

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares

Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

Autor / Author

Dr. C. Roberto Doimeadiós - Martínez

rdoimeadios@ucp.ho-rimed.cu

Cuba

Resumen

La presente metodología tuvo el propósito de brindar las principales concepciones y herramientas metodológicas para favorecer el desarrollo efectivo del proceso de elaboración, implementación y control de las estrategias de las instituciones educativas, permitió integrar los diferentes procesos que generan las instituciones educativas para cumplir con su misión, posibilitó la activa participación y compromiso de los agentes de la comunidad escolar, la concertación de los objetivos con los subordinados, y el control y evaluación de las aportaciones de cada dependencia e integrante del colectivo pedagógico, a partir de considerar las condiciones particulares de cada escenario escolar.

Palabras clave: dirección estratégica-Cuba, estrategias escolares, estrategias educativas-elaboración, planeación estratégica escolar, objetivos-implementación, estrategias educativas-control.

Abstract

The present methodology had as objective to offer the conceptions and methodological tools to favor the effective development of the implementation and elaboration process and control of the strategies of the educational institutions; it allowed the integration of the different processes that generate the educational institutions for the achievement of the mission. It offered the possibility of the active participation and commitment of the school community agents', as well as the coordination of the objectives with the subordinates and the control and evaluation of each dependence contributions, and the integration of the pedagogic staff starting from considering the peculiar conditions of each school scenario.

Key words: Cuba-strategy direction, school strategies, educative- elaboration strategies, strategical school planning, implementation-objectives, educative-control strategies.

Introducción

Los éxitos en la aplicación de las concepciones y práctica de la dirección estratégicas en diferentes ámbitos de la sociedad y la necesidad de hacer más efectivos los procesos de dirección de las instituciones educacionales, ha promovido su contextualización a la actividad de dirección en la educación. La Dirección Estratégica en el contexto educacional cubano es parte de las acciones estratégicas del MINED (Ministerio de Educación), para mejorar la eficacia en la gestión directiva de las instituciones educativas.

La presente metodología está dirigida a viabilizar el proceso de elaboración, implementación y control de la estrategia de la institución educativa, para lo cual es contentiva de las etapas por las que debe transitar el referido proceso, así como los procedimientos a emplear. Además, se consideran los componentes básicos de la estrategia de la institución educativa.

Desarrollo

El proceso de Dirección Estratégica de las instituciones escolares debe considerar algunas ideas básicas en la gestión educativa:

- *“Ninguna organización es capaz de alcanzar resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que las integra.”¹*
- *“Todo personal que labora profesionalmente en educación dirige y es dirigido, es decir, funge a la vez como objeto y sujeto de dirección.”²*

El proceso de elaboración, implementación y control de la estrategia debe considerar las etapas siguientes:

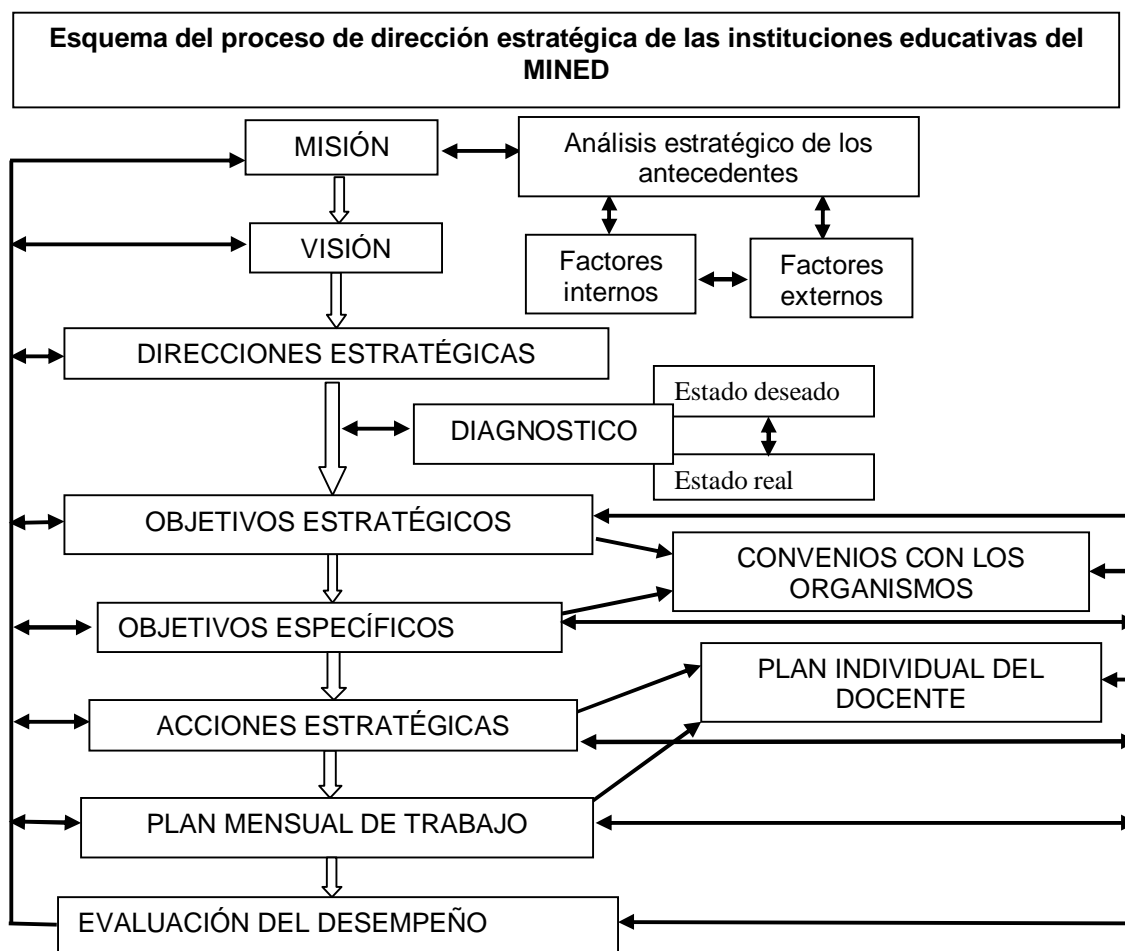
- **Preparatoria.-** Consiste en la creación de las condiciones previas para el desarrollo efectivo del proceso de planeación, implementación y control de la estrategia.
 - **Planeación e Implementación.-** Tiene la función de desarrollar el proceso de elaboración y puesta en práctica de la estrategia.
 - **Control.-** Posee la función concebir y aplicar los mecanismos para la obtención de información y adopción de decisiones que posibiliten corregir y actualizar la direccionalidad de la estrategia.
- ~ **Etapas Preparatoria**,- En su desarrollo se deben realizar las actividades siguientes:
- ✓ Análisis por parte del equipo de dirección institucional acerca del propósito de aplicación de dirección

¹ Cuba. Ministerio de Educación. Curso Nacional para Directores Municipales de Educación; 5, p. 2.

² Ibid.

estratégica, sus requerimientos, los diferentes momentos del proceso, así como la necesidad de conocer y cumplir con las etapas de la metodología.

- ✓ Análisis y planificación por parte de la dirección de la institución, de las actividades que se deben ejecutar en el proceso de elaboración, implementación y control de la estrategia. (Cronograma de trabajo).
- ✓ Determinación de los equipos de trabajo para el desarrollo de los diferentes momentos del proceso de planeación estratégica.
- ✓ Información y motivación a los trabajadores y demás agentes de la comunidad escolar, a partir de considerar lo siguiente:
 - La importancia que tiene la estrategia para la dirección coherente de las actividades del centro.
 - La significación que tiene la participación, compromiso y responsabilidad de todos en el proceso de elaboración e implementación y control de la estrategia.
 - La necesidad de disponer de información acerca de cómo se desarrollará el proceso de elaboración de la estrategia institucional.
 - La presentación de los responsables de la dirección del proceso de planeación estratégica, así como la integración de los diferentes equipos de trabajo creados.



- ✓ Organización y preparación de cada equipo de trabajo, la precisión de sus tareas e interrelaciones con otros equipos, el tiempo y los procedimientos a emplear.

Por el carácter rector que tienen los resultados del análisis y determinación de los antecedentes, la misión, la visión, los valores compartidos y las direcciones estratégicas de la institución, se debe designar a un equipo para realizar las actividades relacionadas con la propuesta de estos componentes del proceso de planeación estratégica.

En esta etapa resulta indispensable la creación de un clima sociopsicológico favorable para que todos los agentes de la comunidad escolar asuman una actitud de apoyo y compromiso, especialmente los trabajadores del centro. Es recomendable no pasar a otra etapa sin que se haya cumplido con esta condición.

- ~ **Etapas Planeación e implementación.**- Tiene la función de desarrollar los procesos de elaboración y puesta en práctica de la estrategia.

Se iniciará con el análisis y valoración de las condiciones creadas para el proceso de elaboración de la estrategia. Asimismo, la determinación por parte del equipo de dirección del centro, del cronograma de trabajo, la preparación en la metodología para elaborar la estrategia; además, el monitoreo de las actividades del equipo para la elaboración de la propuesta de los antecedentes, la misión, la visión, los valores compartidos y las direcciones estratégicas.

Se presentará al colectivo escolar los resultados de la propuesta de los antecedentes, la misión, la visión, los valores compartidos y las direcciones estratégicas, promoviendo la reflexión crítica para su mejora, así como para la consideración, en los restantes momentos, de la elaboración e implementación de la estrategia. Las vías pueden ser diversas, pero resultan más efectivas las directas, tales como reuniones, asambleas y otras.

Antecedentes.-

El desarrollo de la institución escolar presenta resultados favorables y desfavorables a los fines de la proyección de las aspiraciones del centro, para lo cual resulta trascendente los resultados del **análisis del ambiente institucional**, a partir de la información obtenida sobre el estado actual de los factores internos (centro) y externo (comunidad); la determinación del impacto en los propósitos puede ser, entre otros:

Interno.- Preparación del equipo de dirección y del claustro, resultados alcanzados, características de la matrícula, de las organizaciones políticas y de masas, de las instalaciones docentes y otros recursos

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

disponibles.

Externo.- Extensión del territorio que abarca la acción educativa de la institución, principales características de la comunidad escolar, eventos que favorecen o limitan la acción de la institución, organizaciones o grupos de personas que favorecen la aplicación de la estrategia, entre otros.

Misión.- Constituye la razón de ser, la meta suprema del centro en el contexto de su comunidad escolar, esclarecerla y declararla, debe ser una de las primeras acciones estratégicas en el acto de planeación estratégica. No se debe confundir la misión con el fin de la educación a que pertenece el centro, pues el fin existe sin que exista el centro en particular, basta con que existan otros.

La elaboración de la misión institucional puede basarse en las respuestas a las interrogantes siguientes:

- ¿Qué es nuestra institución?
- ¿Cuál es la razón de ser de nuestro centro en este contexto?
- ¿Cuáles son nuestros próximos desafíos?
- ¿Qué valores defendemos?
- ¿Qué nos hace diferentes a los demás?

La elaboración de la misión exige el trabajo grupal para alcanzar los propósitos con respecto a la participación y compromiso de los integrantes de la comunidad escolar; la misma debe transitar por dos momentos:

Primero.- El registro de las respuestas a las interrogantes y la selección de las que se consideren clave, valiosas.

Segundo.- La redacción de la misión debe ser de forma clara, precisa y original; tratar que contenga los principales aspectos de las respuestas seleccionadas. **No debe ser** el resultado de la organización de las respuestas, sino de la acción creadora y original del equipo encargado de este resultado.

La misión deberá cumplir los requisitos siguientes:

- **Orientada hacia el futuro**, a donde pretendemos llegar en el desarrollo de la institución.
- **Factible**, que se pueda alcanzar.
- **Clara para todos**, que declare lo que se quiere sin necesidad de explicaciones.
- **Breve**, que sea posible memorizar los elementos principales de la misión.
- **Evaluable**, que se pueda determinar su cumplimiento

La misión en cada institución requiere que sea conocida, dominada por toda la comunidad escolar para que pueda cumplir con su función orientadora, en el pensamiento y la acción de cada miembro del colectivo.

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

Valores compartidos.- Se trata de determinar y declarar los valores que guiarán el accionar del proceso de elaboración, implementación y control de la estrategia de la institución, para lo cual se debe desarrollar un trabajo en grupo en el que los participantes propongan los valores; las propuestas se deben someter al análisis y reducción del listado, considerando los que están contenidos en otros. Luego se analizarán los valores orientados por el MINED, para finalmente determinar los asumidos por la institución.

Visión.- Es el estado futuro deseado expresado en presente, o sea la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo hacia donde proyectar el desarrollo de la institución, a partir de la misión. La elaboración de la visión exige del trabajo en grupo con similares procedimientos a los empleados en la misión; para facilitar el mismo podrá emplearse las interrogantes siguientes:

- ¿Cómo queremos que sea nuestro centro en los próximos años?
- ¿Qué nos debe distinguir de las demás instituciones escolares?

La concreción de la visión requiere que sea compartida por los implicados en la visión institucional, para que sea encauzada en el contenido de la estrategia; compartirla no es sinónimo de aceptarla pasivamente o repartirla, sino de elaborarla con la participación del colectivo teniendo en cuenta los intereses, criterios y preocupaciones de la comunidad escolar.

El proceso de transmitir y comprometer a los actores escolares demanda de alto grado de participación, lo que resulta trascendental por las características del trabajo de cada docente, que lo convierte en un "pequeño director" del proceso pedagógico. a partir de esto, ¿se pudiera dejar de considerar que cada trabajador comparta y asuma la misión y visión institucional? El éxito radicará en alcanzar este propósito.

Direcciones estratégicas.- Este momento está dirigido a identificar y declarar las principales direcciones de trabajo del centro, las que agrupan las actividades asociadas a un objetivo estratégico que decide en el cumplimiento de la misión. Las direcciones estratégicas permitirán centrar la atención en lo que decide los resultados de la entidad.

Las instituciones escolares son parte del sistema nacional de educación y como tal, las direcciones principales y prioridades del MINED deben tener expresión en sus direcciones estratégicas a partir de su adecuación al centro. Para su determinación se puede emplear las interrogantes siguientes:

- ¿Cuáles pudieran ser las direcciones de trabajo que agrupan las actividades estratégicas que deciden el cumplimiento de la misión?
- ¿Cuál será el nivel de cumplimiento de la misión si se alcanzan buenos resultados en las direcciones

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

estratégicas?

- ¿Faltaría alguna dirección estratégica para el cumplimiento de la misión?
- ¿Existe alguna actividad que decide el cumplimiento de la misión que no esté contenida en las direcciones estratégicas?

Para un centro escolar algunas de las direcciones estratégicas pudieran ser:

- El trabajo político-ideológico y de educación en valores
- La calidad de las actividades del proceso docente-educativo
- El trabajo científico-metodológico, la superación y la investigación educativa
- El trabajo preventivo-comunitario y ambiental
- El aseguramiento y uso racional de los recursos material y financiero

La declaración de las direcciones estratégicas y sus actividades no significa que se dejen de realizar otras de menor trascendencia, sino que en estas no se deben fallar. Concluido este momento, se puede incrementar la participación directa del colectivo en la elaboración de la estrategia a través de la asignación a los equipos creados de la realización del diagnóstico, la propuesta de sus objetivos y las acciones de una o dos direcciones estratégicas.

A las sesiones de trabajo de los equipos podrán asistir padres u otras personas con posibilidades de aportar a la solución de los problemas objeto de análisis; los integrantes del equipo de dirección podrán participar en calidad de miembro tratando de realizar sus intervenciones al final de cada aspecto abordado.

Diagnóstico de las direcciones estratégicas.- Se trata de determinar el estado actual de los resultados del trabajo para la propuesta de los objetivos, disponer de información sobre las potencialidades y posibilidades en cada dirección estratégica. El diagnóstico de cada dirección estratégica debe sustentarse en indicadores derivados del contenido de los documentos sobre la política educacional, las directrices estatales, los objetivos estatales, las orientaciones metodológicas y las aspiraciones del centro, entre otros, lo que constituirá el estado deseado, el cual, comparado con el estado actual, brindará la información para adoptar las decisiones sobre los objetivos que se deben proponer.

El diagnóstico debe realizarse en dos direcciones: en lo interno y lo externo:

Interno.- Está dirigido a determinar las **ventajas** (fortalezas), aspectos que cumplen con los requerimientos del estado deseado; **desventajas** (debilidades), aspectos que aún no cumplen con los requerimientos. Las ventajas constituyen aspectos que deben utilizarse en la planeación de las

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

acciones para resolver las desventajas, pueden llegar a constituir **actividades de referencia**, pero aún más, de no atenderlas, pueden perder su condición de ventajas y convertirse en desventajas.

Se debe tener presente que un mismo aspecto puede resultar una ventaja en un área o grupo de trabajadores y en otra, una desventaja. Esta identificación es importante para posteriormente aprovechar las ventajas de un área en función de resolver las desventajas de otra; a su vez constituyen fuentes para el reconocimiento y el estímulo a los trabajadores que ya alcanzan la condición deseada, además permite delimitar los problemas, su solución e incluso los responsables.

Externo.- De igual forma que se realizó el proceso de diagnóstico interno, se debe desarrollar con respecto a la comunidad escolar para determinar aquellos aspectos que resultan **oportunidades** (posibilidades) que facilitarán el cumplimiento de la misión. Las **amenazas** (retos) son las que afectan el cumplimiento de la misión. La determinación de las oportunidades y amenazas constituye un proceso cuidadoso, pues las mismas en ocasiones están incidiendo en la actividad escolar sin que se hayan identificado. Aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas es determinante para la elaboración de la estrategia, a partir de que los centros docentes son sistemas abiertos y como tal necesitan de la interacción con su entorno.

Las desventajas y las amenazas de la institución constituyen los problemas del centro, de los cuales se determinarán los que serán considerados en la estrategia por ser regularidades y los que tendrán salida en los planes individuales de los cuadros y trabajadores por ser particularidades.

Los problemas cuyas causas o posible solución se desconocen serán fuentes del componente investigativo y de las actividades de “ciencia y técnica”, como parte de la estrategia de la institución.

Al concluirse este análisis se podrá disponer del grado de cumplimiento o no de cada aspecto del estado requerido o deseado, derivado del contenido de los documentos del MINED.

En los casos que se tenga preparación podrá emplearse la matriz **V O D A**. Partiendo de las ventajas y las oportunidades para resolver las desventajas y enfrentar las amenazas, pueden realizarse diferentes combinaciones para generar acciones.

INTERNO EXTERNO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
OPORTUNIDADES	V-O	D-O
AMENAZAS	V-A	D-A

En las cuadrículas (V.O.), (D.O.), (V.A.), (D.A.) se ubicarán las acciones estratégicas generadas a

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

partir del análisis de los aspectos anteriormente referidos, las que podrán utilizarse en correspondencia con los objetivos propuestos.

Objetivos.- Se trata de determinar los propósitos que se pueden alcanzar, partiendo de los resultados del diagnóstico y las respuestas de la institución a las exigencias estatales y de su entorno, así como las aspiraciones acerca del desarrollo institucional. Los objetivos se deben formular a partir del resultado del análisis estratégico de cada dirección estratégica, fruto de la comparación del estado actual con el requerido o deseado, para no correr el riesgo de que los objetivos sean formales, de complacencia, que al final no se traduzcan en resultados concretos y no se logre el nivel de desarrollo deseado. Por otra parte, los resultados del diagnóstico permiten proyectar acciones aprovechando las oportunidades (posibilidades) y las ventajas (fortalezas), para resolver las desventajas (debilidades) y enfrentar las amenazas (retos).

Los objetivos estratégicos estarán dirigidos a precisar los resultados que se pretenden alcanzar en cada dirección estratégica, pueden ser uno o dos objetivos. Estos deben concretar las aspiraciones, la visión de la etapa para la cual se elaborará la estrategia; es recomendable no menor de tres cursos escolares. Los objetivos tácticos se proyectarán para cada objetivo estratégico, enmarcado en un período de tiempo menor (un curso escolar, semestre o período) con un mayor grado de precisión.

Al concluir cada curso escolar se realizará el análisis de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos tácticos, así como los propuestos para el próximo curso escolar en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su elaboración debe cumplir los requisitos siguientes:

- **Retadores.-** Que implique un esfuerzo del colectivo; promueva el desarrollo hacia niveles superiores o, si la situación lo justifica, mantener el actual.
- **Claros.-** Que expresen con claridad lo que se pretende lograr, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, evitando ambigüedades y oscuridad que afecten el carácter orientador del objetivo.
- **Factibles.-** Que se puedan alcanzar; esto exige de un estudio real de las potencialidades y posibilidades para evitar que se excedan o se queden por debajo de las posibilidades, en esta última situación afectaría la condición de retador.
- **Verificables.-** Que se puedan comprobar los resultados cuantitativos o cualitativos, cuando sean factibles medirlos, es recomendable hacerlo.
- **Flexibles.-** Que se puedan ajustar a los cambios, tanto favorables como desfavorables, pues de no realizarse los referidos ajustes, dejarían de motivar al colectivo en su consecución y afectarían otros requisitos expuestos anteriormente.

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

Cuando los objetivos cumplan con estos requisitos, no resulta necesario que se expresen los resultados esperados, pues su redacción los contiene.

El número de objetivos debe ser racional en función que permita su control y garantice los resultados clave de la institución; por tanto, cada dirección estratégica deberá contar con los objetivos estratégicos y tácticos necesarios y suficientes para alcanzar los resultados que se aspiran en cada una de ellas.

Acciones. Es la determinación de qué realizar, cómo realizar, cuándo y quiénes las realizarán, para lograr los objetivos tácticos de la manera más efectiva. Lo que precisa que las acciones resulten necesarias y suficientes para satisfacer a cada objetivo táctico, además se debe tener en cuenta las relaciones verticales y horizontales de las acciones, los esfuerzos a realizar por los grupos o integrantes del colectivo, la autoridad y responsabilidad para cada miembro, las necesidades y posibilidades de recursos humanos, materiales y financieros para su ejecución.

El análisis periódico de los resultados de las acciones y su relación con el cumplimiento de los objetivos, debe ser una práctica que permitirá la actualización de la estrategia.

Es recomendable que las acciones se formulen para los objetivos tácticos de cada curso escolar que se desarrolla. El resultado del análisis en los meses de junio y julio, sobre el cumplimiento de los objetivos del presente curso, posibilitará la proyección de los objetivos tácticos y sus acciones para el próximo curso.

✓ **Posible formato para el plan de acciones.-**

I.- Dirección Estratégica:

1.- Objetivo estratégico:

No	Acciones	meses						Participantes	Responsable
I.1.1.-		S	O	N	D	E		
I.1.2.-									

(I).- representará el número de la dirección estratégica a que pertenece el objetivo y las acciones.

I. (1).1.- Representará el número del objetivo a que pertenecen las acciones.

I.1. (1).- Representará el número de la acción.

Esta variante brinda la posibilidad de no tener que repetir las direcciones estratégicas ni los objetivos. Es una propuesta, se podrán asumir otras según convenga.

Las acciones de los objetivos tácticos serán la base para la determinación de las tareas del plan de trabajo de cada mes.

Al concluir el proceso de planeación de la estrategia es necesario realizar el análisis y evaluación sobre

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

el carácter sistémico e integrador de sus componentes, así como las vías de concreción de lo planeado, para lo cual se deben elaborar encuestas, entre otras, acerca de lo siguiente:

- Análisis y evaluación de la relación gradual de la misión, visión, direcciones estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos tácticos y acciones, sobre la base de que cada uno concrete el anterior. El análisis se realizará de forma descendente y ascendente.
- Análisis y evaluación del nivel alcanzado en las relaciones interpersonales, de compromiso con la consecución de la estrategia y el clima sociopsicológico que reina en torno al cumplimiento de la estrategia.

Concluido este momento se debe estar en condiciones de valorar el alcance de los posibles resultados de la estrategia, así como en posibilidades de convocar a los trabajadores y demás agentes escolares para presentar y aprobar la estrategia.

Convenio con los organismos.- Se trata de concertar el compromiso y contribución de cada organismo y de la dirección del centro con los objetivos; consciente de que los compromisos son comunes, pero que el director tienen la alta misión de motivar y comprometer a los representantes de los organismos, pues quien responde por los resultados de la institución es el director, y en gran medida, el nivel de apoyo de los organismos será expresión de su capacidad de dirección para convocar y comprometer a los colaboradores.

Plan individual.- Las fuentes que se deben utilizar en la elaboración de los planes individuales son los objetivos de la estrategia, que deben ser objeto de la concertación con cada directivo o trabajador, así como los problemas o aspiraciones que resultaron particulares de cada uno; es recomendable que el contenido de los planes individuales se establezca en término de objetivos claros, retadores, factibles y verificables, lo que brinda la posibilidad de que cada persona le imprima su iniciativa, capacidad profesional y responsabilidad con los resultados.

Los planes individuales deben precisar la contribución de cada miembro a los propósitos institucionales. Tanto para los objetivos estratégicos como los tácticos existen personas en la estructura del centro que deben responder directamente por su cumplimiento (área de responsabilidad); por tanto, ello debe estar contenido en el plan individual.

La concertación de los objetivos con cada subordinado exige alta preparación del jefe para que este acto se realice bajo un clima favorable de compromisos mutuos, a partir de sus potencialidades y posibilidades. La misión principal de cada directivo es que los objetivos a concertar se conviertan en compromisos personales de cada uno de los subordinados, en metas personales, a las que puedan

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

imprimirles creatividad y capacidad profesional. Esta vía para alcanzar los resultados deseados es más compleja y exigente, pero proporciona mayores posibilidades de éxitos que otras, sobre la base de la asignación o imposición de los objetivos.

Plan mensual de trabajo.- Es la vía que posibilita la concreción de las acciones de la estrategia en cada día, semana y mes, a partir del cumplimiento de las tareas desarrolladas y el análisis de los resultados alcanzados en el cumplimiento de las acciones de la etapa; igualmente permite la precisión del cumplimiento de los objetivos propuestos, así como la actualización de las acciones de la estrategia en correspondencia con los cambios ocurridos que impactan en los objetivos de la estrategia.

Al análisis del cumplimiento del plan mensual por el Consejo de Dirección se deben incorporar los resultados del cumplimiento de las actividades de los planes individuales.

Concluida la estrategia se habrán creado las condiciones para que cada centro pueda elaborar los planes mensuales en los días finales de cada mes. El número de tareas derivadas de cada acción estará determinado por el alcance, complejidad y la etapa de realización.

~ **Etapa de control.**- Consiste en el diseño y ejecución de un sistema de control que brinde información de forma sistemática y periódica sobre los resultados del cumplimiento de la estrategia, que posibilite su valoración y la adopción de las decisiones correctivas para el desarrollo de las acciones previstas.

El sistema de control de la estrategia debe considerar el sistema de control que tiene el centro de todas las actividades, pues no se trata de un control para la estrategia y otro de las actividades del centro, cuando la estrategia debe ser el centro de la dirección institucional. Se trata de la interrelación e integración que deben existir entre las acciones de control, así como del análisis de sus resultados para dirigir eficientemente la implementación de la estrategia

● **Componentes que pudiera tener el documento de la estrategia:**

- Caracterización del centro
- Misión
- Direcciones estratégicas
- Objetivos estratégicos
- Objetivos tácticos
- Acciones

Conclusiones

El proceso de elaboración, implementación y control de la estrategia de la institución escolar es

Doimeadiós – Martínez, Roberto. Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares. Methodology for the elaboration, the implementation and control of the strategies of the school institutions

complejo, propio de la naturaleza de la dirección de estos centros. La presente metodología resulta de gran importancia y necesidad para mejorar la gestión directiva en la conducción de este proceso.

Las etapas de la metodología viabilizan la aplicación de la dirección estratégica en las instituciones educativas y facilitan la participación activa de todos los agentes de la comunidad escolar en la asunción de los compromisos y la responsabilidad con la consecución de los objetivos propuestos.

Las estrategias a partir del cumplimiento de la presente metodología permite la secuencia de acciones que encauzan la política educacional en cada centro, a partir de considerar las características particulares de cada uno y facilita la precisión de las aportaciones de los integrantes del colectivo pedagógico a través de los planes individuales.

Bibliografía

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. V Curso Nacional para Directores Municipales de Educación; 5. La Habana, 1997. [En soporte digital]

DOIMEADIÓS MARTÍNEZ, ROBERTO. Metodología para la planeación estratégica de los círculos infantiles. Tesis en opción al título de máster en dirección. Holguín, Universidad “Oscar Lucero Moya”, 1999.

----- . Sistema de evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias de la Educación. La Habana, Universidad de la Habana, 2010.

ABOUT THE AUTHOR / SOBRE EL AUTOR

Dr. C. Roberto Doimeadiós Martínez. (rdoimeadios@ucp.ho-rimed.cu). Profesor de media Superior. Máster en Dirección. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar del Dpto. de Dirección Científica Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481809. Reside en Calle 29. No. 41 / 6 y 8. Rpto. La Quinta. Holguín. Cuba. Teléfono: 461817. Línea de investigación: Evaluación de la gestión de dirección educacional.

Fecha de recepción: 3 de diciembre 2011

Fecha de aprobación: 17 de mayo 2012

Fecha de publicación: 1. de octubre 2012