de proyectos. Philip Kotler enfatiza en la planeación estratégica de las organizaciones en la actualidad enunciando que *la planeación de las organizaciones es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es*

¹ Druker, Peter. *El ejecutivo Eficaz*. Edit. Sudamericana (1986)

² Koth de Paredes, Marcia. *Estrategias para la Gestión Educativa*. Univ. De Lima (1996)

*modelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combine para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.*³

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una empresa seleccione y organice sus operaciones de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos. Es preciso señalar que es preciso evaluar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. Además Mintzberg subraya que *la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistema de control*⁴.

Dentro de una planeación organizacional se debe establecer las metas, políticas, estrategias y objetivos donde la administración central establecen el contexto dentro del cual se elaboran los proyectos.

Existen cuatro actividades de planeación que deben emprender la gerencia central de una organización cualquiera que sea:

- Definir la misión de la organización
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno interno
- Formulación de metas
- Formulación de estrategias
- Formulación de programas
- Instrumentación
- Retroalimentación y control

La *Misión* expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos. El primero de ellos es su *historia*. Cada organización tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera

³ Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall (1996)

radical de su pasado. Esto se dará de una forma primordial en las organizaciones educativas y la capacidad de adaptarse a los cambios en estos años. La segunda consideración son *las preferencias actuales* de la administración y propietarios. Tercero el *entorno de mercado* influye en la misión de la organización. Las tendencias que se desarrollan y la participación de la organización en ella. Cuarto, los *recursos* de la organización determinan qué misiones son posibles. Y por último la organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.

Las organizaciones desarrollan su misión con objeto de compartirlas con sus directivos, empleados y en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. Las organizaciones de hoy deben conocer en forma preponderante el entorno externo mediante un análisis de oportunidades y riesgos; y el entorno interno mediante el análisis de las fuerzas y debilidades.

El administrador de una empresa debe conocer las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas. Por ejemplo un centro educativo necesita estar al tanto del índice de crecimiento de colegios privados, de sus competidores actuales y potenciales, de nuevos sistemas de enseñanza, nueva tecnología aplicada a la educación, leyes o normas gubernamentales. Asimismo en el análisis interno toda organización necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración revisa la competencia del negocio en finanzas, mercadotecnia, producción y organización. Cada factor se evalúa como si fuera de una fuerza principal, una fuerza menor, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor.

Una vez definido la misión y examinado su entorno interno y externo, está preparada para establecer sus metas y objetivos específicos. Muy pocas organizaciones persiguen sólo un objetivo. La mayor parte las organizaciones persiguen una mezcla de objetivos que comprenden *rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre etc*⁵. La

⁴ Mintzberg, Henry. *Patterns in Strategy Formulation*. Management Science (1978)

⁵ Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall (1996)

gerencia deberá administrar estos objetivos de una forma *jerárquica, cuantitativa, realista y consistente*.

Las metas indican qué pretende lograr una organización; mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuánto y cómo llegar a ellas. Toda empresa debe adaptar una estrategia para lograr sus metas. Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias, Michael Porter las sintetizó en tres tipos genéricos que proporcionan un buen punto de partida para la concepción estratégica:⁶

- Liderazgo total en costos: donde la empresa trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; por tanto, está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado.
- Diferenciación: En este caso la empresa se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo.
- Enfoque: En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado.

Una vez que la empresa haya desarrollado sus estrategias principales, debe instrumentar *programas de apoyo*. Por consiguiente si un centro educativo se ha decidido alcanzar el liderazgo académico deberá echar andar sus programas que fortalezcan a su departamento pedagógico de tal forma que los docentes reciban capacitación y actualización acerca de las últimas técnicas de enseñanzas.

Aun cuando la organización haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo, quizás no sea suficiente, ya que la empresa puede fallar en sus procesos de *instrumentación* establecido. Existen cuatro elementos instrumentales que deberán las organizaciones tener presente. El primero es el *estilo*, que significa que los empleados de la empresa de la organización comparten una forma común de pensar y de comportarse. El segundo elemento es *habilidad o capacidad*, lo que quiere decir que el

⁶ Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* N.Y.: Free Press (1980)

personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa. El tercer elemento es la *selección del personal*, por lo cual significa que la empresa ha contratado gente capaz, que la ha capacitado y le ha asignado las funciones adecuadas. El cuarto elemento son los *valores compartidos* mediante los cuales los empleados comparten los valores y misiones que los guían.

Según instrumento su estrategia, la empresa necesita hacer un seguimiento de sus resultados y de los nuevos desarrollos en su medio. La empresa deberá tener presente que los cambios en estos tiempos se dan con mas frecuencia y que cuando un cambio tiene lugar, la organización necesita revisar su instrumentación, programas, estrategias y, a veces, hasta sus objetivos.

La planificación es un proceso de carácter anticipativo y continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza un conjunto de etapas lógicas por medio del las cuales se analiza la realidad educativa: diagnóstico de la educación. Sobre la base de éste , se pronostica el futuro de la educación mediante la definición de los objetivos y metas , para lo cual se ejecuta un conjunto de acciones (ejecución del plan educativo) y se determina el grado de cumplimiento o desviación de los objetivos y las metas, así como se proponen las medidas (evaluación y control del plan) con la finalidad de lograr los objetivos de la organización educativa fijados⁷.

⁷ Collao Montañez , Oscar. *Administración y Gestión Educativa*. UNMSM (1999)

3.4 EL MARKETING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

En los tiempos presentes el marketing ha traído la atención forma especial de las organizaciones educativas ya sea universidades, institutos superiores, y sobretodo colegios. Muchos gerentes de estas organizaciones están interesados en cómo el marketing contribuye a hacer, llegar en forma relevante, las propuestas que presenta cada organización educativa hacia un determinado segmento de personas. Tal como lo dice Philip Kotler y Karen Fox *el enfrentar una disminución en las matriculas de estudiantes e incrementos en costos, muchos colegios y universidades están utilizando la mercadotecnia para competir en atraer estudiantes y captar fondos. Están definiendo mejor sus mercados objetivos, mejorando sus comunicaciones y su promoción y respondiendo mejor a las necesidades y los deseos de los estudiantes*¹.

Para este propósito es preciso señalar la comprensión del papel crítico que juega la mercadotecnia en las organizaciones y la sociedad, definiendo que *la mercadotecnia es fundamental a tal grado que es imposible considerarla como una función independiente. Es la actividad empresarial a nivel global desde el punto de vista de su resultado final. Esto es, desde el punto de vista del consumidor donde el éxito de la actividad no lo determina el fabricante sino el consumidor*².

Kotler define a la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes³.

Esta definición de mercadotecnia de Kotler se basa en los conceptos esenciales de necesidad, deseos y demandas; productos; valor; costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; y mercadotecnia y especialistas en mercadotecnia, es decir, mercadólogos.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia radica en las necesidades y deseos humanos. La gente, para sobrevivir, necesita alimento, aire, vestido y vivienda. Las personas, además tienen un fuerte deseo de diversión,

¹ Philip Kotler y Karen Fox, *Marketing Estratégico para Instituciones Educativas* Prentice Hall (1985)

² Peter Druker, *Administración: Task, Responsibilities Practices*. N.Y. Harper & Row (1973)

educación y otros servicios, así como mascaradas preferencias por versiones especiales de bienes y servicios básicos.

Es conveniente hacer una distinción entre necesidades, deseos y demandas. *La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos*⁴. Es decir la gente requiere de alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación y algunas otras cosas para sobrevivir. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, más bien forman parte integral de la biología y de la condición humana.

Los deseos, según Kotler, *consiste en anhelar las satisfacciones específicos para estas necesidades profundas*. Por ejemplo una persona requiere vestido y anhela tener una prenda de marca reconocida. Si bien las necesidades humanas básicas son pocas, los deseos humanos están siendo modelados y remodelados de manera continua por fuerzas sociales e instituciones como los colegios, familias y empresas.

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Por ejemplo gran número de personas anhela que sus hijos estudien en grandes colegios privados, pero sólo unas cuantas tienen capacidad económica para poder pagar ese tipo de educación y están dispuestas a hacerlo.

Algunos autores, como Carl McDaniel Jr ⁵ *basan el concepto de mercadotecnia en una orientación hacia el consumidor, una orientación hacia las metas y un enfoque de sistemas*.

Una orientación hacia el consumidor significa que las empresas se esfuerzan por identificar el grupo de personas que más fácil adquieran sus productos (el público objetivo) y elaborar un producto o prestar un servicio que satisfaga con más eficiencia las necesidades de ese público objetivo. Tener orientación hacia el consumidor incluye,

³ Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall (1996)

⁴ Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall (1996)

⁵ Carl McDaniel Jr, *Curso de Mercadotecnia* Harla (1991)

a menudo, investigaciones para explorar las necesidades de los consumidores o para obtener su reacción ante las ideas y conceptos para nuevos productos.

Una orientación hacia las metas implica que la empresa ha de estar orientada hacia el consumidor, pero sólo en la medida en que con ello alcance sus objetivos. En muchas empresas estos objetivos suelen centrarse en criterios financieros, por ejemplo un 15% de rendimientos sobre la inversión. Otras empresas alcanzan sus objetivos como posesionarse como el producto más reconocido en el mercado o también dando un servicio adicional que contribuya a la satisfacción del consumidor.

La orientación hacia los sistemas implica que un sistema es un todo organizado - o un grupo de diferentes unidades que forman un todo integrado – que funciona en armonía. Una cosa es que una empresa diga estar orientada hacia los consumidores y otras que lo esté. Se deben establecer sistemas para determinar lo que desean los consumidores e identificar oportunidades en el mercado. Luego se deberá retroalimentar esta información a la compañía ; sin esa retroalimentación del mercado, la compañía no tiene orientación real hacia el consumidor. Además, según McDaniel, se deberá establecer sistemas internos para tener la seguridad de que se producen y se promueven y distribuyen los productos y servicios “correctos” para satisfacer las necesidades del publico objetivo. Mc Daniel lo visualiza en la siguiente figura:

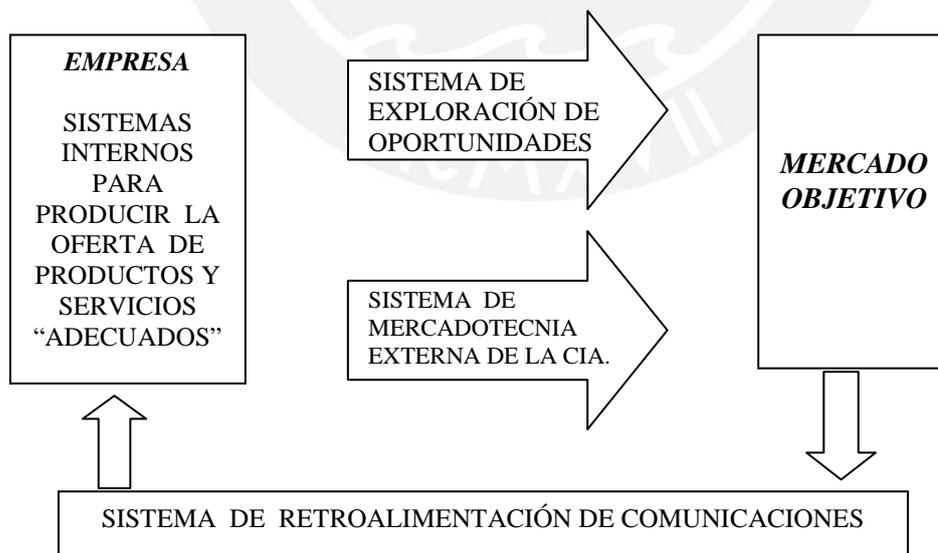


Gráfico N° 9*

Importancia de los sistemas en la implementación del concepto de mercadotecnia

Retomando a Kotler menciona al *producto* como todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo. Teniendo en cuenta que *producto* es el producto físico o servicio. La importancia de productos físicos no consiste tanto en su posesión sino en disfrutar los servicios que ofrece. Por ejemplo no compramos un auto para mirarlo, sino porque proporciona servicio de transporte. Y a su vez los servicios son administrados por personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas. Un ejemplo que podemos mencionar, relacionando al servicio educativo es el siguiente: si necesitamos aprender más sobre historia podemos asistir una clase de reforzamiento dictada por un profesor (persona); visitar algún museo de historia (lugar); practicar algún ejercicio físico (actividad); afiliarnos a un club de periodismo escolar (organización); o adoptar una filosofía diferente respecto a la vida (idea).

Se debe tener en cuenta que cada producto tiene diferente capacidad para satisfacer sus diversas necesidades. El concepto guía es el *valor para el consumidor*. El valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total para el producto para satisfacer sus necesidades.

Es preciso que una organización establezca bien un plan estratégico orientado hacia el mercado. Esta planeación es el proceso de administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir desarrollo y utilidades satisfactorios.

Según Kotler *el primer paso en la planeación de negocios es el de mercadotecnia, en el que se define el mercado objetivo o meta, las estrategias de posicionamiento del producto y ventas y los recursos necesarios para alcanzar estas metas. La función de los departamentos de finanzas, adquisiciones, producción, distribución física y personal, es asegurar que los planes de mercadotecnia propuestos puedan apoyarse con suficientes fondos, materiales, equipos y fuerza laboral.*

Para llevar a cabo sus responsabilidades, los gerentes de mercadotecnia, utilizan un proceso de mercadotecnia el cual consiste en analizar las oportunidades de

* Carl McDaniel Jr, *Curso de Mercadotecnia* Harla (1991)

mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia.

Podemos señalar el proceso de mercadotecnia en el siguiente gráfico:

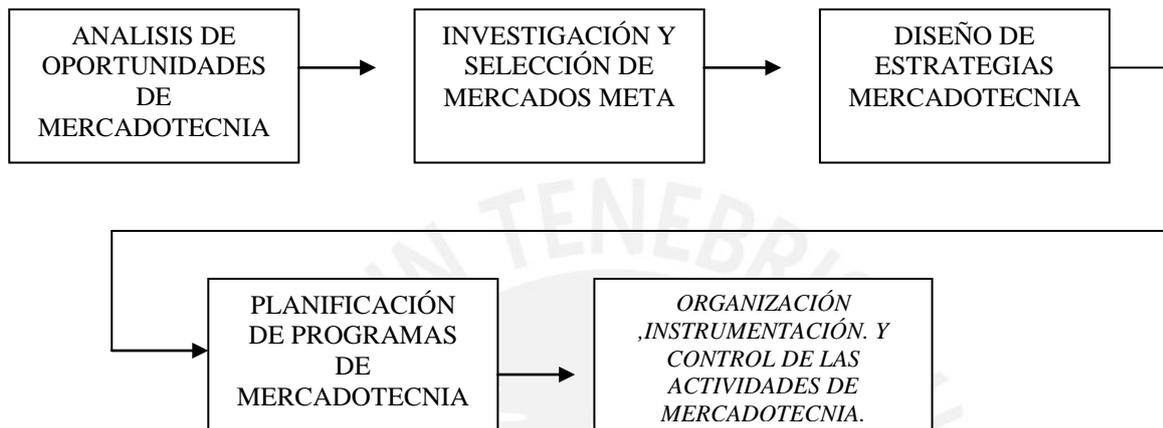


Gráfico N° 10*

Proceso de administración de la Mercadotecnia

En el análisis de las oportunidades de mercado, la gerencia debe analizar las oportunidades a largo plazo en un mercado. Se debe reconocer las oportunidades en el sector educativo (por ejemplo). Esto se realizará teniendo en cuenta que la información de mercadotecnia es un elemento de importancia crítica la mercadotecnia eficaz, como resultado de la tendencia nacional, la transición de las necesidades del comprador a los deseos del mismo y de la competencia de precios a la competencia de no precios. Todas las empresas cuentan con un sistema de información de mercadotecnia, pero los sistemas varían en grado de complejidad. En muchos casos no hay información disponible, esta llega demasiado tarde o no es confiable. Un número cada vez más grande de empresas está tomando medidas hoy en día para incrementar sus sistemas de información de mercadotecnia.

* Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall (1996)

En el **análisis de las oportunidades** en el mercado serán tomados los siguientes puntos:

- Sistemas de información de mercadotecnia e investigación de mercados
- Análisis del ambiente de la mercadotecnia
- Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador
- Análisis de la competencia

La mercadotecnia meta requiere de tres pasos principales. El primero es la **segmentación del mercado**, que es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos. El segundo paso es la **fijación de metas de mercado**, que consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercado a los cuales incursionar. El tercer paso es el **posicionamiento en el mercado**, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece un producto en el mercado.

El **diseño de estrategias de mercadotecnia** estará en función de:

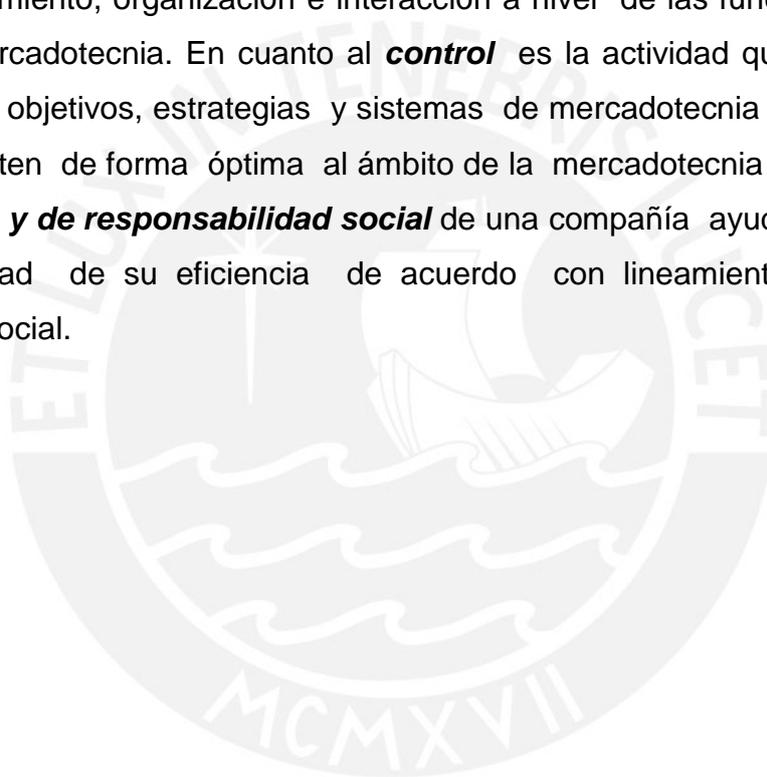
- Diferenciación y posicionamiento de la oferta de mercado
- Desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos y servicios
- Administración del ciclo de vida y de las estrategias de producto
- Diseño de estrategias de mercadotecnia para los líderes del mercado, sus adeptos y sus nichos

La **planificación de programas de mercadotecnia** estará en función de:

- Diseños de las estrategias y programas de para fijar precios
- Selección y administración de los canales de mercado
- Administración de los sistemas de venta
- Diseño de las estrategias de comunicación y de la mezcla de promoción
- Diseño de programas eficaces de publicidad
- Relaciones públicas

En cuanto a la **organización, instrumentación. y control de las actividades de mercadotecnia** se puede mencionar que los departamentos de mercadotecnia

modernos está organizados de diversos modos. En una organización funcional de mercadotecnia funcional las funciones de mercadotecnia son dirigidas por gerentes independientes que reportan al subdirector de mercadotecnia. En una **organización** de administración de productos, éstos son asignados a gerentes de productos, que trabajan con especialistas funcionales para desarrollar e instrumentar sus planes los responsables de las funciones de mercadotecnia deben desarrollar estrategias efectivas e instrumentarlas con eficiencia. **La instrumentación de la mercadotecnia**, es el proceso de convertir planes en asignaciones de acciones que describen quién hace qué, cómo y cuándo. La instrumentación efectiva requiere de habilidades en asignación, seguimiento, organización e interacción a nivel de las funciones, programas y políticas de mercadotecnia. En cuanto al **control** es la actividad que consiste en asegurar que los objetivos, estrategias y sistemas de mercadotecnia de la compañía para que se adapten de forma óptima al ámbito de la mercadotecnia actual. Por último, **la revisión ética y de responsabilidad social** de una compañía ayuda a la empresa a evaluar la calidad de su eficiencia de acuerdo con lineamientos éticos y de responsabilidad social.



3.5 ENFOQUE ECONÓMICO - FINANCIERO

La administración financiera en la actualidad es útil para el éxito de las organizaciones en general. La teoría y la práctica financiera continúan cambiando con rapidez donde no solo se ha hecho avances en la evaluación y en la teoría de las finanzas, sino que también han tomado un enfoque estratégico todavía mayor a medida que los administradores enfrentan la forma de crear valor dentro de un ambiente organizacional. La utilización correcta de los recursos, los efectos de la información financiera, la globalización de las finanzas así como otras consideraciones que se presentan ahora en la toma de decisiones financieras tienen que estar presente en una gestión gerencial de calidad.

Según Oscar Collao Montañez ¹ los cambios más característicos en la economía son la globalización de la economía y la globalización de las expectativas. Donde la globalización de la Economía implica nuevos rasgos característicos; y la globalización de las expectativas implica nuevos patrones de consumo y de vida.

1. La globalización de la economía

Las principales característica de los cambios económicos en el mundo son las siguientes:

- Crece la interdependencia financiera (globalización del mercado financiero)
- Se consolida la comunidad Europea como bloque económico y político de primer orden
- Incremento de la carga de la deuda externa del tercer mundo
- Formación de bloques económicos en la región continental
- Influencia de las crisis económicas de diversos mercados financieros del mundo

2. La globalización de las expectativas

Es una de las consecuencias más notables del proceso de internacionalización. No hay duda que los países económicamente más potentes han impuesto patrones globales de consumo y de vida. En este estado de cosas la educación debe jugar un rol importante en la economía, por lo tanto a la educación le compete:

- Formar los recursos humanos.

- Proporcionar a la persona los conocimientos, valores, hábitos y habilidades, para que sea apta para la vida económica y laboral, para que tenga capacidad de entender y optar por formas alternativas de consumo, inversión, producción y actividad laboral, para que establezca relaciones armoniosas entre las satisfacciones de sus necesidades, la disponibilidad de recursos y el medio ambiente de su entorno.
- Preparar para hacer frente a los cambios científicos y tecnológicos

La importancia y utilidad que tiene la información financiera aparece con mayor claridad al afirmar que con su análisis se pueden precisar las siguientes situaciones relativas²:

- Si el grado de liquidez y su evolución proporcionan la seguridad relativa de que la empresa podrá cumplir con el pago de sus pasivos que vencen a corto plazo
- Si el capital de trabajo es adecuado en razón a su volumen de operaciones y al grado de rotación de sus activos circulantes.
- La capacidad que tiene la empresa para generar los recursos líquidos necesarios para su operación y desarrollo.
- Si el grado de solidez de la posición financiera y su tendencia, permiten suponer que a plazo medio la empresa podría mantener una situación de solvencia.
- Si la magnitud de la inversión de una empresa en inmuebles, maquinaria y equipo y su ritmo de crecimiento son adecuados en relación con sus ventas.
- Cómo ha sido financiada la inversión en activos fijos y sus efectos en la operación y estructura financiera de la empresa.
- Si la utilidad es razonable en función al monto del capital invertido por los accionistas
- De igual modo se puede precisar si la utilidad es reducida debido a ventas insuficientes, costos de producción excesivos, deficiente administración, excesos de costos de financiamiento, etc.

La información es la materia prima de los conocimientos, tal y como la madera lo es para fabricar un escritorio o una puerta. Los estados financieros e informes gerenciales sean mensuales o anuales, son información, mientras que a capacidad y habilidad con

¹ Collao Montañez, Oscar. *Administración y Gestión Educativa*. UNMSM (1999)

² Zamorano, Enrique. *Equilibrio Financiero de las Empresas*. Instituto Mexicano de Contadores (1994)

la que un ejecutivo los utiliza para tomar decisiones y establecer un curso de acción son conocimientos.³

Para un enfoque económico y financiero integral de las empresas se requiere conocimientos de:

- a) El entorno económico y sus efectos en la empresa
- b) Análisis de los estados financieros
- c) Métodos de análisis
- d) Terminología de costos y sus propósitos
- e) Relaciones de costo – volumen – utilidad
- f) Presupuestos como base para la planeación y el control

El Entorno Económico Y Sus Efectos En La Empresa

La situación económica actual de la mayoría de los países de la región se caracteriza en términos generales por la superposición de varios de los siguientes fenómenos: Inflación, recesión, déficit externo, endeudamiento creciente e inestabilidad monetaria.

La Inflación es un aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. El término general el origen de la inflación se encuentra en un desequilibrio entre la oferta y la demanda, en un incremento de la demanda más acelerada que el aumento de la oferta; o bien según Raymond Barre⁴ *sin que haya exceso de demanda la inflación es provocada por alzas autónomas de los costos de producción; también es reducida por la reestructuración de los mercados, o sea cuando el alza del nivel general de precios es provocada por las condiciones de formación de los precios en ciertos mercados o en ciertos sectores de la economía.*

La Recesión se caracteriza sobre todo por una reducción de la producción y del empleo que plantea graves problemas económicos y sociales. Es concebida como un fenómeno económico que encuentra su origen en una insuficiencia de la demanda total, ya que se

³ Picazo Manrique Luis y Martínez Villegas Fabián. *Ingeniería de Servicios*. Mc Graw-Hill (1992)

⁴ Barre Raymond. *Economía Política*. Editorial Ariel (1975)

caracteriza por un proceso acumulativo de baja de los ingresos, acompañado por una disminución de la producción y por un paro forzoso elevado y duradero.⁵

Efectos De La Crisis Económica En La Situación Financiera De Las Empresas

Las principales consecuencias de una crisis económica que enfrentan la empresas en épocas de inflación y recesión pueden ser:

- Insolvencia financiera derivada del mayor endeudamiento ocasionado por devaluación de la moneda, las altas tasas de interés y la descapitalización.
- Disminución del poder de compra de los consumidores y por lo tanto, reducción de la producción.
- Reducción de las posibilidades para generar recursos líquidos necesarios para invertir en activos productivos.
- Perdidas o bajas de beneficios, ocasionadas por las siguientes causas:
 - ◆ Para forzoso de la producción por la imposibilidad de recurrir a la importación de los insumos necesarios, por falta de divisas para financiarlos.
 - ◆ Los salarios aumentan más rápidamente que la productividad
 - ◆ Altas tasas de interés que aumentan el costo del financiamiento de las inversiones
 - ◆ Incrementos de los impuestos y de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce el sector público.
 - ◆ Pérdidas en cambios derivadas del monto de los pasivos contratados en monedas extranjeras.

Análisis De Los Estados Financieros

El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondiente a varios periodos sucesivos.⁶

⁵ Zamorano, Enrique. *Equilibrio Financiero de las Empresas*. Instituto Mexicano de Contadores (1994)

⁶ Macías Pinedo, Roberto. *El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas* Ediciones Contables y Administrativas. Mexico (1991)

El objetivo de los análisis de la información financiera es la obtención de elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de la empresa, así como su evolución a través del tiempo y las tendencias que revela.

Métodos De Análisis Por Razones

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar, es el comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía y en segundo lugar es el comparar la razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo punto de tiempo. Las razones financieras pueden agruparse en tres tipos: solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

Terminología De Costos Y Sus Propósitos

Para guiar sus decisiones los gerentes desean tener información relacionada con diversos propósitos. Quieren tener el costo de *algo*. Este algo puede ser un producto, un grupo de productos, un servicio brindado a un paciente de un hospital o a un cliente de un banco, una hora de máquina etc. A este algo se le denomina **objetivo del costo** y se define como cualquier actividad por la cual se desea una medición de costos por separado.⁷

Los costos **fijos** y **variables** son dos tipos básicos de costos. Cada uno de ellos se define en términos del cambio del costo total como respuesta a las fluctuaciones en la actividad (con frecuencia denominada *volumen*) de un objetivo de costos seleccionado.

El **costo variable** es un costo que cambia en total en proporción directa a los cambios en la actividad o el volumen total relacionado. El **costo fijo** es un costo que permanece sin cambios en su total durante un determinado periodo a pesar de amplios cambios en la actividad o volumen total relacionados.

⁷ Irwin Richard D. *Activity Costing and Output Accounting* Homewood (1971)

El **costo promedio** se calcula dividiendo un costo total entre algún denominador. Con frecuencia el denominador es una medida de actividad muy relacionada con el costo total incurrido.

Clasificaciones de los costos

- 1) El tiempo cuando se calculan
 - a) Costo Históricos
 - b) Costos presupuestados
- 2) El comportamiento en relación con las fluctuaciones en la actividad
 - a) Costos Variables
 - b) Costos Fijos
- 3) El grado de elaboración de promedios
 - a) Costo Total
 - b) Costo Promedio por unidad
- 4) La Función de la Administración
 - a) Costos de producción
 - b) Costos de Ventas
 - c) Costos de Administración
- 5) La facilidad de identificación con el objetivo del costo
 - a) Costos Directos
 - b) Costos Indirectos
- 6) Costos del Producto
 - a) Costos del producto
 - b) Costos del periodo

Relaciones De Costo – Volumen – Utilidad

Los gerentes se enfrentan a menudo con decisiones sobre los precios de venta, los costos variables y los costos fijos. Fundamentalmente los gerentes tienen que decidir cómo adquirir y utilizar los recursos económicos con vista a alguna meta de la organización. Es preciso que se tomen decisiones a corto plazo: sobre cuántas unidades deben fabricarse? ¿Cuántos enfermeras deben contratarse? ¿Se deben

cambiar los precios? ¿Se debe gastar más en publicidad?. Sin embargo, decisiones a largo plazo como la compra de plantas y equipos también dependen de predicciones sobre las relaciones resultantes de costo – volumen – utilidad.⁸

El **punto de equilibrio** es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir, no existe ni utilidad ni pérdida.

Presupuestos Como Base Para La Planeación Y El Control

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y la ejecución. Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier sub unidad. El presupuesto maestro resume los objetivos de todas las sub unidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas. Cuantifica las expectativas en relación con la utilidad futura, los flujos de efectivo y los planes de apoyo. Son la culminación de una serie de decisiones que se producen como resultado de un estudio cuidadoso del futuro de la organización.

Por lo general las organizaciones bien administradas tienen el siguiente ciclo presupuestal:

- a) Planeación del desempeño de la organización en conjunto y en sus partes.
- b) Disposición de un marco de referencia, un grupo de expectativas específicas contra las que se pueden comparar los resultados reales
- c) Investigación de las desviaciones de los planes. Después de la investigación se realiza la acción correctiva.
- d) Planeación de nuevo, tomando en cuenta la retroalimentación y las condiciones modificadas.

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control. Cuando se administran con inteligencia los presupuestos:

- a) Obligan a la planeación
- b) Proporcionan criterios de desempeños

⁸ Foster George y Horngren Charles *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial* Prentice Hall (1991)

c) Fomentan la comunicación y la coordinación.

Los presupuestos se clasifican en presupuestos de operación, que centran su atención en el estado de resultados y sus anexos de respaldo; y el presupuesto financiero que es la parte del presupuesto maestro que comprende el presupuesto de capital, el presupuesto de efectivo y el balance general presupuestado. Centra su atención en la repercusión que tiene sobre el efectivo las operaciones y otros factores como el desembolso de efectivo planeado para adquirir equipos.



3.6 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Si analizamos detenidamente un centro educativo que funcione bien, nos daremos cuenta que entre sus elementos existe una relación muy clara. Son *coherentes* unos con otros. Una estrategia determinada implica cierta tipología de directivos y colaboradores que ponen en funcionamiento estructuras y sistemas adecuados a los objetivos unos y otros influyen –y a la vez están influidos continuamente- en los principios y creencias que constituyen la base de su cultura organizativa. La cultura es un elemento más, pero con características propias, destacando la lentitud con que va tomando consistencia y la dificultad en modificarse de una manera rápida y fácil, especialmente en las organizaciones que tienen una tradición de años y una manera de hacer las cosas muy arraigada.

Las ideas y valores de los fundadores y/o líderes del centro educativo van creando lo que denominamos “*cultura organizativa*”, conjunto de principios y creencias básicos que son compartidos por los miembros de la organización, sin embargo, al pasar del tiempo el cambio de líderes o de la sociedad originan que la cultura organizativa vigente se cambie o renueve.

Lo que hace renovado a un centro educativo no es crear una estructura distinta, sino que se vaya creando una *cultura organizativa* diferente. La calidad del servicio exige nuevos modos de pensar y actuar en la organización y como organización. Para el efecto el gerente juega un papel importante.



Gráfico N° 11*

La cultura organizacional, del personal, de un centro educativo se expresa o se manifiesta a través de:

El COMPORTAMIENTO de las personas, sus EXPRESIONES, los OBJETOS que usan para desempeñar su trabajo.

Aunque cada organización es única y tiene su propia e inconfundible identidad, es posible generalizar algunas características que suelen repetirse en muchos casos y distinguir varios tipos de cultura.

No existe una cultura mejor o peor en abstracto, al igual que no existe una estrategia o un determinado tipo de directivos idealmente preferible en todos los casos. Lo que determina la eficacia a largo plazo de un centro educativo es precisamente la *coherencia* entre los elementos que la componen, algunos de ellos son: estrategias, estructuras, sistemas, personas y cultura. La cultura es por definición un elemento de contenido ideológico, elaborado a lo largo de los años.

* César A. Bellido S.

El conocer a fondo la cultura de un plantel es importante para implantar cambios. En ciertos casos, el “paradigma cultural” de una organización es difícilmente descifrable. Solo a través de un proceso de explotación y que comienza con la observación de sus manifestaciones de comportamiento, expresiones, signos externos, etc., pero que va mucho más allá de dichas manifestaciones, puede llegarse a definir lo que constituye los principios y creencias básicos compartidos por los miembros.

La cultura organizacional de una entidad se puede percibir a través de:

- Sus historias, tal como son percibidas y transmitidas en la organización.
- Los principios organizativos que propugnan.
- Cómo exteriorizan sus objetivos y metas.
- Cómo dirigen.
- Cómo premian o castigan.
- Cómo reaccionan ante incidentes importantes.
- Sus relaciones públicas.
- La disposición y conservación de su infraestructura.
- Sus orientaciones.
- Su ideario.

Un centro educativo, particular o estatal, no es eficaz por seguir una determinada estrategia o por estar dirigida por determinados directivos. Es eficaz cuando todos los elementos que la componen forman un todo *coherente*.

Lo que determina la salud organizativa es el equilibrio externo (adaptación), interno (integración) y cultural. No un elemento aislado de los demás.

En consecuencia, cuando por las circunstancias que sean se produce una incoherencia importante, por ejemplo la entrada de un nuevo director, la eficiencia del conjunto se resiente en seguida. Sobre todo cuando el estilo o el enfoque del nuevo director es muy distinto del de sus antecesores.

Si revisamos nuestra cultura organizacional podemos encontrar la capacidad para crear, recrear, reasumir y transmitirla. La cultura organizacional de nuestras comunidades tradicionales son un emporio de riqueza espiritual que no debemos olvidar en nuestro que

hacer educativo. Su comportamiento corporativo, sus expresiones de “AMA SUA; AMA LLULLA y AMA QUELLA” fueron, son y serán trascendentes en la vida nacional. No obstante, de continuar la globalización, mas tarde o mas temprano, se verán afectadas en el plano cultural organizacional, lo cual significará un cambio a ser estudiado en el futuro. Pero actualmente para los centros educativos de la costa, los de la capital, en especial para los centros educativos particulares el cambio apremia.

Por otro lado la cultura organizacional de algunas escuelas, colegios, institutos, y universidades, tanto nacionales como particulares, por ironía están sustentados en antivalores: desgano, coimas, rutina, encubrimientos, indisciplinas, tinterillaje, falsificación de documentos, arribismos, compadrazgos, chantajes, prebendas, y tanta gama de inmoralidades. Todas estas características, se las consideran como parte de la llamada *subcultura*. Por eso, quienes participan de esta cultura son rechazados por quienes viven de valores, ya estén dentro o fuera de la institución. La organización con este ambiente se muestra desorganizada, mediocre, desacreditada, decadente, si no fuese por que el Estado los sostiene financieramente ya habrían fracasado mucho antes; en el caso de algunos centros particulares que se ven afectados por esta *subcultura*, el efecto es más directo se percibe en la cantidad de alumnos matriculados que tienen y por lo tanto se ven afectados directamente en su economía, esto confirma la proposición antes citada de la necesidad del *equilibrio* entre *lo externo, lo interno y cultural*. Aunque se pretenda atribuir al fracaso las condiciones económicas adversas del país.

El gerente que aspira a ser lo mejor en su campo se esfuerza todo lo posible. Cuando lo hace, aunque no siempre sea el ganador, está, muy cerca de serlo.

Continuando con un análisis mas detallado tenemos:

¿Qué conforma la cultura de una compañía?



Gráfico N° 12*

Factores de la cultura empresarial

Tomando en cuenta la actual presión de la globalización mencionada en 1.4.1. CALIDAD EDUCATIVA del presente trabajo, y continuando con la línea de análisis, mostramos a continuación una lista de principios gerenciales occidentales, en comparación de los principios gerenciales orientales.

* Wellington Patricia, *Cómo. Brindar un Servicio Integral al Cliente*. Mc Graw Hill (1997)

Gráfico N° 13*

Cultura Occidental comparada con la kaizen

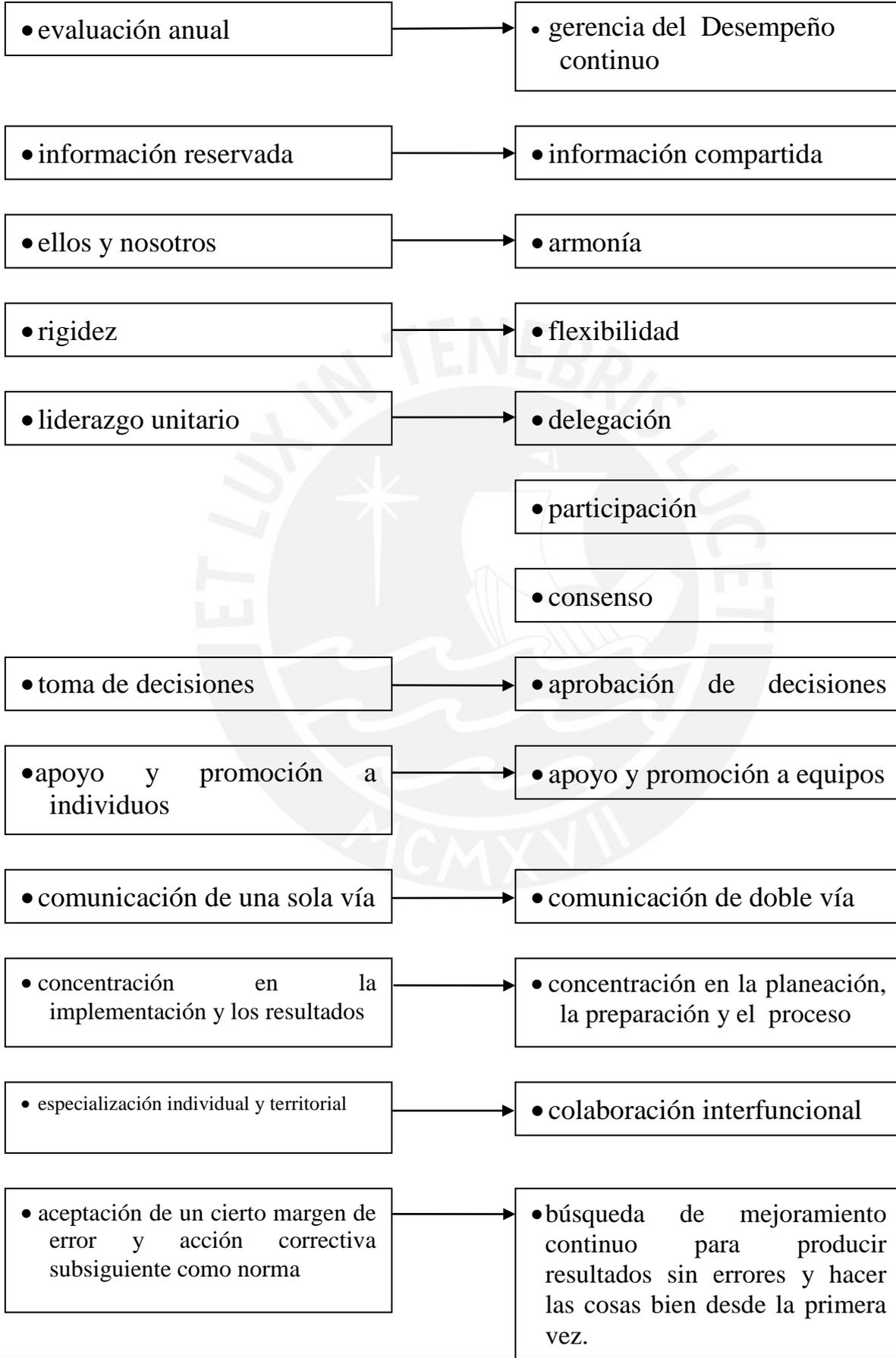


* Wellington Patricia, *Cómo. Brindar un Servicio Integral al Cliente*. Mc Graw Hill (1997)

Cultura Occidental comparada con la kaizen

OCCIDENTAL

KAIZEN



Ante Un Cambio De Cultura Organizacional

En la actualidad los cambios que exigen los mercados, tecnologías, competidores y necesidades de los clientes, que evolucionan con tanta rapidez, son abrumadores si se compara con una sola disciplina.* Esto afecta especialmente a las empresas de servicios, las cuales para enfrentar los cambios se ven llevadas a realizar cambios de cultura organizacional, para enfrentar estos retos.

Así consideramos necesario el aprendizaje institucional para dicho cambio. Arie P. de Geus *comento en un artículo precursor:

El aprendizaje institucional es el proceso mediante el cual los equipos de administradores *cambian los modelos mentales compartidos* de su compañía, sus mercados y sus competidores.

Al llevar a cabo un cambio de cultura organizacional, se verán afectados muchos de los elementos de la organización, y aparecerán muchos problemas nuevos y sobre todo resistencia al cambio.

Como una ayuda para entender este *proceso de cambio* mostramos, como ejemplo, un análisis del proceso de cambio de un sistema puramente occidental a uno occidental combinado con Kaizen, realizado por el psicólogo norteamericano Kurt Lewin.

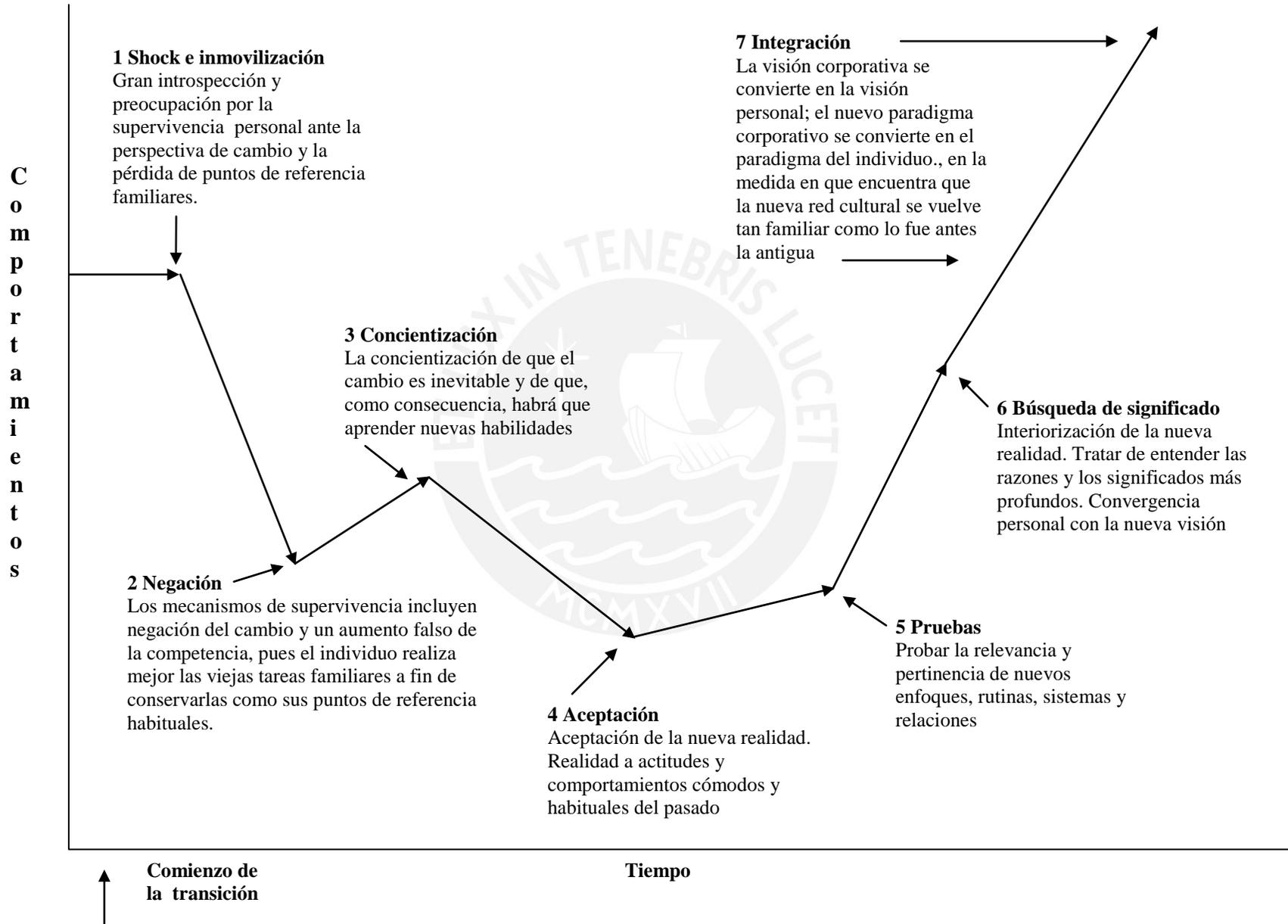
El análisis considera lo siguiente: Que el control estrecho y el buen manejo durante la transición del cambio es vital, no sólo para prevenir las desviaciones estratégicas y evitar que se diluya la nueva visión sino también para tranquilizar a las personas que actualmente detentan el poder y que quizás teman perder su cargo formal o su influencia informal. Pueden existir bloqueos contra el cambio tanto a nivel grupal (por ejemplo un sindicato) como individual (por ejemplo un empleado que lleva mucho tiempo con la compañía), esto se debe a que las personas tienden a mantener sus hábitos antiguos y resistirse a aprender hábitos nuevos. Pueden cambiarse las viejas actitudes ya sea mediante coerción y manipulación o, más positiva y constructivamente, mediante información, instrucción y entrenamiento. Sin embargo, es importante estar muy conscientes sobre las formas en que los empleados pueden reaccionar ante los cambios en la cultura o el enfoque estratégico de su compañía; Kurt Lewin, por ejemplo, dice que

los individuos pueden responder a cambios significativos en sus puntos de referencia familiares o su entorno, al cambiar su comportamiento en una reacción en cadena como se muestra en el diagrama *.

Es el acto de renunciar a una cultura y un estilo gerencial occidentales para aceptar y vivir de acuerdo con nuevos valores Kaizen es a lo que se refería Sir Colin Marshall cuando dijo que el cambio cultural carecía de significado si no estaba “construido sobre una base firme de marcos de valores verdaderamente alterados”.



CURVA DE TRANSICION DE LEWIN*



* Kurt Lewin, Psicólogo Norteamericano.







3.7 PROCESOS Y CALIDAD AL SERVICIO DEL CLIENTE

Considerando otra condición de la CALIDAD, de acuerdo con Curt Reimann¹ químico y subdirector National Bureau of Standards, fue elegido para dirigir el Consejo de Calidad de esa dependencia, y se le encomendó la muy difícil tarea, de encontrar formas de definir la calidad, y con estos criterios establecer las bases para el premio MALCOLM BALDRIGE, y luego seleccionó compañías que la alcanzaran y otorgar los primeros premios BALDRIGE, en un plazo de 17 meses.

En 1987, los promotores de la calidad se dividían en facciones que daban su apoyo a gurús competidores, como W. Edwards Deming, J. M. Juran, Philip Crosby y otros. Por desgracia, las compañías llegaban a la calidad según la definiera alguno de los gurús o líderes de opinión y sin embargo no eran capaces de fabricar un producto que conquistara y retuviera a los clientes.

No obstante Reimann lo logró, en una medida muy superior a la esperada. Después de que se concedió el primer premio en diciembre de 1988, el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige ha sido un parámetro clave de la excelencia en todo Estados Unidos y, de hecho, en gran parte del mundo. Miles de ejecutivos afirman que haber estudiado los criterios del Premio Baldrige les ha servido para obtener inmensas mejoras en sus empresas.

En consecuencia, él y su comité definieron la calidad en forma más completa de lo que se hubiera hecho hasta entonces. Al hacerlo, Reimann no sólo logró que el premio fuera muy codiciado, sino que también facilitó que las compañías estadounidenses pudieran ofrecer calidad y valor que complacieran a los clientes y que éstos la reconocieran.

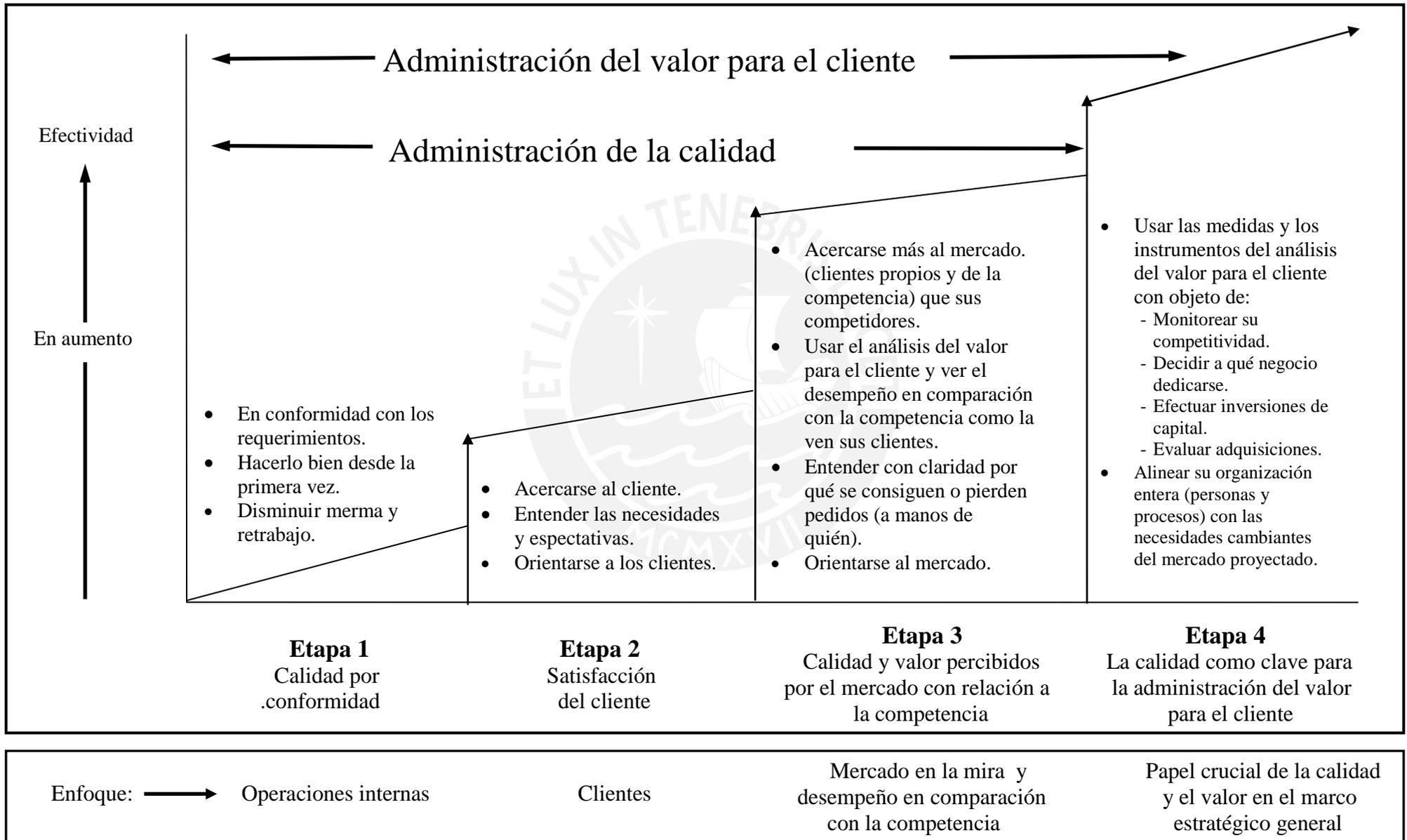
“El movimiento en pro de la calidad” en Estados Unidos se ha venido forjando en cuatro etapas, impulsado en gran medida por los conocimientos que Reimann puso en marcha. Muchas empresas apenas van entrando en la tercera etapa, pero solo un puñado están preparadas para pasar a la cuarta.

¹ Bradley T. Gale. Descubra el valor de su cliente. Ed: Prentice Hall. 1996

Todo el tiempo que transcurrió, hasta la entrega del premio Baldrige y bajo sus criterios, se lo considera como la etapa de *LA CALIDAD EN CONFORMIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS*. La institución del premio, con sus criterios de juicio **ORIENTADOS AL CLIENTE**, llevó al movimiento con gran rapidez a una segunda etapa, que se concentró en *LA SATISFACCION DEL CLIENTE*. Los criterios del comité sentaron las bases para una tercera etapa, mas refinada, que se centró en alcanzar un mayor grado de *CALIDAD Y VALOR PERCIBIDOS POR EL MERCADO EN COMPARACION CON LOS COMPETIDORES*. Por último, los criterios de selección apuntaron hacia una cuarta etapa, la *ADMINISTRACION DEL VALOR PARA EL CLIENTE*, que partirá de las enseñanzas de la primeras tres y permitirá entender y analizar mejor que nunca antes sus estrategias y sus papeles en la sociedad. Esta etapa apenas esta en el horizonte. Ver gráfico (12).



Gráfico N° 15 Las cuatro etapas del criterio Baldrige.



Los Estados Unidos, durante los años 70 y parte de los 80, habían perdido gran parte de su liderazgo, en lo que respecta a la calidad de productos de su industria. La evolución del “movimiento en pro de la calidad” en los años 80 y 90 en los Estados Unidos se dirigió, los criterios Baldrige permitieron entenderlo así, y se debe dirigir hacia “*LA ADMINISTRACION DEL VALOR PARA EL CLIENTE*”, que es el último criterio del premio Baldrige. Los efectos de haberlos tomado en cuenta y aplicarlos a la industria ha contribuido a mejorar la calidad de los productos y servicios en los Estados Unidos y en muchas empresas a nivel mundial.

En consecuencia si se desea tener una panorámica sobre lo que es la calidad total en productos y servicios de hoy en día, resulta útil el realizar una breve descripción de cada uno de los cuatro criterios del premio Baldrige²:

1.- *LA CALIDAD EN CONFORMIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS.*- Se refiere a lo que las empresas realizaban antes del primer premio Baldrige. La mayor parte de los administradores y asesores seguían en la primera etapa de la administración de la calidad: se concentraban en la *calidad en conformidad con los requerimientos*.

Después de la motivación del documental de la NBC White Paper sobre “ Si Japón puede, ¿nosotros por que no?”, y de los libros y movimientos presentados por Deming y Crosby hablaban de lograr el control de los procesos de tal manera que la producción se conformara a las especificaciones. Ayudaban a las compañías a asimilar que “hacer las cosas bien desde la primera vez” desembocaría en productos de mejor calidad a costos más bajos. En consecuencia, las compañías introdujeron el control estadístico de la calidad y buscaban cuanta oportunidad tenían para reducir errores, desechos y repeticiones de trabajos. Para 1987 los productos estadounidenses empezaban a mejorar debido a estos esfuerzos.

Este trabajo fue de vital importancia, sin embargo, esta primera etapa no llevaría por sí misma a los negocios al éxito. Un producto “cero defectos” no siempre

² Tom Peters, “The Phases of Making Quality a Strategy Weapon”, columna publicada por el Strategic Planning Institute, mayo de 1988.

satisfará a los clientes. ¿Qué pasa cuando las especificaciones a las que se trata de conformar la compañía están erradas, es decir, que pasa si no representan lo que el cliente quiere comprar?

2.- *LA SATISFACCION DEL CLIENTE.*- Esta etapa consiste en pasar a la *satisfacción del cliente*. Aumentar la conformidad con las normas técnicas era esencial, pero sólo como parte de un proceso más amplio para satisfacer a los clientes.

El propósito de los programas de calidad es producir *clientes satisfechos*. Por lo tanto, se debe hablar más con los clientes y “preguntarles si están satisfechos” en cuanto a una serie de atributos de la calidad del producto, mediante encuestas. La relación de la compañía con los clientes es muy importante. Con este conocimiento de los requerimientos de los clientes y de los factores clave de la calidad, que determinan la competitividad del mercado, podrán tomar decisiones que los acerquen más a la satisfacción del cliente. Asimismo, los métodos de la compañía para determinar la satisfacción del cliente, las tendencias y niveles de satisfacción presentes y estos resultados con relación a la competencia, forman parte de los procesos de muchas empresas y de esta segunda etapa.

3.- *CALIDAD Y VALOR PERCIBIDOS POR EL MERCADO EN COMPARACION CON LOS COMPETIDORES.*- Las encuestas que se usan para definir la segunda etapa no son suficientes para la tercera, la mayoría de estas encuestas solo preguntan sobre lo que percibe el cliente con respecto al producto de la empresa encuestadora. Donde se pueden encontrar respuestas, por parte de los clientes, como el “producto es excelente” y, sin embargo, dejan de comprar el producto.

Hoy, la mayor parte de las compañías invierten bastante dinero en investigar a sus clientes. Sin embargo, una gran parte de estas investigaciones siguen sin explicarles por qué captan o pierden clientes.

Estas encuestas no incluyen dos elementos clave:

- a. En primer término: No obtienen datos de personas que no son clientes y que están comprando el producto de la competencia. Por lo tanto, no siguen la pista de las opiniones del mercado en general.
- b. En segundo término: Las encuestas de la satisfacción del cliente normalmente no miden el desempeño del producto *con relación a los productos de la competencia*. Si su desempeño mejora es probable que sus clientes afirmen que están satisfechos. Pero si sus competidores mejoran a mayor velocidad, los clientes no tardarán en darse cuenta de que pueden quedar mas satisfechos si le compran a algún rival.

Se ha encontrado que muchas compañías que hacen bien este trabajo, obtienen un panorama claro de lo que deben cambiar para inducir a que una mayor cantidad de clientes le compren a ellas.

Como ejemplo tenemos a Cadillac frente a las compañías BMW, Acura y Lexus, en lo que respecta a los autos de lujo, tomando en cuenta el desempeño de su calidad *con relación a la competencia*. La empresa Cadillac procedió de la manera siguiente:

- En primer lugar, empieza por averiguar qué opina de sus productos el mercado entero que pretenden cubrir. Cadillac no sólo toma a sus clientes, sino a todos los compradores de autos de lujo, para preguntar qué esperan de un auto de lujo y cómo perciben el desempeño de los Cadillacs en cuanto a esos atributos de calidad. (Por eso se habla de calidad percibida por el *mercado*, y no de calidad percibida por el cliente).
- En segundo lugar, la Cadillac no sólo preguntó qué piensan las personas, incluidos sus clientes *satisfechos*, de sus productos, sino cómo quedan sus productos en comparación con la competencia, en cada uno de los atributos de la calidad.

Enfocarse en la calidad percibida por el mercado en comparación con la competencia resulta esencial para un razonamiento verdaderamente estratégico.

4.- *LA ADMINISTRACION DEL VALOR PARA EL CLIENTE.*- Los negocios llegan a la cuarta etapa, la verdadera *administración del valor para el cliente*, cuando integran la administración de la calidad total generada en las tres primeras etapas y los sistemas de administración clásicos de la compañía (planeación estratégica, elaboración de presupuestos y control, inversión de capital, análisis de la competencia, medición y recompensa de los resultados).

Los criterios Baldrige son una excelente medida de si una compañía está preparada para servir a los clientes. Sin embargo, no son ni pretenden ser una guía completa para administrar, además no cubren todos los aspectos del proceso de innovación. Una compañía que alcanza la excelencia en los criterios del Baldrige estará en estupenda posición para manejar bien sus procesos de innovación. La organización entera estará en sintonía con los clientes y comprometida con una superación constante y veloz. Sin embargo, los criterios Baldrige en sí mismos no garantizan un proceso de innovación apropiado para negocios en ramos de veloz movimiento; por ejemplo, el software o el farmacéutico.

Además, los criterios Baldrige, no impedirán que las compañías fracasen por omitir decisiones estratégicas importantes o si las administran mal. Por ejemplo, la compañía Xerox creó un **proceso de calidad total** para su negocio de máquinas fotocopadoras con el que ganó el premio Baldrige. Sin embargo su expansión hacia los servicios financieros fue un desastre.

En esta cuarta etapa se debe usar los conocimientos obtenidos en las tres primeras etapas para entender mejor el negocio completo. Después aplicar la disciplina administrativa para garantizar que se apliquen, dichos conocimientos, de tal manera, que las compañías sólo inviertan y entren en aquellos negocios donde puedan ser líderes en valor y calidad.

La administración del valor para el cliente es lo que deberían haber buscado desde el principio los análisis sobre “administración estratégica”. En los años 70 y 80, los “estrategas” muchas veces pasaron por alto la administración de procesos

dentro de la empresa o de procesos mediante los cuales los clientes tomaban la decisión de compra. Sin analizar estas importantes cuestiones, los estudios sobre estrategia muchas veces producían “planes” sin una explicación clara de cómo se podría ejecutar el plan, que al llevarlos a la práctica no sirvieron de nada, y muchas veces desembocaron en fiascos que costaron muchos miles de millones de dólares.

Hoy, las compañías que han aprendido las lecciones de las tres etapas de la administración de la calidad total, tienen completo control de sus procesos y entienden cómo se deben analizar las decisiones de los clientes; por lo tanto, realmente pueden administrar de manera estratégica y en forma que las compañías de los años 70 y 80 no podían.

En la cuarta etapa, los estrategas empresariales entienden plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conocen la forma en que los cambios en la calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva. Aprovechan esta información para tomar decisiones que permitirán a la compañía producir el valor más alto y, por consiguiente, obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, los clientes y la sociedad. (figura 4)

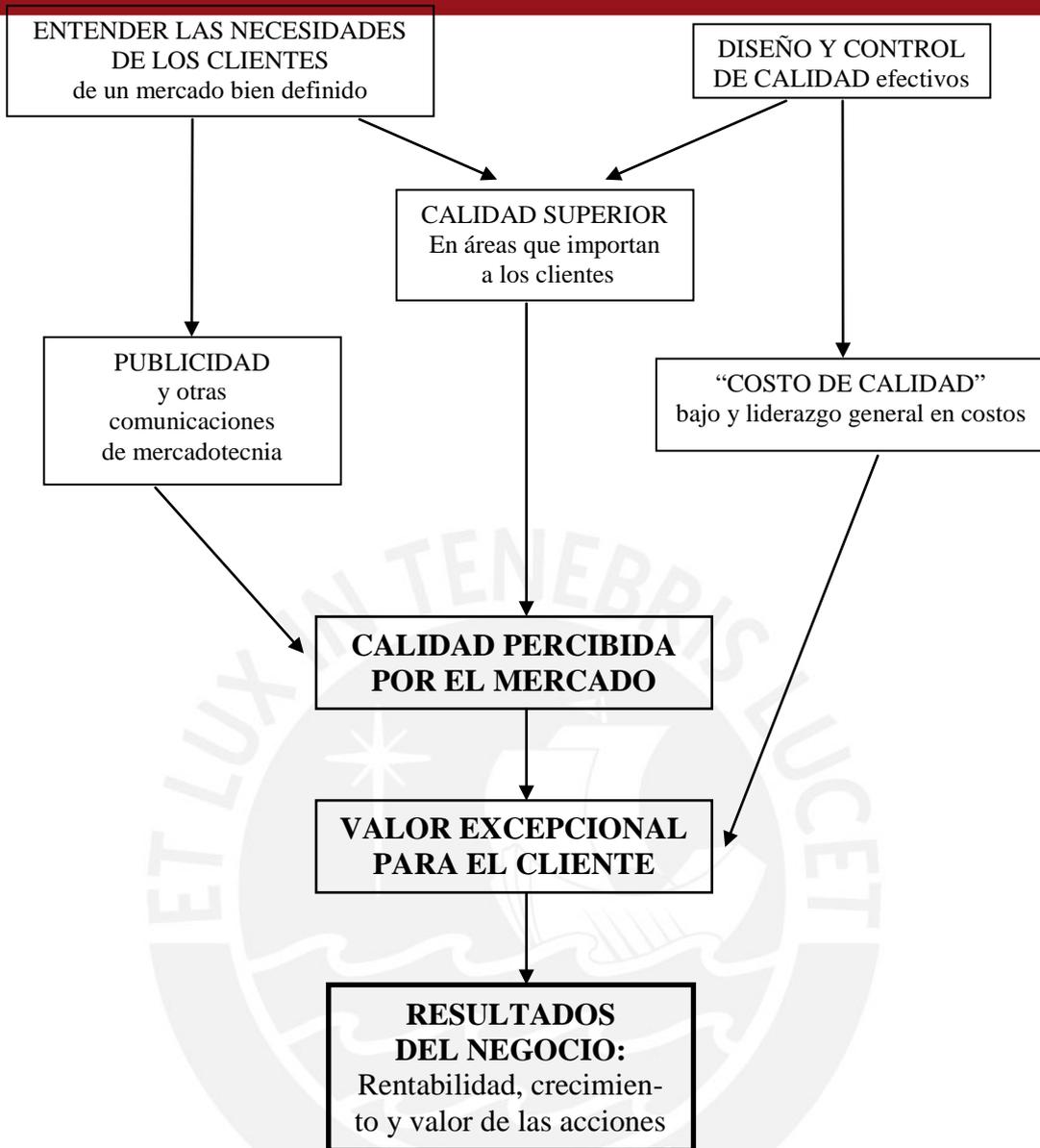


Gráfico N° 16

Producción del valor que puedan percibir los clientes

4. ANÁLISIS

AREAS DE ANÁLISIS DE UNA GERENCIA EDUCATIVA

Las nuevas orientaciones de las organizaciones educativas apuntan al logro de la excelencia para que ella sea realmente eficaz y eficiente, ya que la proliferación de nuevos Centros educativos, no resuelve el problema si a la vez, la gerencia o administración educativa no se sustenta en una mejora significativa con herramientas de gerencia que utilizados en forma estratégica ya sea en los recursos, mercadotecnia y procesos y atención al cliente, garanticen la buena marcha de la organización educativa.

Son muchos los factores que intervienen en el logro de la excelencia de una gestión gerencial todos ellos deberán ser analizados con minuciosidad en los siguientes puntos y ver también la acción educativa como empresa, para coadyuvar a sus fines auténticamente organizacionales.

Las áreas de análisis serán las siguientes:

- ◆ Marketing Competitivo
- ◆ Finanzas estratégicas
- ◆ Calidad y procesos de operaciones.

Creemos que éstas áreas contribuyen a que una gerencia alcance sus objetivos organizacionales.

4.1 MARKETING ESTRATÉGICO

En estos tiempos para poder lograr ventaja competitiva en los servicios educativos, se requiere la integración de la mercadotecnia y la entrega de servicio para satisfacer o superar las expectativas de los clientes. Esto siempre es cierto, sin importar cuáles son las dimensiones competitivas prioritarias. El área de mercadotecnia generalmente tiene la responsabilidad de comunicar al cliente la promesa del servicio y así crearle expectativas con respecto a los resultados de éste. Debemos tener presente que un servicio educativo incompleto da como resultado la pérdida total de la confianza del padre de familia por ser un servicio preponderante en la formación de su hijo. Pues bien, en el negocio de la educación – empleo la palabra negocio en el buen sentido – no puede venderse promesas falsas, por lo que la mercadotecnia de estar relacionado con el área de operaciones, que es responsable de las actividades que cumplen con la promesa y de administrar la experiencia del cliente. En el presente gráfico podemos ver esta relación estratégica:

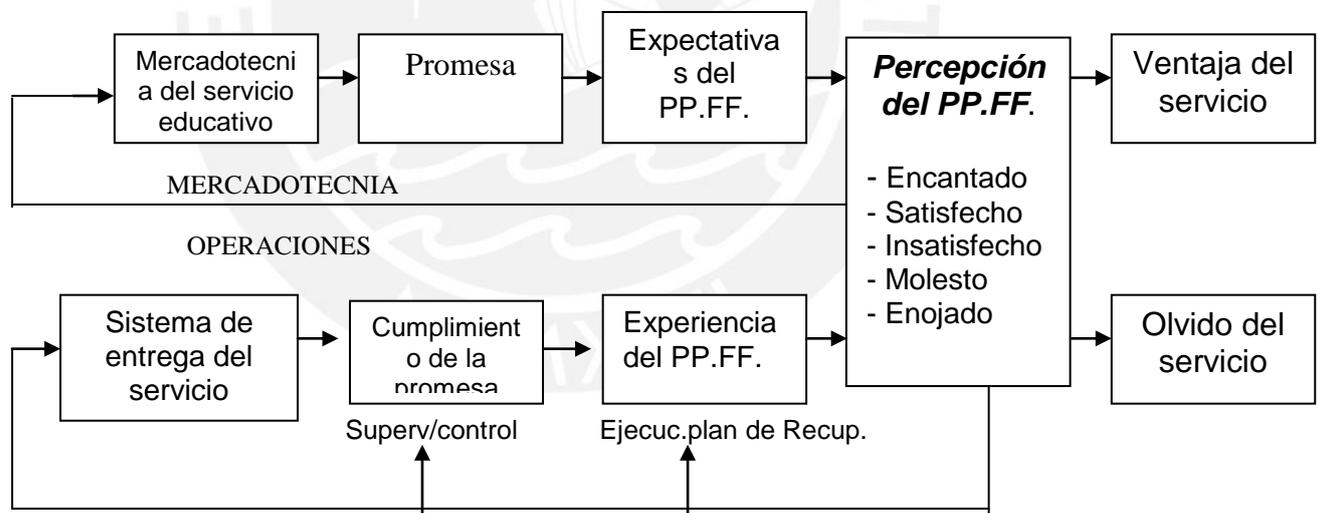


Gráfico N° 17*

Medición y supervisión del servicio de integración de marketing u operaciones

El ciclo de retroalimentación indica que si los resultados no son satisfactorios o no crean la ventaja en el servicio educativo, la gerencia del colegio puede alterar la estrategia de mercadotecnia o el sistema de entrega del servicio. También se indica la necesidad de supervisar y controlar la fase de ejecución y contar con un plan de

* Bellido Salcedo, César A.

recuperación para suavizar las reacciones negativas del padre de familia antes que éste salga del sistema.

ETAPAS DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA

El marketing en los colegios deberá estar diseñado con una base sólida de tal forma que el cliente sienta que lo que va a comprar no sea una “instrucción” sino una “oportunidad”.

La gerencia educativa determinará a nuestro concepto las siguientes etapas de una campaña publicitaria:

1. Identificar y analizar al grupo meta de la publicidad.

Se requiere seleccionar al grupo de personas dentro del segmento objetivo que recibirán el mensaje. Es normal que los colegios chicos tengan como mercado meta la localidad, una urbanización, a diferencia de los colegios privados grandes en la cual su segmento será mayor y que podrá abarcar a personas que viven en varios distritos.

2. Definir los objetivos de la campaña

La gerencia deberá definir claramente cuáles son los objetivos de comunicación que tendrá cada uno de los productos o si será objetivos de comunicación institucionales. Es recomendable que sean objetivos institucionales en la medida que se busca vender el servicio educativo no sólo como enseñanza o instrucción sino como centro de formación integral del niño y joven. Para tal fin es preciso que mencione la misión del centro educativo, los principios fundamentales y los objetivos como organización. Todo esto crea en el mercado meta una idea de seguridad, confiabilidad y sobre todo compromiso del colegio con la sociedad.

3. Determinar el presupuesto de inversión

El presupuesto estará en relación de los siguientes factores:

- ◆ Capacidad financiera
- ◆ Objetivos que persigue.

Es bueno que la gerencia educativa cuente con una red de contactos que contribuyan a poder contar con buenos costos para todo los desembolsos de marketing. Mencionamos esto porque por ejemplo existe una variedad de imprentas en Lima que pueden realizar buenos trabajos a precios módicos.

4. Crear la publicidad

Una publicidad de centros educativos estará concentrada más en medios escritos ya sea bolantes, dípticos, trípticos o catálogos; y la utilización de los diversos programas de diseños, algo muy común en la mayoría de las imprentas, contribuirá a que se vayan facilitando la creación de la publicidad; y si a esto le sumamos diversas publicidades de otros colegios, entonces, se podrá contar una buena fuente de bosquejos que, convertido en piezas publicitarias podrán constituir la publicidad requerida.

5. *Desarrollar el plan de medios*

Luego que se ha aprobado las piezas publicitarias, se procede a realizar el plan de medios, que no es otra cosa que distribuir la inversión publicitaria en los medios de comunicación que el grupo meta de la publicidad utiliza, lee, oye o mira. Dependiendo del segmento meta se podrá distribuir, pero reiteramos que la publicidad escrita (trípticos por ejemplo) es algo que tiene una relativa llegada con los clientes. La publicidad de los medios radiales o televisivos están en menor grado.

6. *Evaluación de la eficiencia de la publicidad*

Esta etapa se refiere al análisis del impacto de la campaña publicitaria en los clientes o consumidores en los canales de comunicación. Es esta etapa es necesario analizar los errores u omisiones que se tuvieron en la publicidad del centro educativo.

MERCADO EDUCATIVO

Para toda institución educativa el mercado de la educación puede ser :

- Un mercado teórico, que nos proporciona su capacidad total
- Un mercado potencial, que debe ya considerar la presencia de la competencia de dicho mercado.
- Un mercado real, que está compuesto por el nicho de mercado que en esos momentos domina la institución educativa

La estructura de un mercado educativo está determinada, en términos generales, por los factores que intervienen en la demanda, como son:

- Población escolar por niveles
- Renta familiar
- Política educativa
- Comportamiento ambiental, como son los hábitos , las motivaciones, las expectativas, etc.

- Política interna de rentabilidad de la institución con base en:
 - Su organización
 - Su promoción
 - Su precio
 - Su calidad y prestigio
 - Su nivel de reconocimiento o imagen tanto oficial como del mercado.

La acción de la mercadotecnia sobre la estructura del mercado estará determinada por la combinación de factores que permita optimizar la política de la institución en tal sentido, y que la sujete a su vez a las restricciones de la competencia, la ubicación la localización, las expectativas de expansión o contracción del mercado y desequilibrios imprevistos por la coyuntura económica y social.

La demanda educativa está en relación con la renta de los consumidores, con los niveles de formación, la situación personal del alumno potencial, el estatus social de la familia, las posibilidades intelectuales; también tiene que ver con los precios del mercado. Cuando en la demanda se trata del producto “formación” será necesario distinguirse entre mercado total disponible para todas las instituciones que lo ofertan.

Generalmente se denomina “*demanda primaria*” a la que hace referencia a la totalidad del sector, y “*demandas selectivas*” a la que define el mercado disponible; por ello, el gerente administrativo de una institución educativa deberá considerar la magnitud y composición de su sector total o “*demanda primaria*”.

Para hacer llegar el producto al consumidor tenemos que usar el canal de distribución, el cual está constituido por diferentes variables, donde la estrategia y táctica consisten en buscar la perfecta dosificación de cada uno de dichos puntos, para lograr la máxima eficacia.

- a) *Producto educativo*. Enseñanza, nivel, calidad, costo, perfil, imagen, funcionamiento en el mercado, ventajas competitivas, características idóneas para el segmento de mercado al que sirve.
- b) *La distribución*. Requiere de:
 - *Cobertura* para atacar el nicho de mercado al que nos dirigimos, regulando la actuación de la red comercial en función de dicho segmento y de la competencia.
 - *Servicios*
 - Calidad en el servicio de información
 - Calidad en los mensajes publicitarios

- Calidad en la atención al cliente potencial
 - Importancia de las relaciones ex alumnos-institución
 - Funcionamiento de la comunicación con los usuarios
 - Red de ventas, localizando, ofertando, atendiendo y manteniendo relaciones con el mercado educativo de manera permanente y constante. Estas funciones pueden exigir o no la existencia física de vendedores, pues algunas de ellas son centralizables y otras pueden confiarse a los distintos medios de comunicación de masas.
- c) *La oferta.* Requiere considerar lo siguiente:
- *Productos educativos* que se ofrecen a través de un catálogo, bajo la forma del plan de cursos y calendario de actividades y conferencias disponibles de seminarios especializados, concebidos por la propia institución.
 - *Competencia*
 - Competidores a tener en cuenta en las ofertas.
 - Conocimientos de los catálogos de dichos competidores.
 - Opiniones de ex alumnos.
 - *Novedades*, haciendo del conocimiento del mercado en forma constante, las investigaciones, reestructuraciones, nuevas carreras, ampliaciones y en general cualquier novedad que ofrece la institución mediante promoción y publicidad en revistas técnicas o revistas propias de la institución.
 - *Precios.* Conocimiento de los mismos al mercado en función de la imagen de la institución, la duración e intensidad del curso, el material entregado, los de la competencia, los servicios recibidos.
- d) *La comunicación.* Debe contemplar una serie de aspectos, tales como:
- *Imagen*
 - Buscar el reconocimiento de la notoriedad y apreciación global del producto educativo en comparación con la competencia.
 - Buscar la imagen de calidad y cantidad.
 - Buscar la imagen de excelencia de los profesores y de los programas.
 - *Medios.* Establecer por qué sistema y con qué medios deben realizarse los mensajes y las relaciones con el mercado, para conseguir la imagen deseada.
 - *Publicidad.* Definir soportes y mensajes, que deben emplearse para lograr hacer llegar a los demás la imagen deseada.

- *Merchandising.* Lograr la captación del mercado mediante la comunicación realizada a través del mismo producto: conferencias sobre la institución y presentación de los productos educativos, microseminarios de demostración, documentación elaborada y seleccionada a base de las unidades didácticas empleadas.
- *Relaciones públicas.*
 - *Segmentos* o nichos de mercado que debemos captar; la especialización de los cursos define la segmentación de nuestro mercado.
 - *Proceso.* Fijar los elementos correctos sobre los que se debe actuar, esto es:
 - *Directores de escuela*
 - *Directores de empresas*
 - *Autoridades gubernamentales*
 - *Responsables de formación*
 - *Los interesados*
 - *Padres de familia; todo dependerá del nivel educativo al que vamos a cubrir con nuestro producto*
 - *Necesidades*
 - *Conocer las necesidades existentes, a través de las informaciones recibidas sobre el mercado, y saber cuáles son las necesidades cubiertas por el producto, dentro del segmento determinado.*
 - *Motivación*
 - Según el grado de identificación de las necesidades se producirá una motivación más o menos intensa hacia nuestro producto frente al producto competidor.

EL CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA COMPETENCIA POR SERVICIOS EDUCATIVOS

Las instituciones de enseñanza deben reconvertirse si quieren sobrevivir. Los ciudadanos tienen demandas cada vez más concretas, la matrícula disminuye año tras año y, como consecuencia, caen los ingresos captados por los centros educativos privados.

Entre las razones por las que caen la matrícula y los ingresos se distinguen dos:

- La población en edad escolar se ha estabilizado y casi no crece y
- Los centros educativos privados que se crearon en la década pasada aumentaron mucho más que la matrícula. En consecuencia se redujo el promedio de alumnos por centro educativo. Veamos el cuadro siguiente:

Alumnos por centro educativo privado: Total país y Lima

	País		Lima	
	1990	2000	1990	2000
Inicial	46	32	45	32
Primaria	190	102	186	98
Secundaria	226	135	236	132

Fuente: Estadísticas educativas del MED Cuadro N° 1

Pero en medio de esta situación, hay instituciones de enseñanza que mantienen el alumnado que tenían hace cinco o seis años; incluso en algunos casos lo han incrementado. ¿Porqué en medio de una fuerte competencia y de un estancamiento del crecimiento de la población en edad escolar unos sufren menos que otros?

La razón principal por la que unos centros educativos asimilan mejor los efectos de la competencia que otros es una suerte combinada de dos factores. Por un lado, su capacidad de innovar a partir de un excelente conocimiento de lo que su clientela -padres y alumnos- quieren y necesitan y, por otro lado, ofreciendo servicios a costos competitivos. Hay una lucha por captar mercados muy fuerte con costos para todos los gustos. No basta un servicio "promedio" a un precio bajo.

Ejemplos de la capacidad innovadora a partir del conocimiento de la clientela lo dan los colegios que aparecen ofertando nuevos modelos educativos o brindando una imagen renovada de su oferta actual. Es el caso de los colegios alternativos, los colegios preuniversitarios, así como aquellos que ponen énfasis en determinados aspectos de la formación.

En definitiva, existe una fuerte presión porque los modelos tradicionales de formación escolar cambien, aunque hay que reconocer que hay pocos que han iniciado ese proceso.

¿CÓMO PROCEDER A ENFRENTAR LA COMPETENCIA?

El conocimiento de lo que quiere la clientela del centro educativo es fundamental. Es el complemento a la propuesta formativa que la institución debe poseer. Al respecto, hay que recordar que las políticas educativas modernas tienden a la personalización de la educación, la atención de las diferencias tratando de potenciar los talentos de cada cual, enfatizar la formación para el desenvolvimiento en una sociedad global a partir de aprendizajes que provean un dominio básico o medio del inglés e informática, y preparar bien a los estudiantes para una vida que cambia constantemente.

En el conocimiento de qué es lo que quieren quienes demandan servicios educativos hay que diferenciar aquellos consumidores directos de aquellos consumidores indirectos. Los alumnos son los consumidores directos - y los padres o las familias, los consumidores indirectos. A partir de esta distinción es bueno señalar que cualquier trabajo de marketing debe dirigirse a satisfacer las expectativas de las familias a través del trabajo realizado por y para los hijos.

Los padres o las familias pueden calificarse crecientemente como consumidores de servicios educativos cada vez mejor formados, informados y mucho más escépticos que en el pasado. Ellos presionan porque las instituciones de enseñanza satisfagan sus expectativas y aumenten la calidad de sus servicios. Caso contrario, tienen una variedad de opciones en el mercado para elegir.

INTERNET: LA PUBLICIDAD BIEN DIRIGIDA

Internet es un medio ideal para realizar campañas de promoción dirigidas a colectivos específicos, ya que la especialización temática de los Webs concentra a usuarios con un mismo perfil. Esta segmentación permite a los anunciantes conseguir una mayor eficacia publicitaria, ya que su publicidad llega exclusivamente al público que desean, sin desperdiciar así ningún mensaje. Eso es lo que permite la Internet. Dirigir la publicidad a un colectivo determinado: padres de familia, estudiantes, profesores y demás personas en busca de una formación continua.

En la Web el anunciante puede estar seguro de que su publicidad llegará a:

- Padres de familia Jóvenes que buscan información sobre los colegios

especializados en la formación del nivel inicial.

- Padres de familia que buscan información de colegios para una formación en el nivel de primaria y secundaria.
- Asimismo a jóvenes que buscan información sobre estudios universitarios, idiomas, cursos de especialización, becas... O bien jóvenes que buscan información sobre cómo introducirse en el mercado laboral.
- Personas entre 20 y 40 años, universitarios, y con necesidades de formación continua: Masters, Postgrados, etc.
- La comunidad educativa, centrada en el profesor o el tutor de enseñanza secundaria, que presta apoyo y orientación a sus alumnos y necesita estar al día de la actualidad educativa.

Por ejemplo actualmente existen Webs que superan el millón de páginas vistas mensuales con una media de 280.000 visitas al mes¹. Y el crecimiento es constante.

En la Web la institución educativa anunciante podrá escoger entre diversas maneras diferentes de publicitarse teniendo en cuenta sus intereses:

1. Dando a conocer su trayectoria como institución y su filosofía organizacional.
2. Servicios educativos que ofrece.
3. Mostrar los logros obtenidos como parte de una gestión exitosa.
4. Información del personal directivo y docente.
5. La infraestructura, como soporte estratégico para del servicio educativo.
6. Reportajes sobre el centro educativo y sus actividades.
7. Muestra del proyecto educativo del año académico en curso.

Todos los directivos de los colegios quieren crear una imagen positiva de sus instituciones capaz de atraer estudiantes, proveerles una buena educación, un servicio competente, y gozar del apoyo de los padres de familia, alumnos e instituciones. En

suma los administradores y todas las personas asociadas con estas instituciones, tienen un rol en la creación y mantenimiento de la relaciones positivas con entes y personas; teniendo en cuenta que la efectividad del marketing de una institución educativa depende sobremanera de la satisfacción de necesidades de estos.



¹ www.eduweb.com

4.2 FINANZAS ESTRATÉGICAS

El presente análisis abordaremos las principales actividades funcionales que realiza toda institución educativa. Partiendo del conocimiento de la institución, de sus alumnos y de su producto, tendremos que conocer también los medios financieros y económicos para la organización, en otras palabras el aspecto económico financiero.

PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS INSTITUCIONES

Un modelo para la financiación de la institución educativa puede resumirse en las siguientes variables:

- Análisis de la demanda de los servicios educativos. La tendencia es crecer año tras año, aun cuando paralelamente crece la discontinuidad en los sistemas educativos, en cuanto a su organización, administración, calidad y resultados de los mismos.
- Estimación del costo del puesto escolar. Se entiende por este último la vacante ocupada por un alumno sin importar el nivel educativo. Es difícil calcular este costo ya que es prerrogativa de cada institución de acuerdo con su política y sistema educativo y administrativo propios.
- Volumen total del costo de nuestra enseñanza o gasto por devengar, con base en el presupuesto de gastos en función de la demanda captada y de los costos que ocasione la misma.
- Origen y aplicación de los fondos para continuar con el sistema. Responde al plan de financiamiento que cada institución deberá integrar en su plan general de gestión.

El apoyarse únicamente en el plan de previsión puede parecer un poco limitado, pero en ese método descubriremos el encadenamiento de la gestión de la institución, y la descripción, o más bien definición de esa planificación que se puede aplicar:

- Plan de viabilidad
- Plan a corto plazo
- Plan a mediano plazo
- Plan a largo plazo

En cada plan, el contenido sufre las modificaciones que exige el plazo estudiado pero la forma y objeto serán los mismos.

La contabilidad nos proporcionará los instrumentos, tales como :

- Las informaciones sobre el desarrollo de nuestros planes.
- Las realizaciones del ejercicio considerando, como elementos indispensables para la gestión de la institución.

PASOS A SEGUIR PARA CONSOLIDAR EL ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

1. *Previsiones comerciales y presupuestos de entradas.* Son éstas las que van a definir el flujo financiero de la institución. De las informaciones sobre el mercado y el proyecto educativo y de los niveles ofertados podremos deducir aproximadamente:

- *Número de niveles (inicial, primaria y secundaria)*
- *Número de secciones por cada nivel*
- *Previsiones de inscripciones, matrículas, derechos*
- *Previsión de las ventas (textos, prendas etc)*

Al haber definido lo anterior y previa fijación de los precios podremos cifrar esas provisiones en unidades monetarias.

Un cuadro basado en esta información permitirá determinar:

- a) Previsiones de entrada de explotación: sumatoria de inscripciones + matrículas + ventas del ejercicio considerando, sin tomar en cuenta la fecha de pagos.
- b) Previsiones de entrada en tesorería. Se verificarán mensualmente, por ejemplo, las cantidades pagadas globales o parciales, cada una en el mes que se verificasen el o los cobros.

2. *Presupuesto de gastos.* Son de muy diversa naturaleza los gastos que van a aparecer, y sobre los que se deberá realizar las provisiones .

a) *DOCENCIA*

PRESUPUESTO DE:

- Una plan docente → - Contratación de personal docente
- Textos de cursos → - Confección y elaboración de textos:
 - a) Inversiones en maquinaria
 - b) Compras varias

- | | | |
|----------------------------|---|------------------------------|
| - Soporte de equipos | → | - Equipos de informática |
| - Aulas, salones, oficinas | → | - Mejoras en infraestructura |
| - Muebles, enseres, etc | → | - Compras |
| - Materiales escolares | → | - Adquisiciones |

En esta lista tenemos los conceptos de:

- Inversiones
- Gastos de personal
- Gastos varios

b) Estructura soporte dirección. El funcionamiento de la docencia es posible si tiene el soporte administrativo-financiero adecuado, con sus inversiones, sus costos y sus gastos, los cuales darán lugar a los presupuestos correspondientes.

- Presupuesto de gastos de personal, remuneraciones, cargas sociales etc.
 - Presupuesto de compras de material, maquinaria, vehículos, etc.
 - Presupuestos de gastos generales: gastos de agua, luz, teléfono, servicios exteriores, mantenimiento.
 - Presupuesto de locales, oficinas, depósitos, etc
3. *Gastos financieros.* Si la institución necesita para su funcionamiento de créditos, se estimarán en un presupuesto los intereses, comisiones a pagar, etc. Son gastos financieros también los intereses pagados con el crédito proveedor (pagos aplazados).
4. *Costo centralizado del servicio.* Los presupuestos descritos en los párrafos anteriores serán centralizados y permitirán esbozar una primera aproximación de la cuenta de explotación del ejercicio considerado.

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Las inversiones importantes de una institución educativa figuran en general en la planificación a largo y mediano plazo.

Las actividades enfocadas hacia estos plazos determinan la naturaleza, cantidad y momento de realizar estas inversiones. A veces, debido a la complejidad de éstos y al tiempo necesario para su puesta a disposición en la institución, se hará necesario el estudio de la inversión considerada con la antelación de uno o dos ejercicios.

Las inversiones de menos importancia han sido planificadas en los plazos largos de una forma global, sin especificaciones, muy precisas; la planificación de las necesidades a corto plazo define la naturaleza de estas inversiones, que podemos considerar como menores. De todos modos, las necesidades de inversión a corto plazo deben encajarse dentro del plan general de inversión. En caso de diferencia importante entre las dos, se buscarán soluciones intermedias que compensen esas diferencias.

Las inversiones que aparecen en las descripciones de actividades cubren las necesidades del ejercicio previsto, y su realización es, en general, compatible con la temporalidad de este ejercicio.

La realización de las inversiones, a partir del momento en que aparecen como necesarias tendrán dos frases: una de planificación y otra de realización.

Los tipos necesarios a cada operación se determinarán con la antelación necesaria para la puesta en marcha de su estudio y para la realización del proyecto de inversión.

PRESUPUESTOS

La previsión y la planificación de las actividades de institución son el punto de partida para la elaboración del presupuesto. A partir de ella se evaluarán las consecuencias económicas y financieras dando lugar a los presupuestos, que permitirán, por una parte, medir la eficacia del plan establecido y, por otra, controlar su posterior desarrollo midiendo desviaciones, causas y responsabilidades.

La técnica presupuestaria adoptada dependerá del tamaño y de la política general de la institución. Así, por ejemplo, se tienen *presupuestos globales*. Son rápidos, sencillos y se emplean para presupuestos a largo o mediano plazo, y buscan el equilibrio económico financiero global.

Los *presupuestos estándares* son más elaborados y detallados en los cálculos. Y se emplean cuando el proceso de elaboración de los servicios educativos es complejo.

Los presupuestos analíticos parten de una programación de actividades concretas, que tienen en cuenta las circunstancias del ejercicio.

Cualquiera que sea la técnica presupuestaria, el control comparará y analizará las *desviaciones* entre lo presupuestado y lo realizado, y la obtención de dichas desviaciones es la técnica propia del control económico-financiero, y cuyo valor sustantivo pierde su esencia si no se transforma directa e inmediatamente en un control de gestión. Control de gestión es sinónimo de definiciones y aceptaciones de responsabilidades. No habrá ningún control mientras no exista una relación unívoca entre desviaciones y responsabilidades y para esto se requiere:

- Que la institución posea estructura orgánica de responsabilidad perfectamente definida en sus funciones y sus dependencias internas.
- Que la estructura de los presupuestos se ajuste a la organigrama de la institución, de manera que el control se pueda ejercer a cualquier nivel de responsabilidad.

El ejercicio del control presupuestario debe permitir:

- Dotar a cada responsable de un medio importante de autogestión
- Conocer el desarrollo de la gestión a cualquier nivel de responsabilidad.
- Facilitar la toma de decisiones al nivel idóneo.

Principales tipos de presupuestos

a) El presupuesto de ingresos y costos de mercadotecnia. Este presupuestos es el punto de partida del control presupuestario y la parte básica del presupuesto de explotación. La previsión de la inscripción en cantidad y precio es su objetivo fundamental.

El presupuesto de ingresos se basa en el plan de inscripciones, y además de ingresos extraordinarios financieros. Desde el punto de vista económico, considera la operaciones que producen resultados afectando a los beneficios, sin tener en cuenta forma de ingresos (punto de vista financiero).

El plan de *marketing* determina el conjunto de las acciones comerciales que van a desarrollarse sobre la demanda. De su adecuación, integración y medios empleados dependerá la parte de la demanda que se logre captar, y de ahí dependerá también los ingresos correspondientes.

El *plan de promoción* determina el resultado de las acciones previstas en el anterior. Se consigue con el análisis de la oferta, de la imagen y de la competencia.

La política de precios definirá el precio ñeque se va a vende el producto educativo. El servicio ofrecido, junto con el plan de ventas, determinará los ingresos. Este presupuesto podrá, según el grado de planificación al que haya llegado la institución, tomar sus desgloses por *productos educativos* diferenciados (en ordinarios, extraordinarios, financieros):

- Por *segmento de mercado* (categoría socioeconómica).
- Por *nivel de formación* (inicial, primaria, secundaria o superior)
- Por *planteles*, campus u otros centros filiales.

b) *Presupuestos de costos*. Determinan los medios empleados para lograr los ingresos definidos. Se llamarán fijos cuando se producen con el paso del tiempo; y serán variables cuando son directamente dependientes de la actividad considerada. Se suelen dividir en presupuestos de costos comerciales, de producción educativos y de administración.

La clasificación de los gastos, según su naturaleza, responde al primer nivel del plan contable, que se encargará luego de su distribución. El plan contable hace resaltar las distintas categorías de gastos:

- Compras
- Personal
- Servicios externos
- Tributos
- Transporte
- Diversos
- Financieros
- Provisiones

El reparto de los gastos se asocia en general a la función y dentro de la función se distribuye por actividades. Como regla general, la imputación contable debe tener correlación con los orígenes del gasto.

c) *Presupuesto de resultados*. Se determinará a partir del presupuesto de ingresos y gastos:

- El valor añadido
- El flujo de tesorería (*flujo de caja*)
- Los beneficios

Donde calcular el valor añadido = diferencia entre ingresos y gastos exteriores a la institución, es decir *todo lo facturado, menos lo que han facturado a la institución*.

El valor añadido servirá para retribuir a los factores humanos, materiales y financieros de tipo interno (personal, activos y capitales).

El flujo de caja (*cash-flow*) es lo que queda del valor añadido, después de haber realizado los gastos. Es el origen del flujo de tesorería de la institución.

El beneficio bruto es la diferencia del cash-flow menos las amortizaciones establecidas. Los fondos de amortizaciones son para reponer el inmovilizado.

Según el punto de vista en que se consideran los resultados el valor añadido es representativo del resultado del conjunto: capital, factor humano, material y financiero. El beneficio es el resultado solamente para el capital financiero.

RESPONSABILIDAD FINANCIERA DEL DIRECTOR

El presupuesto es la herramienta que permite programar, ejecutar y controlar el aspecto financiero del Centro Educativo y, de ser bien elaborado, permitirá al Director realizar con eficiencia y éxito sus responsabilidades de:

- Estimar y calcular las necesidades de recursos y las fuentes de financiamiento
 - Obtener oportunamente los recursos requeridos
 - Aplicar debidamente los recursos
 - Supervisar y vigilar el adecuado uso de los recursos
-
- Es conveniente que el Director conozca sus necesidades financieras para que con toda oportunidad, ajuste en forma realista los montos de acuerdo con la disponibilidad de los recursos. De esta manera se facilitará la toma de decisiones y priorización de gastos que demandan los planes, programas y actividades en ejecución. El problema no sólo es determinar cuánto se necesitará sino cuándo, el presupuesto de caja muestra el efectivo disponible en distintos lapsos breves de tiempo, al tener en cuenta las entradas y salidas del efectivo.
 - El director, por lo general, deberá realizar proyectos para la obtención de fondos adicionales; por ejemplo, podrá promover la creación de un patronato, de una cooperativa y de ayuda por parte de la comunidad a la que sirve la escuela. Si el presupuesto de mantenimiento del plantel es muy restringido, el director podrá solicitar a los padres de familia que contribuyan con materiales y trabajo para pintar y mantener los edificios e instalaciones en buen funcionamiento. El

presupuesto de egresos determina de dónde se obtendrán los fondos y el monto de cada fuente interna y externa de financiamiento.

- El director es responsable de aplicar los recursos disponibles de acuerdo con el presupuesto y los planes de acción. El manejo concreto del dinero y el destino específico que a éste se le dé, no podrá ejercerlo con criterio arbitrario, ni menos confundirlo con su cuenta personal.
- Para asegurarse de que el dinero se está gastando debidamente y que no hay fugas ni existe malversaciones de fondos, el director debe aplicar técnicas y procedimientos que le permitan, con un mínimo de esfuerzo y tiempo, ejercer un control real sobre el adecuado uso de los recursos financieros de la institución.

El presente capítulo, por su misma temática, toma en gran parte la técnica e instrumentos presupuestales que viene validando el Dr. Lincoln Palacios Montenegro, destacado profesional peruano y especialista en los aspectos financieros de los colegios no estatales.

FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS

La formulación de un presupuesto comprende un conjunto de procedimientos muy concretos por los cuales se establecen las metas que toca cumplir a cada unidad ejecutora de los programas que se establezcan y se calculan los recursos que serán necesarios para la ejecución del presupuesto. Así, en función de la magnitud de la meta señalada, debe calcularse el personal y el volumen y clases de materiales a utilizar. También es necesario identificar, en relación con el tamaño de las metas, las actividades y obras y trabajos intermedios, así como los proyectos de inversión que exige cada programa, para establecer finalmente el costo total y unitario de cada unidad de producto final.

Tal como es el proceso de planeación, la formulación presupuestaria es también un procedimiento de aproximaciones sucesivas. La cuantía de resultados finales fijados en primera aproximación en el presupuesto condiciona el volumen y calidad de los

recursos que se requieren, y a su vez, en la medida de las limitaciones de estos últimos, quedará condicionada en subsiguientes aproximaciones la magnitud de los resultados.

Se exponen de inmediato los principales pasos que deben observarse en la formulación de un presupuesto.

1. Fijación de las metas finales del presupuesto

En primer término, si el resultado final del presupuesto es cuantificable, se debe elegir las unidades de medida de resultados que resulten más significativas, indicándose la magnitud de las metas a alcanzar por medio del programa. Por ejemplo, construcción de tres nuevas aulas, atención de 1,787 alumnos, etc. Si la meta final no es cuantificable, deberá, simplemente, describirse. En una fase siguiente, conviene dividir el presupuesto en programas, de acuerdo con las metas finales y parciales que puedan identificarse. En el siguiente ejemplo se muestran algunas metas finales típicas de ciertos programas cuantificables.

Cuadro N° 2

Metas Globales del Centro Educativo " XYZ " (Año 2002)*

a) Matrícula	1,787	alumnos
b) Egresados (último grado)		
Primaria	166	
Secundaria	108	
c) Ingresantes (1er. Grado)		
Primaria	154	
Secundaria	181	
d) Secciones	44	
e) Docentes	91	
f) Personal de apoyo	11	
g) Personal educativo y personal de servicio	24	
h) Infraestructura	3	ambientes

Las metas finales conviene dividir las o separarlas en metas parciales, con lo que se daría origen a los programas. Por ejemplo *:

<u>Programa</u>	<u>Matrícula</u>	<u>Secciones</u>	<u>Docentes</u>	<u>Técnicos</u>	<u>Administ. y Servicios</u>
-Ed. Inicial	138	4	6		
-Ed. Primaria	985	24	45		
-Ed. Secundaria	644	16	40		
-Apoyo Académico				11	
-Administración Gral.					24

Además de un programa de infraestructura que comprende la construcción de 2 talleres y un ambiente para servicios. El programa de infraestructura podría dividirse en los subprogramas siguientes: estudios, obras, mantenimiento.

2. Fijación de metas intermedias

Para cumplir las metas finales del presupuesto, programas y subprogramas se debe realizar un conjunto de actividades intermedias. Es necesario, por tanto, especificando aún más, detallar las actividades y proyectos en los que se dividirán los programas o los subprogramas si estos existen. En esta fase, las actividades se miden en unidades o volúmenes de trabajo que expresan las acciones específicas que es necesario ejecutar para alcanzar las metas finales.

Las metas intermedias se miden en los mismos términos que los productos finales de los programas y subprogramas o unidades de resultados, como por ejemplo número de horas de clase dictadas, número de publicaciones por editar, servicios administrativos a proporcionar, etc. Si se trata de un programa de intervención, los subprogramas deben dividirse en proyectos, como por ejemplo la construcción y equipamiento del centro de cómputo.

En el siguiente ejemplo, el subprograma de Educación Primaria ha sido dividido en las siguientes actividades:

* Cuadros elaborados por Francisco Farro C. «Gerencia de Centros Educativos» - 1995

Actividades	METAS (a)		
	Horas dictadas	Material de apoyo	
		didáctico	otros
01 Coordinación Académica.....			
02 Área Lengua y Literatura.....			
03 Área Matemática.....			
04 Área Ciencias Naturales.....			
05 Área de Ciencias Histórico-Sociales.....			
06 Área Idioma Extranjero.....			
07 Área Educación Física y Deportes.....			
08 Área Formación Laboral.....			
09 Área OBE.....			
10 Área Apoyo Psicopedagógico.....			

Cuadro N° 4
(a) Para cada actividad se especifica el requerimiento*.

3. Cálculo del volumen de recursos del programa

En posesión de los antecedentes anteriores, se puede calcular los recursos físicos que será necesario utilizar para la producción de las metas. Los recursos físicos serán constituidos por la mano de obra de personal y por los bienes y servicios que necesita adquirir.

El cálculo de los recursos se inicia al nivel de las actividades en que se ha dividido el programa o el subprograma, obteniendo de la valorización monetaria de los recursos ha consumir en cada actividad el respectivo costo global de ella. La suma de los costos de las actividades determina a su vez el costo del programa y la adición de los costos de los programas permite llegar al costo total del presupuesto. Por tanto, para determinar la suma o asignación total de cada programa es necesario proceder a sucesivos cálculos y consolidaciones desde el nivel inferior o actividad hasta el nivel de mayor agregación o presupuesto.

4. Cálculo del volumen y costo del personal

* Cuadros elaborados por Francisco Farro C. «Gerencia de Centros Educativos» - 1995.

Para el cálculo de la cantidad de personal de la actividad se usan generalmente ciertos «coeficientes de rendimiento» o «estándares» que permiten conocer la medida de rendimiento del personal y por tanto la cantidad de éste que se necesita para obtener el producto final. Por ejemplo, fijada una meta de proporcionar instrucción primaria 985 alumnos durante un período escolar, se puede conocer el número de profesores requeridos. Para esto se calcula primeramente el número de secciones, sabiendo que cada aula admite 40/45 alumnos:

$$985 \text{ alumnos: } 40 \text{ alumnos/sección} = 24 \text{ secciones.}$$

y que instruir un alumno/aula demanda 1,000 horas de clase al año. Se debe multiplicar, entonces, el número de horas de clase en cada aula por la cantidad de aulas, para obtener el total de horas a dictar:

$$1,000 \text{ horas} \times 24 \text{ aulas} = 24,000 \text{ horas.}$$

Conociendo que un maestro rinde 530 horas al año, si se divide el total de horas entre el rendimiento por maestro se tendrá el número necesario de maestros:

$$24,000 \text{ horas: } 530 \text{ horas-profesor} = 45 \text{ profesores.}$$

Cálculo del costo del personal

Conociendo el número de empleados que intervienen en una actividad, se puede calcular su costo mediante una sencilla operación aritmética. Tomando los lados del ejemplo anterior se multiplica el número de profesores por la remuneración anual que le corresponde y se obtiene el costo del personal.

Cuadro N° 5
*Costo del Personal**

<u>Profesores</u>	<u>Remuneración</u>	<u>Totales</u>
5	5,000 x 12	300,000
8	5,300 x 12	508,000
8	5,500 x 12	528,000
4	6,000 x 12	288,000
		S/. 1'624,000

* Cuadros elaborados por Francisco Farro C. «Gerencia de Centros Educativos» - 1995

El movimiento de las remuneraciones y de otros componentes del gasto educativo durante el año se efectúa, en casos de alta inflación en función de los acuerdos que se establezcan con el COPEBE, la elevación de los montos de pensiones escolares, el crecimiento de los precios de los productos. Algunas instituciones, frente a la fuerte devaluación de la moneda prefieren hacer sus presupuestos en dólares.

5. Cálculo del volumen y costo de los materiales

Cálculo del volumen y costo de materiales requerido. Los coeficientes de rendimiento y estándares unitarios nos permiten calcular, de la misma manera que el personal, la cantidad de materiales a insumir en la actividad, y su precio total.

Por ejemplo, para 5,000 horas de clase se necesita una cantidad determinada de material didáctico. Dicho material debe calcularse de acuerdo con las necesidades que demanda el dictado de las 5,000 horas de clase en un año. Como se conoce ciertos estándares de rendimiento de los materiales para uso didáctico, se puede precisar la cantidad de cada material multiplicando el número de horas por cada coeficiente o cantidad de material necesario en un año.

Cuadro N° 6
*Cálculo de la cantidad**

Artículo	Cantidad por año	Número de Unidades
Block de papel	$5,000 \times 2 =$	10,000
Cuadernos	$5,000 \times 8 =$	40,000
Libros	$5,000 \times 6 =$	30,000
Lápices	$5,000 \times 4 =$	20,000

Cálculo del costo de los materiales

Teniendo el número de unidades de cada artículo, se llega al valor, multiplicando este número por el precio unitario de cada artículo.

Cálculo del costo*

Artículo	Número de Unidades	Costo por unidad(a)	Total del artículo	Costo total de materiales(a)
Blocks de papel	10,000		300.00	3,000
Cuadernos	40,000		500.00	20,000
Libros	30,000		1,000.00	30,000
Lápices	20,000		20.00	20,000

(a) en miles de soles

Cuadro N° 7

6. Cálculo de los costos unitarios de las actividades

La suma de todos los valores de los insumos de cada actividad, expresados en el “Clasificador por Objeto del Gasto”, determina el costo total de cada una de éstas. Como este costo total incluye algunos elementos de gasto no imputables al costo de operación, es preciso deducirlos para calcular dicho gasto y medir la eficiencia en que se espera funcionen.

Una vez que se ha establecido el costo de operación se puede determinar el costo unitario de cada unidad de producto final de la actividad mediante la división del costo de operación entre el número total de unidades de resultado. Por ejemplo si la actividad de editar y publicar 80,000 ejemplares tiene un costo de operación de S/. 5'240,000 el costo unitario de cada ejemplar se determinará dividiendo el costo de operación entre el número de publicaciones, lo que da S/ 65.5 por ejemplar.

Cuando en una actividad es posible identificar dos o más metas, se presentaría el problema de cómo imputar una parte del costo de operación entre cada resultado para obtener el costo por unidad. Para esto será necesario analizar las distintas partidas por objeto del gasto y determinar la medida en que los gastos son aplicables a cada resultado, para proceder, entonces, a calcular el costo unitario.

Mediante la consolidación del costo total de las actividades que integran un subprograma se obtiene el costo total de este; y se puede conocer el costo unitario de

* Cuadros elaborados por Francisco Farro C. «Gerencia de Centros Educativos» - 1995

sus metas si se divide cada unidad de producto entre el costo de operación del subprograma.

En cada programa, pueden determinarse, también los costos unitarios de las metas procediendo en igual forma que en los casos anteriores.

7. Presentación de los Programas en el Presupuesto

Para lograr una presentación uniforme de todos los programas en el presupuesto una vez formulados, conviene encuadrar los distintos componentes de cada programa, dentro de un patrón homogéneo de presentación, en el que dichos componentes se ciñan a un esquema organizado y lógico, que posibilite y facilite su análisis, comparación y evaluación. Este patrón o estructura del programa presupuestario permite presentar en un todo coherente los diversos datos obtenidos en la formulación de cada programa.

La presentación del programa se debe iniciar con una breve descripción de la naturaleza del programa y sus objetivos, indicando seguidamente las metas del programa, el volumen de personal, la cantidad de materiales a insumir, el valor de los distintos gastos a efectuar para cumplir las metas del programa, el detalle de subprogramas y actividades con especificación de las metas finales parciales y metas intermedias, así como sus costos totales y unitarios y la especificación de la unidad ejecutora responsable del programa.

8. Presentación de un programa de inversión

Un programa de inversión tiene por finalidad el cumplimiento de metas dirigidas a la formación y acumulación de capital fijo mediante la ejecución de determinadas obras y proyectos de inversión tales como la construcción de caminos, puentes, escuelas, hospitales, edificios, etc. Un programa de inversión puede dividirse en subprogramas y estos programas a su vez en proyectos específicos. Los proyectos, por su parte, pueden dividirse en obras y trabajos como fracciones o unidades concretas de ejecución de inversiones.

El programa de inversión, por tanto, reúne un conjunto de proyectos homogéneos para determinar metas de cierta amplitud que sinteticen los proyectos específicos. En ciertos casos puede ser conveniente utilizar también la categoría subprograma para vincular proyectos que puedan tener características disímiles a pesar de su aparente homogeneidad. Cada una de las acciones específicas de inversión, constituye un proyecto de inversión al cual debe fijarse una cuantía dada de recursos con un costo

global y unitario. El proyecto puede ser simple si está integrado por obras de la misma clase, por ejemplo, escuelas o caminos; o de propósitos múltiples si se trata de obras de diversas clases como una central hidroeléctrica, canales de riego, caminos. Etc.

La presentación de un programa de inversión se realiza en los mismos términos que la presentación de un programa de operación. Las actividades de este último, siendo en el programa de inversión, acciones específicas de inversión se denominan proyectos y deben enumerarse detalladamente en la parte correspondiente indicando el costo de cada uno de los proyectos así como las metas en unidades físicas.

Cada proyecto se divide en obras o unidades de inversión más reducidas que se refieren a aspectos parciales de cada proyecto. «Se entiende por obra un bien de capital específico que forma parte de un proyecto como una escuela, un camino, un pabellón de hospital».

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN POR OBJETO DEL GASTO

Es el que está orientado a ejecutar el gasto corriente del centro educativo, entendiéndose como tal, el que necesariamente se tendrá que efectuar para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Constituye el mayor gasto del presupuesto y sin él no podría funcionar el centro educativo.

En su elaboración se tendrá especial cuidado, ya que de su buen planeamiento depende en gran parte el éxito del ejercicio económico.

Los egresos por concepto de remuneraciones estarán incluidos en el presupuesto de operación, los que deben ser tratados muy cuidadosamente, puesto que a su vez, estas remuneraciones van a significar el mayor gasto dentro de la distribución en el presupuesto de operación.

Comprende las siguientes cuentas o partidas genéricas:

- 60 Compras
- 62 Cargas de personal
- 63 Servicios prestados por terceros
- 65 Cargas diversas de gestión
- 66 Cargas excepcionales

67 Cargas financieras

68 Provisiones del ejercicio

Siendo los centros educativos, instituciones prestadoras de servicios sin fin de lucro, es conveniente señalar que los gastos programados serán estrictamente de aplicación en el año escolar, procurando que al final del ejercicio el saldo sea cero; es decir, toda nuestra planificación económica debe estar orientada a ejecutarse a corto plazo.

Para una mejor programación del presupuesto de operación, se tendrá en cuenta en primer lugar todos los dispositivos legales que deben influir en la determinación del gasto, además tendremos en cuenta también los índices económicos proyectados.

En la programación de la partida compras, es recomendable, más que a porcentajes de reajuste en función del año anterior, se debe tener en cuenta las necesidades, priorizándolas adecuadamente en la nueva programación económica.

60 COMPRAS

Está referido a los gastos que programa el centro educativo para la adquisición de bienes fungibles que de manera directa o indirecta tienen participación en el proceso productivo del servicio educativo.

Comprende las siguientes subcuentas o específicas:

606 Suministros diversos:

Está referido a los gastos que efectuará el centro educativo en la adquisición de bienes, que por su naturaleza, durabilidad, valor unitario o destino no incrementan el patrimonio. Se refiere específicamente a los bienes fungibles, es decir, aquellos que se terminan a corto plazo y por lo tanto, no son materia de inventario general. Está formada por las siguientes sub divisionarias:

6061. Material de escritorio

Comprende el gasto para la adquisición de materiales, útiles y accesorios, destinados al normal funcionamiento de actividades de oficina.

6062. Materiales de enseñanza

Comprende el gasto para la adquisición de bienes destinados a la enseñanza, tales como tizas, motas, etc.

6063. Materiales médicos y medicinas

Comprende el gasto para la adquisición de bienes de uso específico, farmacológico y quirúrgico. Material usado para el botiquín escolar.

6064. Materiales de laboratorio

Comprende el gasto para la adquisición de bienes utilizados en trabajos de laboratorio.

6065. Materiales de construcción

Comprende el gasto para la adquisición de elementos para la construcción, instalación, reparación o mantenimiento de todo tipo de obra (excepto los eléctricos y sanitarios).

6066. Materiales eléctricos

Comprende el gasto para la adquisición de piezas y elementos de las instalaciones eléctricas.

6067. Materiales sanitarios

Comprende el gasto para la adquisición de piezas y elementos de las instalaciones sanitarias.

606.8 Materiales de procesamiento automático de datos

Comprende el gasto para la adquisición de materiales y elementos utilizados en las diversas modalidades del procesamiento automático o electrónico de la información, tales como discos magnéticos, cintas magnéticas de cualquier índole, etc.

606.9 Materiales de impresión

Comprende el gasto para la adquisición de insumos de los procesos de impresión y reproducción.

606.10 Materiales fotográficos y fonotécnicos

Comprende el gasto para la adquisición de bienes utilizados en el proceso de reproducción fotográfica, xerográfica y fonográfica.

606.11 Material deportivo

Comprende el gasto para la adquisición de bienes destinados a la práctica del deporte.

606.12 Materiales de limpieza

Comprende el gasto para la adquisición de bienes destinados al aseo de personas e higiene de instalaciones.

606.13 Combustibles, carburantes y lubricantes

Comprende el gasto para la adquisición de elementos sólidos, líquidos o gaseosos destinados a la combustión carburación y lubricación.

606.14 Herramientas

Comprende el gasto para la adquisición de medios o instrumentos utilizados en labores de fabricación, adecuación, reparación o mantenimiento.

606.15 Repuestos

Comprende el gasto para la adquisición de piezas o elementos de recambio, destinados a reparar, mantener o prolongar la vida útil de equipos y maquinaria.

606.16 Enseres

Comprende el gasto para la adquisición de utensilios de cocina y comedor.

606.17 Distintivos y condecoraciones

Comprende el gasto para la adquisición de elementos destinados a servir de divisa a insignias identificatorias, así como de distinciones meritorias (diplomas, distintivos de brigadieres, medallas, etc).

606.18 Impresos

Comprende el gasto para la adquisición de libros para la biblioteca, revistas, periódicos, etc.

606.19 Alimentos para animales

Comprende el gasto para la adquisición de productos destinados a la nutrición de animales (ejemplo: gastos de alimentos de los perros guardianes).

606.20 Otras adquisiciones

Comprende el gasto que se hace en la adquisición de bienes que no están programados o considerados explícitamente en las partidas divisionarias, pero que guardan relación con la específica.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Es aquel que está destinado para incrementar los Activos Fijos o de Capital. Estos presupuestos casi siempre requieren de una financiación especial.

Los factores que se toman en cuenta para la preparación del presupuesto de inversión, son las tendencias de crecimiento de la población y la necesidad de adecuación a los avances de la tecnología en materia de bienes y equipos para el mejor servicio educativo.

33 INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

Está referido a los gastos que programa el centro educativo con la finalidad de adquirir bienes de capital, o sea que incrementan su patrimonio y los que servirán para brindar un mejor servicio educativo, acorde con el avance de la tecnología.

Estos bienes tienen las siguientes características:

- Una vida útil.
- No son objeto de operaciones de venta.
- Están sujetos a depreciación, salvo los terrenos.

Los bienes de capital que se adquieren con la pensión de enseñanza, son del centro educativo y no debe confundirse con el patrimonio del promotor, puesto que, en caso de poner fin a sus actividades se aplica al centro educativo las reglas del Código Civil, es decir, no serán de libre disposición por el promotor.

Comprende las siguientes subcuentas o específicas:

332 Edificios y otras construcciones

334 Unidades de transporte

335 Muebles y enseres

336 Equipos diversos

332 Edificios y otras construcciones

El centro educativo no construye edificios, sin embargo hace algunas obras pequeñas de ampliación, por lo que en esta divisionaria o específica estimaremos el gasto a realizarse por dicho concepto.

334 Unidades de transporte

Programa de gastos para la adquisición de vehículos que estarán a disposición del centro educativo.

335 Muebles y enseres

Comprende el gasto en la adquisición, instalación y acondicionamiento de estos bienes, que por su naturaleza y durabilidad, valor unitario o destino, incrementan el patrimonio del centro educativo.

3351 Mobiliario y equipo de oficina:

Comprende el gasto en bienes para el funcionamiento de las oficinas, tales como escritorios, muebles, máquinas de escribir, etc.

3352 Mobiliario y equipo de Centros Educativos:

Comprende los gastos en bienes para fines de enseñanza, tales como carpetas, pupitres de profesores, mesas, etc.

336 Equipos diversos:

Programa de gastos referidos a bienes de capital que no son vitales para el centro educativo, pero que al adquirirlos influyen en el logro del buen servicio educativo.

3361 Equipo médico y asistencial:

Comprende los gastos programados para la adquisición de equipos, instrumentos y demás bienes para fines de atención de salud.

3362 Equipo de laboratorio:

Comprende el programa de gastos para la adquisición de maquinaria, equipo e instrumental utilizado en trabajos de investigación.

3363 Equipo agropecuario:

Comprende el programa de gastos en maquinaria y equipo necesario en la realización de tareas agropecuarias, tales como cortadoras de gras, podadoras, etc.

3364 Equipo eléctrico:

Comprende el gasto en maquinaria y equipo generador de fuerza motriz.

3365 Equipo de procesamiento automático de datos:

Comprende el programa de gastos para la adquisición de maquinaria y equipos para ser utilizados en el procesamiento automático de datos, tales como unidades centrales de proceso, unidades periféricas de disco de cintas e impresoras, terminales, computadoras, microfilmadoras aplicables a dicho procesamiento.

3366 Equipos de comunicación:

Comprende el programa de gastos para la adquisición de maquinaria y equipos para ser utilizados en la comunicación.

3367 Equipo fotográfico y fototécnico:

Comprende el programa de gastos para la adquisición de maquinaria y equipo para ser utilizado en el proceso de reproducción fotográfica, xerográfica, fotostática y cinematográfica, así como fonográfico y fototécnico.

3368 Otros:

Comprende los gastos que no están considerados explícitamente en cualquiera de las partidas subdivisionarias, pero que guardan relación con la específica o subcuenta.

EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

Una vez que comienza el año escolar, es lógico que se generen ingresos y gastos, esto quiere decir que ya estamos ejecutando el presupuesto, pero al mismo tiempo debemos ir conociendo los resultados del mismo y analizando el cumplimiento de nuestras programaciones económicas.

Es recomendable realizar el control de la ejecución presupuestaria todos los meses ya que en el se conocerá todo el avance del presupuesto y los saldos que quedan por ejecutar.

Debe contener los siguientes datos:

Partidas: Constituido por la relación nominal de las cuentas genéricas y específicas del presupuesto.

Presupuestado: Constituido por las cantidades numéricas en moneda nacional del presupuesto por cada una de las partidas.

Ejecutado: Constituido por el gasto efectuado, o sea el avance del egreso hasta el tiempo que se esté informando.

Saldo: Está constituido por la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado. Es lo que nos queda por gastar o ejecutar hasta llegar así al final el año escolar.

1. Cuentas del Presupuesto

Los Centros Educativos están obligados a llevar su contabilidad de acuerdo a las Normas y Principios del Plan Contable General Revisado para empresas privadas, y la información económica que solicitan las autoridades pertinentes están basadas en los resultados de la contabilidad.

No se necesitan mayores argumentos para señalar que tanto la programación económica (Presupuesto), la contabilidad y los resultados deben hablar el mismo idioma y entonces qué mejor que usar las cuentas del Plan Contable General Revisado pero adecuadas al lenguaje de los Centros Educativos de Gestión No Estatal.

Es bueno recordar que una cosa es contabilidad y otra presupuesto, por lo que, para nuestro caso, solo tomaremos las cuentas que permitan hacer una buena programación económica.

La codificación corresponde también a las señaladas para el Plan Contable General Revisado:

Codificación de dos dígitos: Corresponde a la genérica.

Codificación de tres dígitos: Corresponde a la divisionaria o específica.

Codificación de cuatro dígitos: Corresponde a la subdivisionaria.

Los Centros y Programas de Gestión No Estatal, usarán las cuentas necesarias del clasificador y aquellas que no se apliquen en su institución, pues las dejarán en blanco, y puede ser también que les falte algunas partidas subdivisionarias, entonces tendrán que hacer la inclusión convenientemente.

2. Presupuesto de fuentes de financiamiento

Está constituido por los medios económicos que va a obtener el Centro Educativo y que estarán representados por los ingresos, los que a su vez servirán para financiar el cumplimiento de los fines propuestos.

Este presupuesto tiene por finalidad captar los recursos económicos necesarios, por todo este concepto, los que permitirán lograr la meta educativa.

Su fuente principal está constituido por las aportaciones de los padres e familia por concepto de derecho de enseñanza y otros.

Conocido el presupuesto de egresos, se efectuará luego los cálculos necesarios para obtener los recursos que permitan financiar los gastos del año escolar, tanto en el presupuesto de operación como en el de inversión.

En los ingresos por concepto de pensiones de enseñanza, hay que tener presente que serán de diez meses (de marzo a diciembre).

Los ingresos se captan por los siguientes conceptos:

70 ventas (pensiones de enseñanza)

75 ingresos diversos

76 ingresos excepcionales

77 ingresos financieros

Estas cuentas genéricas, tienen sus correspondientes específicas que a continuación explicamos.

70 VENTAS

El servicio educativo no se vende como cualquier otro bien o servicio, por que sabemos que los centros educativos son instituciones sin fin de lucro; sin embargo, dentro del Plan Contable General Revisado, esta cuenta está referida a los ingresos inherentes por la operaciones habituales de la empresa; esto significa decir el pago que hacen los padres de familia por el servicio educativo que brinda el colegio. Tiene la siguiente subcuenta o específica:

707 Prestación del servicio educativo

Está referido a los ingresos principales que se captan como cuota ordinaria por derecho de enseñanza, fijada por la dirección del Centro Educativo con la aprobación del Comité de Pensiones y Becas (COPEBE).

El pago por concepto de pensiones de enseñanza, es exigible en relación con la matrícula, su ratificación y la permanencia del educando en el Centro Educativo.

Las pensiones de enseñanza se fijan en moneda nacional (nuevos soles) y en función al balance general del año anterior, del presupuesto de egresos del nuevo ejercicio, así como de las metas de atención del Centro o Programa Educativo.

La pensión de enseñanza es anual y se divide en diez cuotas mensuales. La primera se abona en el momento de la matrícula o su ratificación y las nueve restantes al iniciar cada mes lectivo.

Los Centros Educativos podrán optar un régimen de pensiones escalonadas, con la finalidad de extender las oportunidades educativas a las familias con diversos niveles de ingresos y para ello se tendrá que ejecutar un serio estudio socio económico, para la mejor aplicación de las escalas.

Es importante señalar que para el cálculo de la pensión de enseñanza hay que trabajar con el total de alumnos de la meta de matrícula, con la finalidad de conocer el ingreso bruto total estimado. A los alumnos becados se les agregará luego por la cuenta cargas diversas de gestión (6541 Donaciones).

75 INGRESOS DIVERSOS

Comprende los importes correspondientes a ingresos no relacionados con la actividad principal del centro educativo, pero que complementan la acción educativa, creando condiciones propicias para el desarrollo de los educandos.

Tiene las siguientes subcuentas específicas:

755 Alquileres diversos

758 Subsidios recibidos

759 Otros ingresos diversos

755 Alquileres Diversos:

Son los ingresos que se obtienen por el arrendamiento o sub arrendamiento del local e instalaciones a otras personas e instituciones.

758 Subsidios Recibidos:

Son los recursos que reciben ya sea del Estado u otras personas naturales y/o jurídicas en forma eventual o permanente, para contribuir al financiamiento del servicio educativo.

7581 Del sector Educación:

Son los ingresos que se obtienen del Ministerio de Educación, canalizados por los organismos pertinentes y sujetos a las disposiciones legales vigentes.

7582 Otros (Donaciones):

Son los recursos que se obtienen de personas naturales y/o jurídicas que en forma voluntaria hacen llegar al centro educativo.

Estas donaciones pueden ser internas, cuando provienen de residentes del país y externas cuando vienen del extranjero.

759 Otros Ingresos Diversos:

Son los recursos económicos que están representados por los ingresos que se obtienen por certificados, concesión de kioscos, cafeterías, transporte escolar, venta de productos artesanales y/o industriales.

7591 Transporte escolar:

Son los ingresos que se obtienen por el traslado de los alumnos al centro de estudios y a su domicilio.

7592 Concesión de Kioscos o cafeterías:

Son los recursos que se obtienen con la concesión de kioscos o cafeterías. Este ingreso será administrado por el centro educativo, puesto que constituye fuente de financiamiento.

7593 Venta de productos artesanales y/o industriales:

Son los recursos que se obtienen por la venta de productos artesanales que han sido producidos por el centro educativo. Cuando los centros educativos tienen talleres y fabrican productos industriales, la venta de estos constituye ingresos para este rubro.

7594 Certificados de estudios:

Está constituido por el margen favorable que deja al centro educativo, cuando se expiden certificados a los interesados.

76 INGRESOS EXCEPCIONALES

Agrupar los ingresos provenientes de la enajenación de bienes del activo fijo, del superávit obtenido en el ejercicio anterior, de la ocurrencia de hechos extraordinarios y otros que por su naturaleza no constituyen operaciones normales del centro educativo.

Tiene las siguientes subcuentas específicas:

762 Enajenación de inmuebles, maquinaria y equipo.

768 Ingresos extraordinarios (Superávit)

769 Otros ingresos excepcionales

762 Enajenación de inmuebles, maquinarias y equipos

Ingresos por la venta de algún activo fijo.

768 Ingresos extraordinarios (Superávit)

Constituido por el resultado favorable del año escolar anterior y que necesariamente debemos considerarlo como ingreso para financiar el nuevo año escolar.

769 Otros ingresos excepcionales:

Estará dado por los ingresos que no están contenidos en cuenta específica, pero que guardan relación con la cuenta principal o genérica.

77 INGRESOS FINANCIEROS

Son los ingresos que se van a obtener por la colocación de capitales y por el cobro de obligaciones económicas vencidas:

772 Intereses sobre cuentas por cobrar:

Constituido por las moras o intereses que se cobran por los pagos de pensiones, fuera de fecha (vencidas). El porcentaje de mora o interés, será como máximo el que fije el Banco Central de Reserva para las obligaciones vencidas.

774 Intereses sobre depósitos:

Está constituido por los intereses que se gana al colocar dinero en el Bco. u otras instituciones financieras, en calidad de ahorro normal o a plazo fijo.

779 Otros ingresos financieros:

Cualquier otro ingreso que tenga relación con la partida genérica.

RESULTADO FINANCIERO

Determinar los resultados de explotación por el método que exige el desarrollo o la política institucional, es un primer paso hacia el control económico de la institución, ya que se trata de evaluar las consecuencias económicas de la actividad de la empresa. Los ingresos y costos no se consideran desde el punto de vista financiero; lo de menos es la forma en que se materialicen los momentos de cobros y pagos.

El balance presupuestario evalúa la utilización de los medios patrimoniales de la institución o su forma de financiarlos, así como los medios circulantes conseguidos durante el periodo considerado, y la amortización de los inmovilizados que entran en el presupuesto de explotación. Las variaciones producidas en el circulante constituirán inversiones o desinversiones temporales, que originan el presupuesto.

Las variaciones producidas en el inmovilizado generan inversiones o desinversiones netas, dando lugar al presupuesto de inmovilizaciones.

La evaluación de las variaciones financieras dan lugar al presupuesto de financiación, que se basa en la consideración de las fuentes a utilizar para financiar los medios circulantes e inmovilizados.

El presupuesto de *cash-flow* desglosa las causas que inciden sobre la tesorería, centrándose el control en dichas causas que pueden ser, entre otras: las operaciones de capital, las inversiones circulantes y la financiación a corto plazo.

En el presupuesto integrador de la vida financiera de la institución los demás presupuestos financieros pueden considerarse como desglose de éste.

EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

En proyectos no de pueden hacer presupuestos exactos de funcionamiento. La evaluación tiene que ser “verdadera” para que se pueda decidir en cuanto a la viabilidad del proyecto.

Cualquiera que sea la precisión deseada, el modo de abordar la planificación presupuestaria será el mismo dando más o menos detalles en cada capítulo, o estimando ingresos, gastos o inversiones globales, según el alcance temporal del presupuesto.

la institución ha formulado unos objetivos, frutos de las previsiones, posibilidades y políticas de aquél, lo que ha permitido la elaboración del proyecto educativo para el periodo considerado, a partir de éste se hará:

- *El programa de oferta educativa* de los cursos, que define el número de materias a cursar.
- *El programa de matrícula*, o venta de la oferta educativa, que determina los ingresos, y será la base de las demás programaciones de la institución.
- *Programa de contratación* para atender las necesidades de la oferta educativa, a saber: profesores y especialistas, fuentes de información y publicaciones.

Cada uno de estos programas lleva consigo la realización de gastos y de inversiones para lograr su cumplimiento. Las previsiones podrán ser globales, o por cada departamento interesado, según el grado de organización de la institución.

La actividad educativa suponen gastos. Unos son fijos, y dependen del tamaño de la institución y de su estructura. Otros son variables, y dependen de las actividades previstas que también necesitan las inversiones indispensables a su desarrollo.

- *Programa de inversiones.* La realización de los objetivos departamentales da lugar a necesidades de inversión. La orientación general de la institución ha fijado las líneas de una política de inversión. Las dos tienen que coincidir.
- *Programa de tesorería,* elaborado a partir de la diferencia establecida entre los ingresos y los gastos de funcionamiento, o de inversión, y que pueden desfasarse con el tiempo, y determinar el cash-flow de la institución.
- *Programa de financiación,* que determina la cantidad y origen de los fondos, para equilibrar la tesorería y no tener problemas de pagos.

Gran parte de la responsabilidad en la dirección de una organización educativa como hemos visto, recae en la eficiente administración de sus recursos y el éxito o no de una gestión estará determinado por la capacidad del gerente educativo para establecer una adecuada planificación y un oportuno control, actividades sin las cuales ninguna organización puede garantizar su productividad y sobre todo su permanencia.

4.3 PROCESOS DE OPERACIONES

La industria de la educación se encuentra en una total transformación, es más en los últimos años se han realizados cambios en la estructura educativa donde el enfoque real de *servicio educativo* a cobrado una importancia apuntando a la entera satisfacción del cliente, donde los criterios que valora el cliente sobre el servicio que recibe son el objetivo de las organizaciones educativas más aún en la actualidad donde la aparición de nuevos centros educativos y la competencia entre las existentes conllevan a que tomen en cuenta factores como la identificación del cliente, diferenciación de nuestro servicio escolar en el mercado, el establecimiento una estrategia de servicio y el contar con procesos de operaciones en cada área de la organización.

Identificación del Mercado Objetivo

El primer paso que todo centro educativo privado debe tener en cuenta es el de poder identificar quién es el cliente?. Aunque antes existían muchos reparos en utilizar la palabra **cliente** en el ámbito educativo, hoy es algo que se está dando en todas las organizaciones.

Los promotores o gerentes educativos deben tener en cuenta la pregunta desde el punto de vista de las personas: ¿Quién es mi cliente? Donde la clave es tomar el lugar de la persona que recibe resultados del proceso, o sea el cliente. Recordemos que un *cliente* es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso. Pues bien los profesores, el personal administrativo, auxiliar es decir para las personas que trabajan en el proceso, la idea que se está dando un servicio al cliente sea un poco novedosa. Por otro lado, aquellos que trabajan en el proceso, sirviendo directamente al público u otras terceras personas, pueden no pensar en las personas del centro educativo como clientes. La pregunta: “¿Quién es mi cliente?” requiere del análisis.

Para este análisis es preciso clasificar a tres tipos de clientes en un centro educativo privado:

1. Cliente Primario
2. Cliente Secundario
3. Cliente Interno

Cliente Primario

Una definición de cliente es aquel que compra. En la educación escolar a diferencia de la educación superior o los estudio de especialización profesional donde mayormente el cliente es el alumno; en los colegios, se identificará al cliente en el padre de familia o apoderado del menor, ya que estará en su decisión y satisfacción que el menor continúe en el colegio y además por que son las personas que representan la razón de ser del centro educativo en la medida que se busca el cumplimiento de sus expectativas y la entera satisfacción sobre el servicio educativo que recibe; definido en una formación integral hacia su hijo y una atención en los requerimientos que como padre de familia busca.

Si bien es cierto en algunas oportunidades se puede perder la perspectiva del cliente primario cuando uno está inmerso en los trabajos de su propio y particular proceso. Por ejemplo debido a que los docentes de un proceso de tutoría psicopedagógica a los alumnos con problemas de conducta siguen las indicaciones de la dirección, pueden llegar a pensar en ellos como sus clientes. Por lo tanto si el proceso está orientado hacia las necesidades y expectativas de sus verdaderos clientes primarios, los padres de familia, se compromete la calidad de los resultados del proceso.

Cliente Secundarios

Los clientes secundarios tienen un interés vital, generalmente financiero, dentro del centro educativo. En los colegios podemos identificar a las empresas editoriales cuyo interés está en que sus productos, la línea de textos que servirán como herramienta primordial en el desarrollo y cumplimiento de una calidad de educativa, tengan el interés de la dirección académica centro del proyecto educativo que el centro educativo tiene. Es importante que la dirección académica pueda manejar de una forma productiva las relaciones con estos clientes ya que una buena relación conlleva a la obtención de beneficios como es el de poder contar con algunos convenios de cooperación técnico pedagógico y empresarial.

Cliente Interno

Una tercera categoría son los clientes internos que son los docentes, empleados administrativos o procesos del centro educativo dentro de la misma institución, pero fuera del proceso que se está mejorando. Los resultados que reciben son por lo general necesarios para su propio trabajo. Los resultados de un proceso que no van a los clientes primarios de una empresa, llega probablemente a los clientes internos del proceso. Por ejemplo, los clientes internos de un proceso de “matriculas” incluirán a los empleados dentro del proceso de “registrar a los alumnos nuevos” quienes necesitarán información para registrar, así como los empleados dentro del proceso de “administrar de registros académicos”, quienes necesitan de una solicitud para la obtención de un récord académico.

La satisfacción del cliente interno contribuye a la operación de mejora de un proceso en particular, lo cual a su vez perfecciona las relaciones en el centro educativo con sus clientes primarios. Los gerentes educativos deben comprender que la satisfacción del docente como empleado y profesional y de los otros trabajadores y si entre ellos existe una coordinación eficiente y eficaz entre los procesos en la que les corresponde participar a cada uno conllevará a proporcionar un servicio de calidad educativa.

Finalmente, al enfocarse en el cliente, uno se concentra verdaderamente en servir y satisfacer las necesidades del mismo. Al satisfacer al cliente se logra conservarlo, lo cual significa rentabilidad. Parece una respuesta fácil pero implica un compromiso, el compromiso de lograr que el servicio educativo sea la prioridad número uno. Es por eso que nosotros ***definimos al padre de familia como el cliente y al alumno como el usuario del servicio que presta un centro educativo privado.***

Conceptos del servicio Educativo - Cómo diferenciamos nuestro servicio en el mercado

La diferenciación en el servicio educativo es algo que la gerencia de los colegios deben ya estar estableciendo. Se ve ahora que entre dos organizaciones independientemente cualquiera sea el rubro del negocio, la empresa que brinde mayores servicios a sus clientes será la que pueda tener mayores probabilidades de tener éxito. Los japoneses

tomando en cuenta el valor que tiene el cliente adoptaron su filosofía al campo de los negocios, llegando a obtener un predominio en los mercados mundiales.

El servicio educativo comprende una calidad en la enseñanza académica, la formación cultural y social de alumno como persona; una atención personalizada y permanente con el personal, alumnos y padres de familia; integración como organización comunidad.

La educación no puede encontrarse fuera de esta realidad. Para tal propósito el servicio educativo deberá contar con un diseño que ofrezca las siguientes características:

1. *Cada elemento del sistema de servicio educativo es consistente con el método operativo del centro educativo.* Por ejemplo, cuando se pretende una atención rápida en el pago de una pensión escolar, cada paso del proceso debe ayudar a lograrla.
2. *Fácil de usar.* Esto quiere decir que el cliente pueda interactuar sin problemas con el sistema establecido en el centro educativo, o sea, tiene indicaciones claras, formularios comprensibles, pasos lógicos en el proceso y docentes y empleados dispuestos a responder las preguntas.
3. *Es sólido.* Un servicio educativo debe estar diseñado de tal forma que pueda hacer frente a variaciones en la demanda y en la disponibilidad de los recursos. Por ejemplo si falla el sistema informático de *matrículas*, existen sistemas de respaldo eficaces para permitir que continúe el servicio.
4. *Estructurado para facilitar el desempeño y consistencia entre las personas y el sistema.* Esto significa que son factibles las tareas que se encomiendan a los trabajadores y que la tecnología de apoyo realmente ayuda y es fiable.
5. *Enlace eficaz en las áreas de contacto con el cliente.*
6. *Calidad percibida del servicio.* Es importante que el cliente perciba las mejoras que el colegio implante en el servicio educativo, empleando medios de comunicación escrita directa.
7. *Costos óptimos.* Existencia de desperdicio mínimo de tiempo y recursos para la entrega del servicio educativo.

Estrategia del Servicio

La estrategia de un servicio educativo empieza por seleccionar el enfoque operativo con el cual competirá el centro educativo. esto incluye:

1. *Atención al cliente en términos amistosos y de ayuda.* Los padres de familia en los diferentes procesos que participa requieren de una atención cordial, amistosa de tal forma que se sienta complacido con el trato recibido por el personal del centro educativo. En aquellos casos en la que existen problemas de pagos de pensiones, el padre de familia busca encontrar la comprensión del gerente educativo y son estos los casos donde el sentido de servicio y sentirse servido puede encontrar un punto de valor por parte del cliente. La consideración y la comprensión hacia el cliente son factores necesarios para una relación duradera.
2. *Rapidez y conveniencia en la prestación del servicio.* Las facilidades que pueda ofrecer el centro educativo al cliente en una atención oportuna en los procesos, ya sean, ofreciendo horarios adecuados en: La atención de los docentes, programación de reuniones; celeridad en los tramites de documentos, apoyo en los problemas del alumnado.
3. *Precio del servicio.* El precio estará en relación al valor que perciba el cliente del servicio educativo. Dependiendo de la capacidad de ofrecer una calidad de servicio y tomando en cuenta lo ofrecido también por la competencia se podrá determinar el precio del servicio educativo.
4. *Variedad del servicio.* El uso de medios tecnológicos provee a los centros educativos una fuerte herramienta de ampliar el servicio al cliente. Un ejemplo que se puede ver es el empleo del correo electrónico en el envío de información académica, comunicados, citas etc. a los padres de familia, ya sea directamente a centro laboral, casa o donde se pueda encontrar.
5. *Habilidades Únicas.* Parte medular que constituye el servicio educativo y será la gran inversión con la que contará todo colegio. El cómo del trabajo de los docentes formará un patrimonio valioso el cual la gerencia deberá mantener y desarrollarlo permanentemente.

Procesos de Servicio

Es cada vez más importante que una organización educativa cuente con diagramas para cada aspecto del servicio y definir el “control de diagramas” como función de trabajo específico en cualquier organización de servicio. Actualmente los diagramas pueden estar almacenados en un computador, la alcance de los gerentes, para que, si surgen problemas, puedan centrarse en determinada porción del proceso y tomar decisiones fundamentales. Para poder desarrollar un proceso de trabajo se pueden ejecutar los siguientes pasos:

1. Identificar procesos
2. Aislar los puntos de error
3. Establecer un marco de tiempo
4. Analizar la rentabilidad

Los procesos de matrícula, de emisión de documentos, pagos de pensiones, atención a los padres de familia son los más comunes en los centros educativos. Pero algo que debe tenerse en cuenta es la sencillez con la cual deben estructurarse estos procesos y que estén bien definidos en responsabilidades.

La identificación de los puntos de error y el diseño de procesos a prueba de errores son muy importantes; se pueden reducir en gran medida las consecuencias de los errores en el servicio si se analizan tales puntos durante la etapa de diseño.

Puesto que todos los servicios dependen del tiempo, el cual es factor de costos, se debe establecer un tiempo normal de ejecución.

Una demora en el desarrollo normal de un proceso puede afectar las utilidades. Es importante cuantificar el costo de las demoras estableciendo un valor de tiempo de ejecución del servicio de tal manera que asegure un servicio rentable.

Dentro de los procesos operativos se establecerá los procesos estratégicos y los que no lo son. Para un efecto ilustrativo mostraremos gráficamente, empleando el diagrama *Process Profile* * para los procesos que son estratégicos, y diagramas de flujos para los no estratégicos.

Procesos involucrados en la Gestión administrativa

Las podemos clasificar en tres grupos:

1. De gestión personal
 - a. *De capacitación de recursos humanos.* Selección, reclutamiento, contratación.

Proceso de reclutamiento de personal

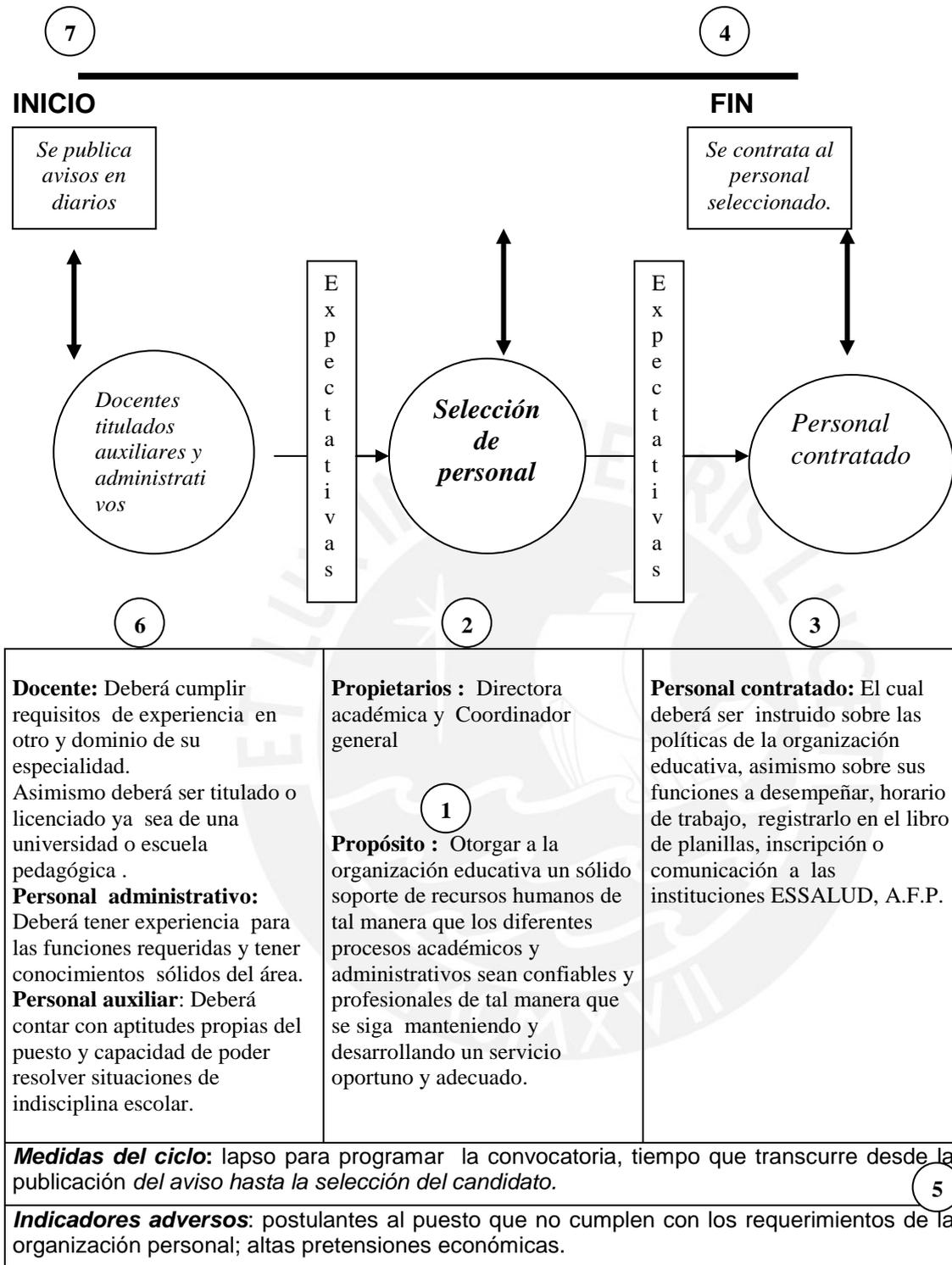


Gráfico N° 18

* "Process Profile" es marca registrada por Shaw Resources

b. De control de personal. Ausentismo, reemplazos, disciplinas etc.

PROCESO DE REEMPLAZO A UN PROFESOR

Responsable: Dirección académica

Participantes: Dirección académica, docentes, auxiliar de educación

1. Se verifica la inasistencia de uno o más docentes.
2. Una vez confirmada la inasistencia, se coordina el reemplazo con un docente que tenga horario disponible para el desarrollo de una clase, en caso contrario el auxiliar tomará el reemplazo.
3. El auxiliar solicita a la secretaria las hojas de trabajo del curso no dictado por inasistencia del docente, y las entrega al auxiliar para que sean desarrolladas por los alumnos del aula que él supervisa.
4. El auxiliar entrega a la dirección académica las hojas de trabajo desarrolladas por los alumnos.
5. La Dirección Académica citará al día siguiente al docente para que informe los motivos o causas de su inasistencia, la cual deberá estar justificada y sustentada.
6. La dirección Académica informa a la Coordinación Administrativa sobre los resultados del proceso.

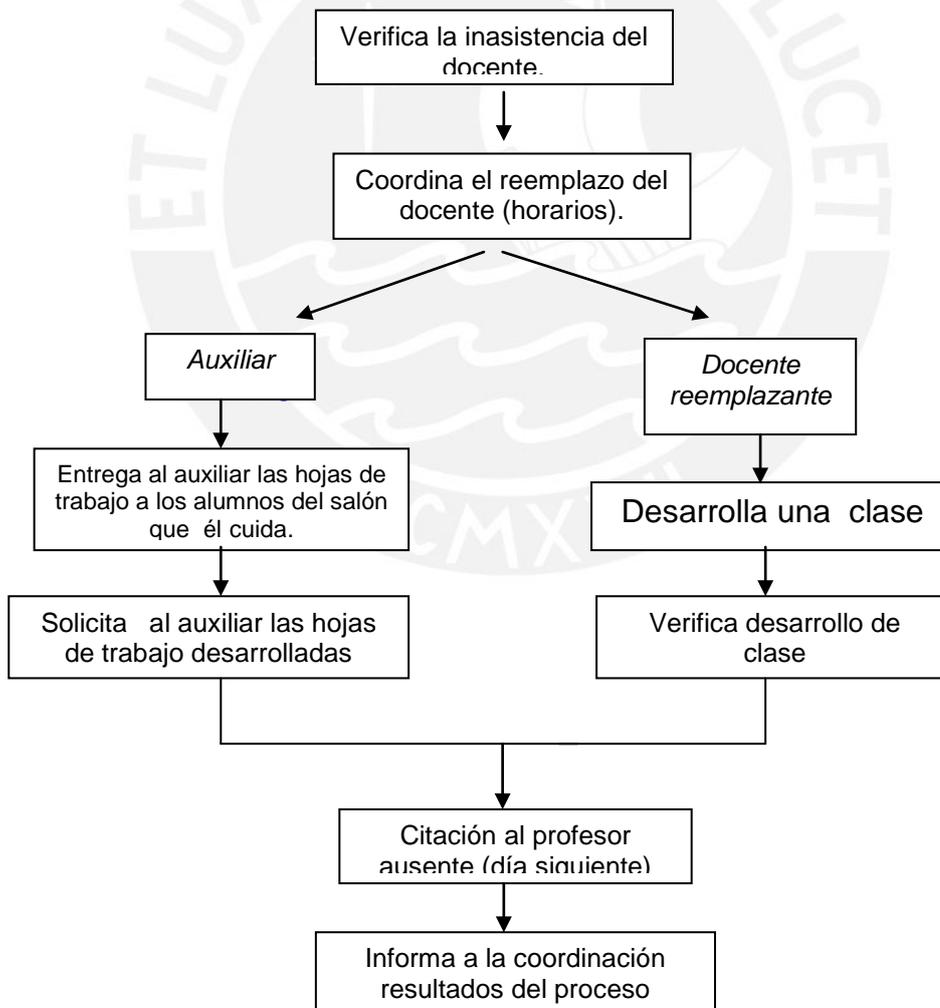


Gráfico N° 19

- c. *De Gestión propiamente dicha.* Elaboración de documentación, capacitación y desarrollo de actividades.

PROCESO DE ENTREGA DE INFORMES

RESPONSABLE : DIRECCIÓN

PARTICIPANTE : EL DOCENTE

1. El docente identifica las fechas y plazos según proyecto educativo.
2. La dirección nombra comisiones de trabajo para:
 - a. El asesoramiento a los profesores nuevos.
 - b. Revisión de documentos.
3. El docente procede a elaborar sus informes en el aula de su tutoría.
4. El docente entrega a las comisiones de trabajo los documentos para su revisión.
5. Si no tiene observaciones procede a entregar los documentos a la dirección para su visado. Si tiene alguna observación repetir el paso 3.
6. La dirección entrega a la secretaría los documentos para su archivo.
7. La dirección autoriza el fin del proceso e informa a la coordinación los resultados.

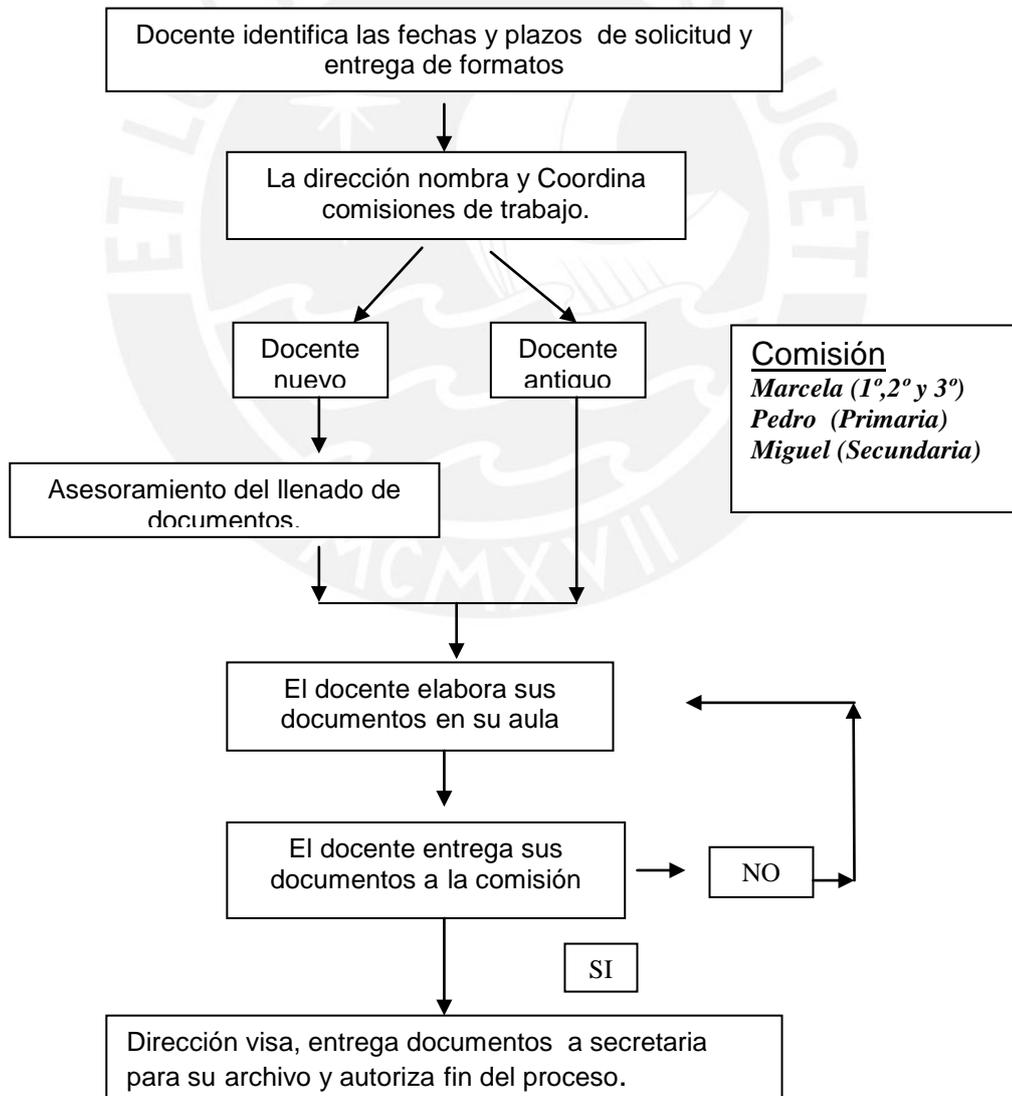


Gráfico N° 20

2. Económicos-financieros

a. Análisis económico financiero.

PROCESOS DE INGRESOS POR COBROS DE PENSIONES.

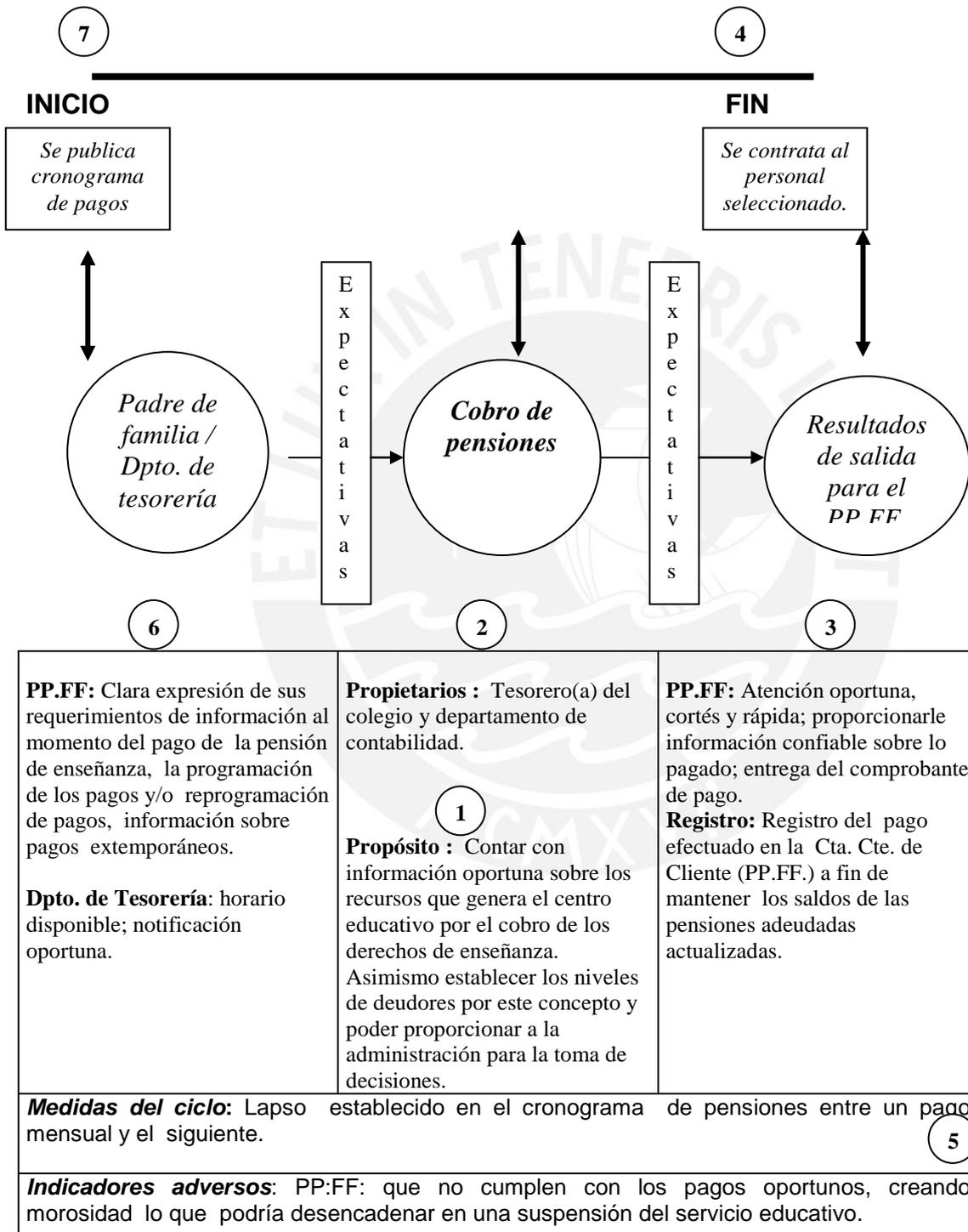


Gráfico N° 21

PROCESO DE CAJA CHICA

RESPONSABLE: TESORERO(A)

PARTICIPANTES: - PERSONAL DE TESORERA – SECRETARIA

1. Dependiendo de la envergadura de la institución educativa se podrán definir al responsable y a los participantes. Debido a que la secretaría mayormente administra el fondo de la caja chica en los centros educativos pequeños, será la encargada de recibir el disponible.
2. Secretaría hace uso del recurso en la aplicación de gastos menores corrientes.
3. Secretaría elabora el reporte de todos los gastos efectuados sustentados con los documentos (comprobantes de pago, recibos etc)
4. Tesorería evalúa reporte y da su conformidad a los gastos debidamente justificados y sustentados
5. Tesorería reembolsa por el monto sustentado; y se da reinicio a otro ciclo más de este proceso.

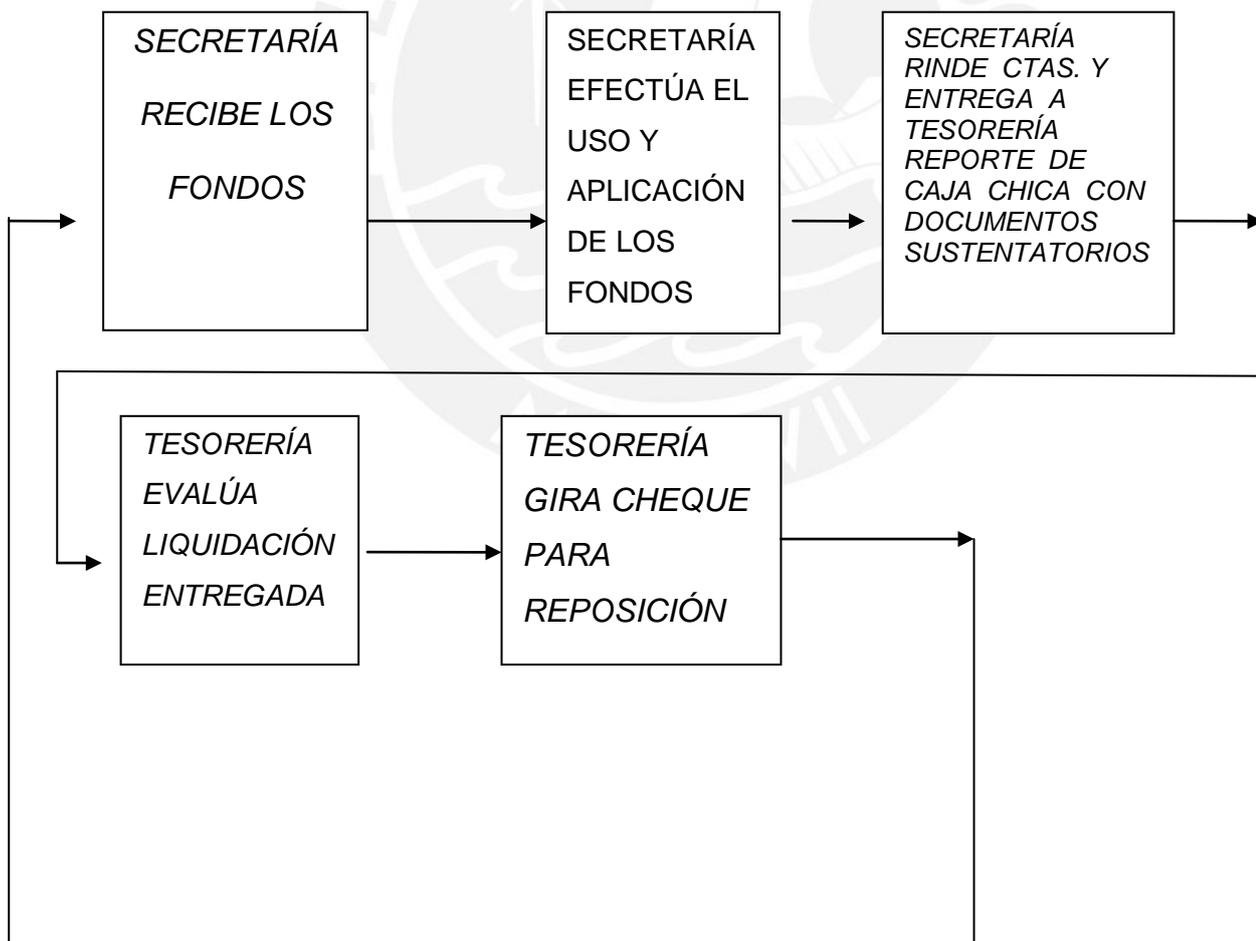


Gráfico N° 22

PROCESO DE REGISTROS DE INGRESOS

RESPONSABLE: TESORERÍA

PARTICIPANTES: PERSONAL DE CAJA - TESORERÍA

1. Los ingresos generados por cada día, son registrados en reportes (Reportes Diarios, Parte Diario de Ingresos, etc.) en donde se indican los diferentes conceptos y montos por cada rubro de ingresos.
2. El total de los ingresos del día son depositados en la cuenta corriente de la institución.
3. Tesorería anexa al Parte Diario original de la boleta del depósito, quedándose con ellos una copia del depósito bancario para su archivo.
4. Tesorería entrega a Contabilidad Parte Diario con documentos (boletas de venta, recibos, liquidación y boleta de depósito).
5. Contabilidad verifica la documentación recibida y procede al registro, dando por finalizado el proceso del registro de los ingresos.

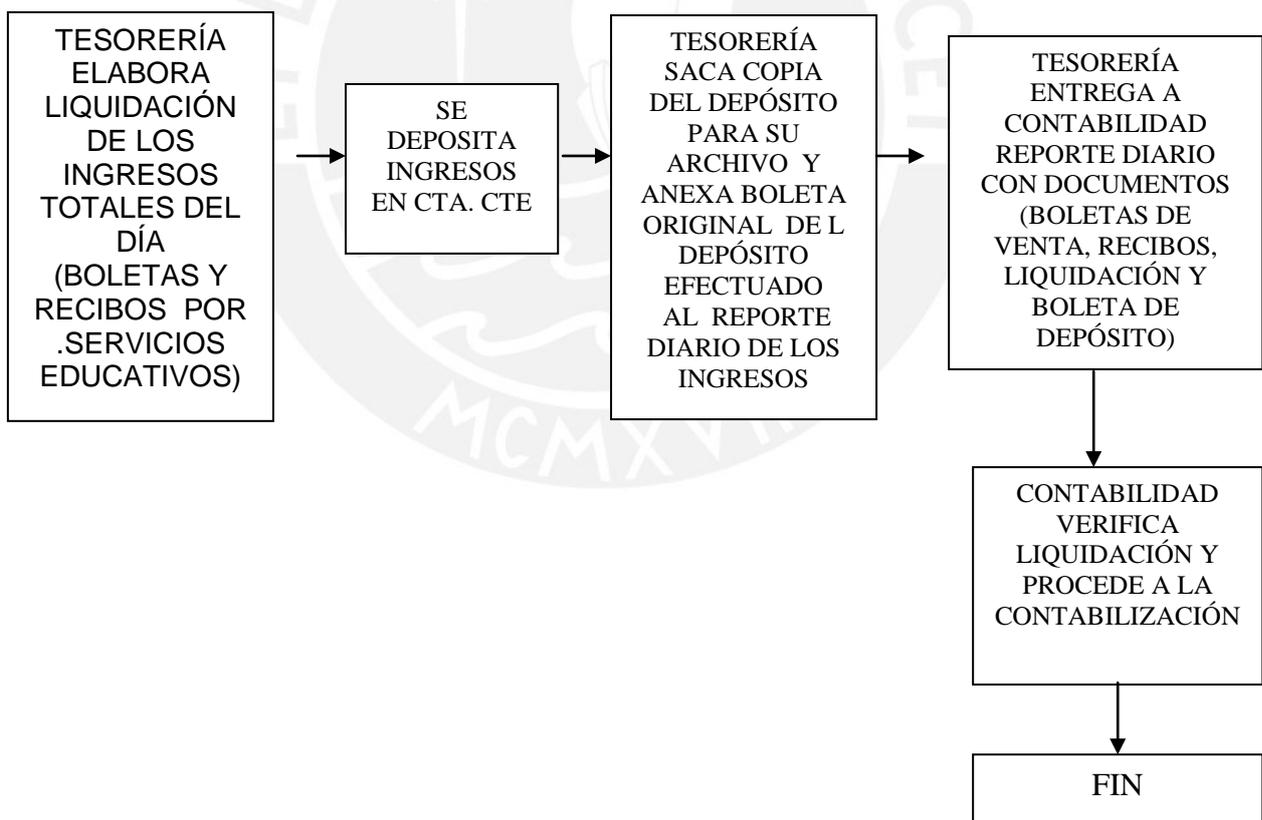


Gráfico N° 23

b. Control de la política económico-financiera

CONTROL ENTRE LO PREVISTO Y LO REALIZADO

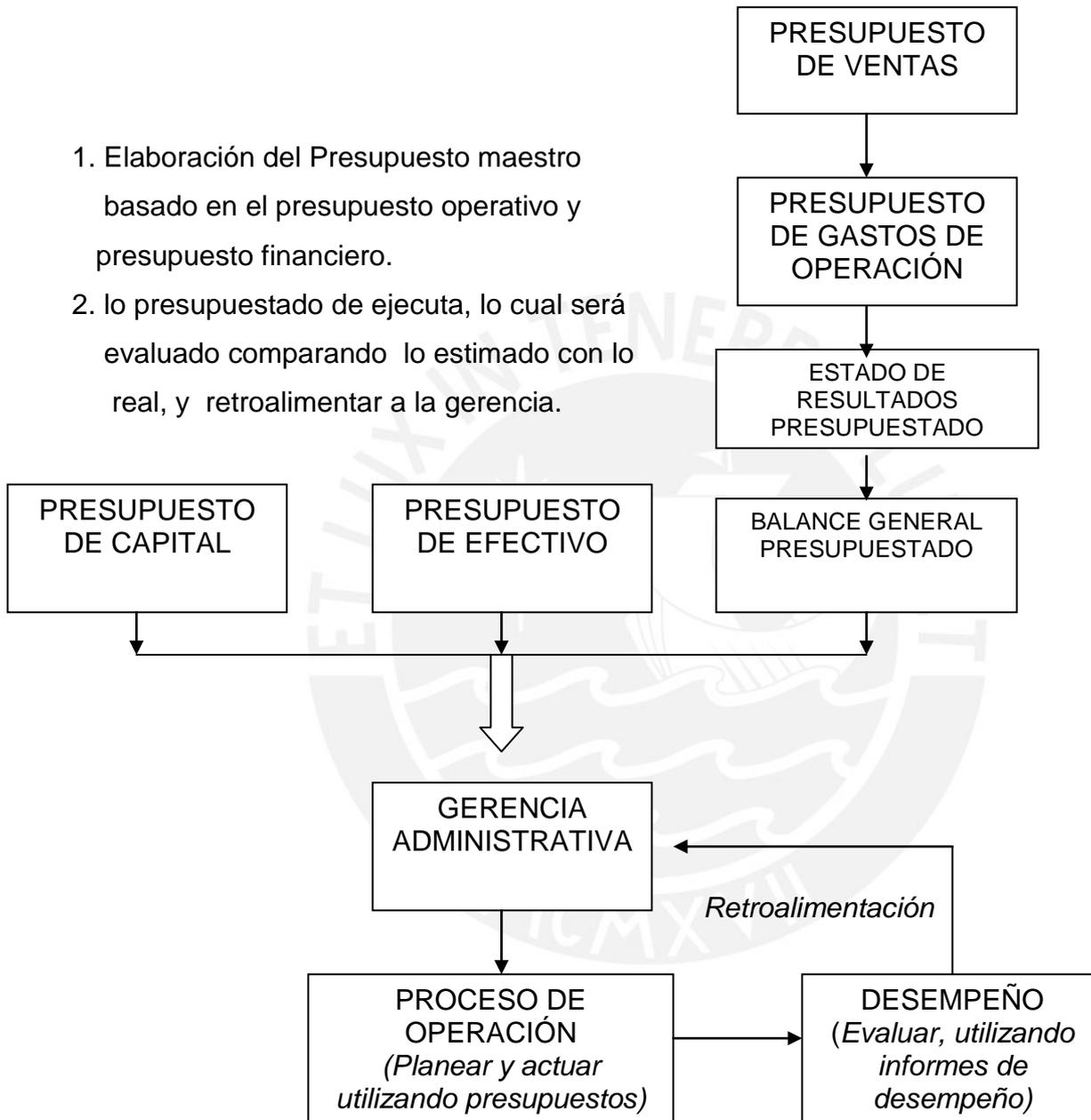


Gráfico N° 24

El diseño de un servicio educativo es en gran medida un arte que exige saber de mercadotecnia, relaciones humanas y tecnologías, así como de operaciones. Al parecer el desarrollo futuro de los servicios está en la informática, ya que un el intercambio de información, de una u otra forma, es el hilo que une a casi todos los servicios.

RECOMENDACIONES

La administración y la conducción de una institución educativa, considerada ya como una empresa de servicios, no es ajena a la gestión empresarial y, por ende, vale recordar que para lograrla es necesario aplicar funciones básicas de administración como planeación, organización la comunicación y control.

Se debe tomar como marco de referencia la política de la empresa para aplicar las funciones básicas y asimismo las actividades funcionales o de apoyo dinámico a la gestión total.

Toda institución educativa, como cualquier organización con sus propios fines, debe fijar plenamente su “filosofía de acción” como marco de referencia de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos. De allí surge el perfil del *Clima Laboral* de la institución, conjugada como es de suponer con el proceso administrativo, el cual debe quedar enmarcado en el marco de dicha filosofía. A esta filosofía de acción se le puede denominar política estructurales y funcionales que deben ser consideradas por los responsables de la conducción de dichas instituciones.

Algo que debe estar siempre presente en toda organización, en forma especial en las educativas, es el aspecto cultural de la organización la cual está sustentado en la misión de la organización y se ve reflejada en las actitudes que llevaron a la creación de la organización. Los principios y valores que inspiraron a los fundadores son vitales para la formación del perfil del educando, elementos esenciales que forjan la identidad de la organización educativa y por ende lo que se puede ofrecer al cliente o padre de familia

Finalmente, la empresa considerada como sistema, es el resultado de la asociación de un potencial financiero, un potencial tecnológico y un potencial humano. De su integración y buena administración se logran resultados como la productividad y los beneficios, que permitirán, por una parte, afianzar la imagen de la propia empresa y, por otra, lograr el desarrollo del factor humano en lo económico, cultural y social.



CONCLUSIONES

La formación del director de un centro educativo deberá estar centrada no solo en los aspectos pedagógicos, sino en el desarrollo de herramientas de gerencia que permitan tener una gestión de excelencia. La educación como empresa debe organizarse como entidad productiva ya que se trata de una inversión de mediano y largo plazo, que pretende lograr un óptimo producto; y para ello el gerente educativo, que es el nombre que pienso debería tener hoy en día el director, deberá contar con conocimientos para el manejo de las siguientes herramientas:

- Administración estratégica, por que la competitividad de hoy nos hace ver que las organizaciones educativas deben establecer una planificación y organización acorde a las nuevas necesidades y objetivos empresariales.
- Marketing, como medio de poder hacer llegar a un mercado meta los objetivos que tiene un centro educativo y del compromiso que tienen con la sociedad.
- Finanzas, por que como todo ente deberá generar productividad y que sólo se logrará realizando una adecuada administración y control de los recursos materiales de la organización.
- Procesos de operaciones, como parte de un medio de poder cumplir en forma eficaz y eficiente lo planificado.

Nuestro trabajo permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. La educación es un campo en el que la privatización tiene el potencial para poder administrar de una forma estratégica los servicios educativos

2. La adopción de herramientas gerenciales es ya una exigencia en la dirección de las organizaciones educativas y poner al alcance de sus clientes un servicio que ellos valoren.
3. Los colegios privados deberán llevar a cabo un conjunto firme de objetivos diseñados para ampliar y desarrollar al máximo de sus capacidades
4. La gerencia educativa debe ser muy consciente de que las personas que integran la organización requieren de una preparación competitiva de tal forma que puedan tener respuestas oportunas frente a los cambios del entorno.
5. Al hablar del servicio, es importante tener en cuenta que no consiste en satisfacer las demandas de aquel a quien supuestamente servimos, sino en cubrir sus auténticas necesidades.

La competitividad de las organizaciones en el mercado educativo conlleva a que el producto educativo tenga un ciclo corto de vida y necesite ser renovado e innovado constantemente lo que proporcionará la garantía de contar con un servicio educativo de calidad por lo que la gerencia educativa deba estar preparada. Con frase concisa, el gran teórico del *management*, Peter Drucker, nos dice que las empresas deben hacer bien las cosas (*do well*) para poder hacer el bien (*do good*); pero este grato juego de palabras sajonas fue análogamente advertido muchos años antes por San Josemaría Escrivá, diciendo: «para servir, servir». Para prestar un servicio, para beneficiar a las personas, hay que servir, ser útiles, saber hacer bien las cosas.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

MODELO DE PRESUPUESTO DE UN COLEGIO PARTICULAR

NOTA: Cada centro educativo de gestión no estatal, de acuerdo a su realidad, podrá aplicar en su presupuesto las cuentas necesarias de la presente guía sin estar obligado a usar la totalidad.

Nombre: Colegio Particular....."CBS".....

Dirección: - Meta de matrícula del año escolar 2003

- Presupuesto de fuentes de financiamiento.
- Presupuesto de operación por objeto del gasto.
- Presupuesto de inversión.

Contenido: AÑO ESCOLAR DE 2003

- Del primero de marzo de 2003.
- Al 28 de febrero de 2004

Unidad ejecutora: Dirección.

Fuente de referencia: Plan Contable General Revisado

Lima, de Marzo del 2003

.....
Director

.....
Promotor

.....
Contador

ANEXO N° 2**1. METAS DE MATRÍCULA**

Nombre del Colegio:

"CBS"

Período

Año escolar de 2003

Niveles	Año 2002 Total	META 2003	
		Anterior	Prevista
SECUNDARIA:	183	212	212
Quinto año de secundaria A	36	40	
Cuarto año de secundaria A	55	57	
Tercer año de secundaria A	30	35	
Segundo año de secundaria A	41	40	
Primer año de secundaria A	21	40	
PRIMARIA:	129	207	207
Sexto grado de primaria A	27	40	
Quinto grado de primaria A	23	40	
Cuarto grado de primaria A	23	32	
Tercer grado de primaria A	21	35	
Segundo grado de primaria A	20	30	
Primer grado de primaria A	15	30	
TOTAL	312		419

ANEXO Nº 3

PRESUPUESTO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Nombre del Colegio : "CBS"
 Período : Año escolar de 2003
 Unidad Ejecutora : Dirección

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	MONTO	Total Cuentas
70	VENTAS:		S/. 131,040
707	Prestación del servicio educativo		
75	INGRESOS DIVERSOS		
755	Alquileres diversos		
	7551 Alquiler de local e instalación		
758	Subsidios recibidos:		
	7581 Del sector educación		
	7582 Otros (Donaciones)		
759	Otros ingresos diversos:		
	7591 Transporte escolar		
	7592 Consecución de kioskos y cafeterías		
	7593 Venta de productos artesanales y/o industriales		
	7594 Certificados de estudios		388
76	INGRESOS EXCEPCIONALES		
762	Enajenación de inmuebles, maquinaria y Equipo		
768	Ingresos extraordinarios (Superávit)		
769	Otros ingresos excepcionales		
77	INGRESOS FINANCIEROS		
772	Intereses sobre cuentas por cobrar		
774	Intereses sobre depósitos		
775	Otros ingresos financieros		
TOTAL DE INGRESOS			131,428

GLOSARIO

Activo.- Conjunto de bienes y derechos que dispone una empresa.

Activo corriente.- Aquél que compromete el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar, las existencias u otras partidas del Activo que probablemente se pueden utilizar o convertir en efectivo a corto plazo.

Activo fijo.- Conjunto de bienes duraderos que posee una empresa para su uso.

Activo Neto.- Diferencia entre el valor de libros del activo y su depreciación acumulada.

Amortización.- Pérdida o disminución del valor útil de un activo intangible. Reducción gradual de una deuda.

Balance General.- Estado financiero que presenta a una fecha determinada, las fuentes de las cuales se ha obtenido los fondos que se usan en las operaciones de una empresa (pasivo y patrimonio neto), así como las clases de bienes y derechos en que están invertidos dichos fondos (activo).

Cargas diferidas.- Desembolsos por servicios recibidos que van a ser absorbidas en ejercicios siguientes.

Costo.- Total de desembolsos efectuados en la obtención de un bien o servicio.

Déficit.- Saldo en contra al final del año escolar, originado por mayores gastos.

Depreciación.- Pérdida o disminución del valor útil de un activo fijo, excluyendo terrenos, debido al uso, a la acción del tiempo o a la obsolescencia.

Inventario.- Relación detallada de los componentes del activo, pasivo y patrimonio de una empresa a una fecha determinada.

Pasivo.- Conjunto de obligaciones que tiene una empresa.

Presupuesto.- Es un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras. Cualquier estimación sobre costos futuros.

Presupuesto de fuentes de financiamiento: Constituido por los medios económicos que va a obtener el Centro Educativo y que estarán representados por los ingresos, los que a su vez servirán para financiar el programa de gastos.

Presupuesto de operación por objeto del gasto: Es aquel que cubre los ingresos y gastos de operaciones y están dirigidos hacia el planeamiento y control de programas. Está constituido por el gasto corriente, es decir, que necesariamente se tendrá que ejecutar para lograr el normal funcionamiento del Centro Educativo.

Presupuesto de inversión: Es aquel que está destinado para incrementar los Activos fijos o de capital. Estos presupuestos casi siempre requieren de una financiación especial.

Los factores que se toman en cuenta en la preparación del presupuesto de inversión, son las tendencias de crecimiento de la población y la necesidad de los avances de la tecnología en materia de bienes y equipos para el mejor servicio educativo.

Superávit.- Saldo favorable del ejercicio económico.

