

# Ética de la Gerencia y la Planificación Estratégica en las Instituciones Educativas

Miguel Ángel Ávila  
miguelangelavila10@yahoo.es  
Ramón Calzadilla  
calzadilla\_ramon@cantv.net  
UPEL-IPMJMSM

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 10, Nº 1  
Junio 2010  
pp 9-17

Recibido: Febrero 2010  
Aprobado: Abril 2010

## Resumen

*El presente trabajo investigativo, de tipo documental, tiene como objetivo reflexionar acerca de la problemática de la ética (valorativa) que se presenta en las instituciones educativas venezolanas, donde la gerencia se basa en la planificación estratégica, la cual se debe fundamentar en un humanismo pleno. Vale recordar que en el proceso educativo lo más importante es el recurso humano, en razón de su funcionamiento como organización con sentido de pertenencia, solidaridad y cooperación, con lo que se podrá hablar de crecimiento organizacional. Además, el concepto de gerencia debe ser integrador, proactivo, participativo y protagónico dentro de las instituciones educativas. En toda institución educativa se debe buscar capacitar, de modo permanente, al personal docente y directivo en la disciplina de la ética, lo cual justificará fortalecer el proceso de socialización entre el personal de las instituciones, además de justificar la existencia de la profesión más digna: la docencia.*

**Palabras clave:**  
Ética, valores,  
planificación  
estratégica,  
gerencia.

## Ethic of Management and Strategic Planning of Public Institutions

### Abstract

*This work of type documentary it is to think about the ethical problems (evaluative) that are present in the Venezuelan educational institutions. In these institutions the management is based in the strategic planning which must be based in a full humanism. It is important to point to in the educational process the most important thing is the human resort. This is to a better functioning as an organization with sense of belonging, solidarity and comprehension with what may talk about organizational growth. Besides, the management concept must to be integrated, proactive, participative and a lead role within the educational institutes. Because of this, the conclusion is that in every educational institution it is necessary the continuous training of the directors and professors in the disciplinary ethic. This justify strengthen the socialization process between the staff of the institutes. Additionally, this work justify the existence of the most noble profession; teaching.*

**Key words:**  
Ethic, values,  
strategic planning,  
management.

## L'éthique de la Gestion et la Planification Stratégique des Institutions Éducatives

### Résumé

*Ce travail de recherche est de caractère documentaire. Il a pour objectif réfléchir sur la problématique de l'éthique (de jugement) qui se posent dans les établissements d'enseignement vénézuéliens d'où la*

**Mot clefs:**  
Éthique, Valeurs,

*direction repose principalement sur la planification stratégique laquelle on doit la fonder sur un humanisme essentiel. Il convient de rappeler que ce qui est le plus important dans le processus éducatif ce sont les ressources humaines. en raison de son fonctionnement en tant qu'organisation avec les principes d'appartenance, de solidarité et de coopération, ce qui permettra de parler de croissance de l'organisation. En outre, le concept de direction doit être intégratif, dynamique, participatif et prépondérant dans les établissements éducatifs. Par conséquent, on doit conclure que dans toute institution éducative il faut chercher la capacitation du personnel enseignant et de direction de manière permanente sur la discipline de l'éthique, ce qui pourra justifier et renforcer le processus de socialisation entre le personnel des institutions, et démontrer en outre l'existence de la profession la plus respectable: l'enseignement.*

*Planification  
Stratégique,  
Direction.*

## Introducción

Las organizaciones educativas necesitan gerentes actualizados, dinámicos y comprometidos con la razón de ser de la institución a la cual pertenecen, por lo tanto, deben gerenciar de manera innovadora, responsable y honesta, con el objeto de dar respuestas a las exigencias de la sociedad en la cual están inmersos. Actualmente, se está imponiendo una cultura organizacional competitiva basada en el ejercicio de un liderazgo efectivo (Firth, 2002). Asumir un enfoque estratégico del proceso de planificación favorece las posibilidades de éxito de las instituciones educativas debido a que le permite analizar la situación actual de las mismas y proyectar las acciones que tomarán a largo, mediano y corto plazo.

Por lo que los planes estratégicos comienzan con un proceso de exploración y análisis del entorno y del ambiente organizacional interno, los cuales le proporcionan al gerente la información necesaria para elaborar el plan en función de su razón ética social y de la gestión a seguir en la toma de decisiones oportunas (Etling, 2004). Una vez establecidos estos criterios se diseñan los programas por áreas, lo cual va a constituir el plan estratégico institucional.

En tal sentido, la Planificación Estratégica es una alternativa que permitirá a los gerentes educativos enfrentar los cambios, mejorar el desarrollo de las instituciones y su propio desempeño, ya que la misma se refiere al proceso de seleccionar políticas y estrategias de acción administrativa, con las cuales se pueda maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos de la organización.

Asimismo, la planificación estratégica permite elaborar y formular estrategias obedeciendo a un estudio ético y organizacional, donde se revelen las funciones del personal directivo de una institución educativa y como debe ser su desempeño ante las distintas situaciones que debe enfrentar (Barrios, 2002).

A través de la implementación de este plan, las instituciones educativas pueden lograr un resultado favorable ante cualquier situación que deba afrontar, ya que estarán en condiciones de aprovechar las oportunidades que le ofrezca el entorno y de evadir con éxito las amenazas que provengan de ese medio.

Es importante destacar que el personal directivo de las instituciones educativas debe coordinar acciones que permitan el perfeccionamiento en el personal que dirigen, para así ayudarlos hacia un desempeño eficaz y moral. Así, la función del directivo es la de ayudar a su personal a que ejerciten sus potencialidades hasta el máximo de su capacidad humana. Deben conducirlo a mejorar las actividades relacionadas con la moral, el mejoramiento de las relaciones humanas, el perfeccionamiento del maestro durante la realización de sus funciones y el desarrollo del currículo. En las instituciones educativas es evidente las dificultades para llevar a cabo la planificación correspondiente al proceso educativo, los objetivos que se fija la institución en los planes que formulan para el año escolar no se logran a cabalidad.

Es así como la planificación estratégica permite elaborar y formular estrategias obedeciendo a un

estudio organizacional humanista, donde se revelen los escenarios que se le plantean a la institución educativa y cómo debe ser su desempeño ante las distintas situaciones que debe enfrentar (Carmines, y Zeller, 1988). A través de la implementación de un plan estratégico, cualquier institución puede lograr un resultado favorable ante cualquier situación que deba afrontar, ya que estará en condiciones de aprovechar las oportunidades que le ofrezca el entorno y de evadir con éxito las amenazas que provengan del medio.

### La planificación estratégica

En el sistema educativo venezolano se observa un carácter altamente centralista de las normativas educacionales que reduce la capacidad de decisión y delegación de los directores que integran el proceso educativo, impidiendo la participación activa y eficiente de todos los involucrados en las instituciones. Para Rodríguez (1997), la planificación estratégica “constituye un esfuerzo organizado, consciente y continuo, para escoger alternativas viables para el logro de objetivos determinados” (p. 03). En este sentido, se le puede considerar una herramienta que conduce a la excelencia de la labor gerencial. Así mismo, Robbins (1993) plantea que:

Consiste en la búsqueda de las ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de políticas que permitan crear o preservan sus ventajas, todo esto en función de la misión, los objetivos del medio ambiente y de los recursos disponibles con la finalidad de producir cambios profundos en la organización y en su estructura interna. (p. 34)

Hasta hace poco la acción gerencial de las instituciones educativas actuaba dentro de una disponibilidad limitada de recursos y tiempo, lo cual le daba rentabilidad sin mucho esfuerzo; actualmente, la estrategia dominante es el cambio permanente para el cual deben prepararse las instituciones a fin de analizarlo y planear en función de los cambios del entorno (De Lourdes, 2000). De allí que la actuación gerencial requiere grandes esfuerzos para aprovechar el cambio y no ser sorprendido por él. Por ello, el directivo de una institución educativa debe

prever, incluso inventar el futuro, asumiendo una actitud de espíritu de organización, que identifique y saque el mejor provecho de las oportunidades y fortalezas, minimizando las debilidades y amenazas que están presentes en el medio escolar, las cuales ejercen gran influencia en la organización educativa.

En este orden de ideas, IVEPLAN (1991) plantea que “la estrategia es un plan específico de acción dirigido a un resultado específico, en un período específico. Es la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas” (p. 56). Así mismo, el autor refiere que el plan estratégico se diseña sobre la base del diagnóstico de la realidad, para lo cual se debe establecer la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas institucionales; así como también, los valores y principios, siendo éstas lo que constituye la filosofía de gestión la cual representa la doctrina de la institución.

En tal sentido, la planificación estratégica exige del personal directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo para dar solución a los conflictos que se presentan en la institución. Así como también utilizar un conjunto de herramientas que les permitan visualizar la realidad de la escuela, a manera de presentar un plan de acuerdo a criterios comunes de todos los actores de la institución educativa.

En el plan estratégico debe estar reflejada la dirección futura de la organización y la implantación de las decisiones destinadas a lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, el mismo deberá ser lo suficientemente flexible y adaptable, para ajustarse a los cambios que puedan surgir, para reajustarlas y asegurar el logro de los objetivos institucionales.

Es importante destacar que para lograr un sistema educativo eficiente, donde sea evidente el logro de los objetivos y metas que se fija la institución, los directivos deben convertirse en agentes de cambio, para garantizar el cumplimiento de las políticas educativas. Al respecto Ruetter y Conde (1998), plantean que:

La dirección educativa representa un conjunto de acciones entre las cuales:

planificar, coordinar, controlar, evaluar y orientar acciones o procesos administrativos, que buscan mejorar la educación y por ende la eficiencia del proceso enseñanza – aprendizaje. Para desarrollar ese conjunto de acciones es necesario que el docente que ejerce la dirección, conozca y aplique métodos, técnicas e instrumentos para dar una atención adecuada en la problemática educativa. (p. 36)

Se requiere entonces de un directivo que conozca y aplique las metodologías y técnicas específicas para dinamizar la actividad que realiza en la institución escolar. Al respecto López (2003) plantea lo siguiente:

La tarea principal del director es estimular el perfeccionamiento cultural y profesional del personal que dirige, a fin de mejorar el proceso de enseñanza que se imparte en las escuelas y elevar el nivel de eficiencia en los planteles educativos. (p. 36)

El director debe actuar con una visión estratégica en el campo que labora, sobre todo el proceso educativo y sus diferentes elementos: institución, programas, aprendizajes, profesionales, comunidades y otros. Estos elementos le exigen al director conocer profundamente la situación en la cual se lleva a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, exigiendo analizar sus funciones y evaluar los objetivos que se pretenden lograr y ser capaz de realizar las modificaciones necesarias a lo largo del proceso, para alcanzar el perfeccionamiento previsto mediante la dirección.

## Ética y valores en el ámbito de las instituciones educativas

Es necesario destacar las funciones del gerente o director de una institución educativa, y su capacidad de trabajo para fortalecer el sentido de pertenencia en el personal docente que dirige. Para ello, debe motivar la práctica y ejercitación de los valores para un proceso educativo armónico, reflexivo, en vías de lograr la calidad. En este sentido, De Courtois (1998) plantea que el gerente estratega debe tener una ac-

titud extrovertida y abierta, ser prospectivo, prever los futuros posibles, sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico, pasar de acciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios, lograr la interrelación entre los componentes de la escuela, explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico, ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia donde se dirige, propiciar una mayor participación, comprometiendo el desarrollo individual y colectivo, concebir las funciones de la dirección de forma integrada, construir una cultura estratégica para dirigir al grupo de docentes de la escuela.

De allí que lo planteado anteriormente, refleja la actuación ideal del director, lo ayuda a conducir su desempeño en vías de lograr la proyección del sentido de pertenencia en el personal docente y por consiguiente, la mejora de la institución escolar. En este orden de ideas, Guédez (2003) plantea que dentro del marco de la ética y los valores, cabe destacar las tendencias que se deben promover en el ámbito escolar, las cuales son:

- El tránsito de lo convencional a lo estratégico, dentro de la aceptación convencional, el sujeto está separado del objeto de reflexión, mientras que en lo estratégico el sujeto es parte del escenario que se prefigura.
- Del énfasis de las ventajas comparativas: se está pasando al acento de las ventajas cooperativas. En este sentido general, puede identificarse una interesante secuencia en donde las ventajas comparativas, apoyadas en la posesión de recursos materiales y económicos, son sustituidas por las ventajas competitivas, más inspiradas en el conocimiento y en dominio tecnológico.
- De la gerencia de las instrucciones a la gerencia de los valores: se refiere al desenvolvimiento gerencial que muestra la evolución, primero gerencia de instrucción (en donde el peso directivo y fiscalizador de las órdenes prevalecía); segundo, la gerencia de los recursos (en la cual lo importante era alcanzar el objetivo); tercero, la gerencia de los procesos (que sostenía que el control de los procesos

asegura la productividad de los resultados); cuarto, la gerencia estratégica (subraya las acciones que deben asumirse para controlar las amenazas y aprovechar las oportunidades) y por último la gerencia visionaria o de los valores (la cual señala que el alcance visionario y de la energía que proporcionan los valores, imponen la ruta más adecuada ante los entornos actuales).

En este sentido, la gerencia visionaria de los valores va más allá de la gerencia estratégica porque se enfatiza que, por encima de lo que hay que hacer se impone el para qué hacerlo. Lo importante no es lo que se tiene y lo que se sabe, sino lo que se hace con lo que se tiene y con lo que se sabe. Las posibilidades de triunfo acompañan más al que más se adapta que al más apto; además, el gerente o director debe asumir desafíos de fidelidad y creatividad a partir del para qué y en función del qué hacer. En este sentido, los valores se traducen en energías que impulsan los compromisos en el personal docente.

## Participación y trabajo en equipo

Toda institución educativa es equipo constituido por sus actores, donde sus integrantes trabajan en conjunto; o sea, forman un equipo de trabajo. Para Falcón (2005) el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Es así que el trabajo en equipo es la suma de los esfuerzos individuales, se junta el talento y el trabajo por una meta común.

Para Solano (2001) “el trabajo en equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida” (p. 90).

En virtud de las definiciones anteriores, toda institución educativa requiere en gran medida del trabajo en conjunto de un grupo de actores que al articular esfuerzos de manera eficaz, se transforme en un equipo con grandes posibilidades de realizar con éxito la misión que se le ha sido encomendada. Para lograr una escuela básica de calidad, se requiere el impulso del trabajo de todo el personal como

compromiso compartido de la institución, estudiantes, padres, docentes y sociedad en general.

Keith (2006), plantea que “en el ámbito educativo el trabajo en equipo se traduce en calidad. Por ello, se debe ofrecer un ambiente de trabajo agradable; donde las relaciones entre los miembros sean cordiales, al existir una buena comunicación y un alto sentido de respeto y colaboración” (p. 89). De allí que los integrantes del equipo deben actuar en forma cohesionada, en confianza y de forma colectiva.

Para Dyer (2000), “las nuevas tendencias laborales y la necesidad de mejorar la socialización en la organización lleva pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual” (p. 89). Por ello, alcanzar la auténtica socialización en la instituciones de Educación Básica, requiere de una mayor interacción entre las personas; que consideren el trabajo en equipo un medio que permite el apoyo mutuo y comprometido con los objetivos y metas de la institución. De allí que la verdadera importancia de la socialización se enfoca en la aceptación de normas y valores por parte de las personas, asegurando su actuación bajo los intereses de la institución educativa, incrementando además el nivel de satisfacción en el trabajo.

Para lograr la formación de equipos comprometidos con la sociedad se requiere la participación y la interacción de todos. En este proceso la cohesión, adquiere gran significado en lo que se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser elemento de un grupo. Al respecto, Silva (2005) refiere lo que sigue:

Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. (p. 36)

Es así que para desarrollar la cohesión para las tareas del equipo, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades. Por consiguiente, Vilorio (2001) plantea algunos aspectos en la formación de equipos, entre los cuales se destacan:

- La asignación de roles y normas: con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo.
- La comunicación: una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos.
- La definición de objetivos: es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo y que cada uno pueda explicitar cuáles son sus objetivos individuales.
- La interdependencia positiva: el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo. Por ello, las personas que integran un equipo de trabajo en una institución educativa deben saber que son parte de un grupo. Es así que deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo, por lo que tienen que reunir las siguientes características: ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo; ser leales consigo mismo y con los demás; tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva; tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos; tener capacidad de

autodeterminación, optimismo, iniciativa, tenacidad y tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

En la conformación de equipos, los miembros deben trabajar en un ambiente de confianza que estimule el trabajo colectivo. Al respecto Keith (2006) plantea que para generar un clima de trabajo agradable, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos.

- En lo físico, es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.
- En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal: es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción.
- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

Los aspectos anteriores, físicos, psicológicos y el tiempo se deben considerar durante el trabajo en equipo, a manera de lograr la armonía entre el espacio, el individuo y sus tareas y el tiempo dedicado para el logro de los objetivos; todo ello contribuye con el trabajo responsable y efectivo del equipo, todo lo anterior influye en la promoción de un clima de auténtica socialización ya que tanto los aspectos

tos físicos, psicológicos y el tiempo interactúan de manera cohesionada en la estabilidad individual y colectiva de todos los actores escolares.

## Acciones estratégicas

La planificación estratégica es la herramienta por excelencia de la gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planificación ofrece un medio para que los individuos y las organizaciones enfrenten los cambios. El ritmo creciente en lo ético, económico, político, tecnológico y otras áreas, destaca la necesidad de una atención continua a la reformulación de estrategias. Potella (1997) define la planificación estratégica así como sigue:

La herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o presentar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de los objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (p. 58)

En este mismo orden de ideas, Sollenave (1991) afirma que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio reservado de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Según Guédez (2001), se entiende por planificación estratégica “el aprovechamiento de las oportunidades y la superación de los riesgos en función del robustecimiento de las fortalezas y de la compensación de las debilidades que se poseen” (p. 23). En la planificación estratégica, se deben tomar en cuenta tanto las oportunidades, como las fortalezas y las debilidades.

Para Guédez (2003), la planificación estratégica posee las siguientes características:

- Es dinámica, porque es una explicación del movimiento y funcionamiento de la realidad.
- Es policéntrica, ya que el actor debe explicar la realidad no sólo en su propia auto referencia, sino desde el punto de vista de sus oponentes.
- Es totalizante, porque abarca las distintas dimensiones de la realidad, articulando lo político con lo económico.
- Flexibiliza la acción, según las necesidades de los actores y de los eventos.
- Es adaptable, sin perder su carácter de totalidad a distintas dimensiones de la realidad. Así podemos hablar de la situación nacional, de la regional o de la situación de la industria.
- El plan siempre está vigente porque no se agota en su diseño normativo, se elabora continuamente, es decir, se revisa ante cualquier cambio significativo.
- El cálculo se apoya en una simulación de futuro bajo distintos escenarios probabilísticos y con diferentes horizontes de tiempo. El plan se estructura con opciones y variantes.

Dentro de este marco, la planificación estratégica incluye la aplicación y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar a largo plazo. La misma supone la presencia de demandas de toda índole, provenientes del entorno y tiene por finalidad producir cambios profundos en el medio de la organización y en su cultura interna.

La planificación estratégica es considerada por Bittel y Ransey (2004), como “un proceso donde se toman un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz” (p. 85). La misma fuente plantea que en el proceso intervienen diferentes elementos, entre los cuales: determinación de las metas del plantel, la selección de los métodos u objetivos que la institución desea alcanzar, la formulación de los supuestos sobre los cambios que se producen

en el entorno de la institución, la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen en la institución, una evaluación de los rasgos sobresalientes y de las deficiencias internas de la institución, la identificación de las alternativas estratégicas viables con la que cuenta la institución educativa, el diseño de un sistema de control y realimentación para observar de cerca los resultados de la organización, mientras que se procede a la implementación del plan estratégico.

De lo antes señalado se puede inferir que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se establecen un conjunto de decisiones y acciones que la institución ejecutará individual o coordinadamente con otros organismos, con base en su razón social, en las atribuciones legales asignadas y aquellas asumidas, adquiridas o impuestas a través de su trayectoria.

Así mismo, Bittel y Ransey (2004) plantean que para la formulación de los objetivos institucionales, se deben definir las metas que se desean alcanzar a largo plazo y se jerarquizan; se requiere de un análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución, en un análisis interno y un análisis del entorno, es decir, analizar las situaciones externas que rodean a la institución educativa lo que permitirá responder la interrogante ¿qué hay en el ambiente?, en la fase de formulación de alternativas estratégicas, se busca formular diversas y posibles alternativas para lograr los objetivos organizacionales propuestos.

En definitiva, la relación que guarda la teoría de la administración con la elaboración de un plan estratégico por objetivo o análisis, es que se parte de un estudio o análisis previo, externo como interno, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que luego son tomadas en cuenta para la formulación de estrategias sobre el futuro de la organización.

## Conclusiones

La planificación estratégica es la herramienta por excelencia de la gerencia estratégica. Consiste en la búsqueda de las ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de políticas que permitan crear o preservan sus ventajas,

todo esto en función de la misión y sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles con la finalidad de producir cambios profundos en la organización y en su cultura interna.

Hasta hace poco la acción gerencial en las instituciones actuaba dentro de una disponibilidad limitada de recursos y tiempo, lo cual los hacía más rentables sin mucho esfuerzo; actualmente, la estrategia dominante es el cambio permanente para lo cual deben prepararse las instituciones a fin de analizarlo y planear en función de los cambios del entorno. De allí que la actuación moral gerencial requiere grandes esfuerzos para aprovechar el cambio y no ser sorprendido por él, por ello, el gerente debe prever incluso inventar el futuro, asumiendo una actitud de espíritu ético humanista, de liderazgo eficiente, que identifique y saque el mejor provecho de las oportunidades y fortalezas minimizando las debilidades y amenazas que están presentes en el medio las cuales ejercen gran influencia en el funcionamiento de la institución.

Cuando se considera la visión humanista del desempeño gerencial en las instituciones educativas, es que se está invitando a educar en valores, a que se capacite permanentemente a los docentes en las instituciones educativas para su formación en el plano de la ética, porque en las mismas las relaciones son entre seres humanos, con diversidad de contextos personales, pero con los mismos objetivos: humanizar la institución educativa con responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad y cooperación.

## Referencias

- Barrios, F. (2002). *Desempeño docente*. Bogotá: Norma.
- Bittel, L. R. y Ransey, J. E. (2004). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Mc. Graw Hill.
- Carmines, E. y Zeller, R. (1988). *Reability and validity assessment*. Beverly Hills: Sage.
- De Courtois, Y de. (1998). *Valores humanos en educación*. Caracas: Júpiter.
- De Lourdes, C. (2000). *Gerencia estratégica*. Caracas: Extensión Universitaria Universidad Nacional Abierta.
- Dyer, W. (2000). *Desarrollo organizacional, problemas y alternativas*. México: Sitasa.
- Etling, A. (2004). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.



- Falcón, J. (2005). *Gerencia y toma de decisiones*. Caracas: Editorial CEC, S.A. El Nacional.
- Firth, D. (2002). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión del personal*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Guédez, V. (2001). *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Caracas: Planeta.
- Guédez, V. (2003). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropykos.
- Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN). (1991). *Planificación y política. Guía de gestión estratégica corporativa*. Serie documentos. Caracas: Autor.
- Keith, D. (2006). *Comportamiento humano*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires.
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas. Publicaciones Monfort, C.A.
- Potella, M. (1997). *Managemert. Enciclopedia*. México: Mc. Graw Hill.
- Robbins, S. (1993). *Organization theory the structure and desing on organization*. New York: Basic Books.
- Rodríguez, M. (1997). *Planificación y gerencia estratégica*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Ruetter, J. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa. Gerencia y pedagogía*. Caracas: Fedupel.
- Silva, A. (2005). *Qué es. La gerencia de empresas*. Caracas: Panapo.
- Solano, J. (2001). *Qué es. Calidad total*. Caracas: Panapo.
- Sollenave, J. (1991). *Gerencia y planificación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Viloria, E. (2003). *Qué es una organización*. Caracas: Panapo.