

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Es importante conocer que en la actualidad se ha determinado un proceso de autocrítica con la finalidad de conocer su actuación frente a las demandas sociales que guían y reflejan tanto las condiciones sociales como las respuestas a las variantes científicas.

Los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las organizaciones educativas se convierten, en muchas ocasiones, en poco eficaces y operativos. Los modelos de organización y gestión actuales fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable. Y la situación actual, en las sociedades, social y económicamente avanzadas, no parece ser ésta.

El entorno demanda dirección estratégica de las instituciones de educación y calidad y adecuación de los servicios académicos. Por lo tanto, es imprescindible determinar objetivos, darlos a conocer a la sociedad y distinguirse cada día por la calidad y la capacidad de responder a la demanda social.

1.2 Planteamiento del Problema

Para lograr que la institución pueda alcanzar un nivel acorde al mundo cambiante, globalizado, se debe planificar todas las actividades en busca de un objetivo, es por lo cual que la satisfacción de las necesidades citadas anteriormente deben ser realizadas por medio de un plan estratégico.

Que involucre un cambio de metodología en el cual el niño aprenda a tomar decisiones acertadas, donde el profesor se involucre más con los estudiantes convencido que es un guía(o acompañante) fundamental en la vida académica y humana del mismo, sabiendo que en la escuela se aprenden las partes básicas de la vida, que lo guiarán en el largo camino de estudiante y posteriormente profesional.

Convencidos que la etapa de la niñez es primordial y determinante para el desarrollo emocional de un ser humano se desea ayudar a satisfacer las necesidad de una buena educación en donde el niño no solo aprenda sino se divierta y crezca siendo feliz para posteriormente tener un adulto responsable y sano que se convierta en ejemplo de las demás generaciones.

- No se dispone de una planificación acorde al mundo cambiante que impide el desenvolvimiento adecuado del establecimiento.
- No se realiza un análisis de las actividades para prever y decidir sobre la direccionalidad del futuro de la institución para alcanzar los índices más altos de calidad.

1.3 Formulación del Problema

¿La carencia de un Plan Estratégico en la Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” genera un conjunto de dificultades?

1.4. Delimitación

El objeto de estudio constituye la Gerencia Educativa; y el campo de acción de la investigación, es la Planificación Estratégica.

1.5. OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda”, que le permita alcanzar eficiencia y calidad en sus servicios.

ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la realidad de la planificación y acción de la Institución en el ámbito académico y administrativo.
- Sistematizar la concepción teórica sobre planificación estratégica.
- Diseñar una propuesta que atienda a la estructuración de los componentes del plan estratégico; y la utilización de proyectos y programas innovadores en el ámbito académico administrativo.

1.6 Justificación

La presente investigación permitirá evidenciar los problemas de carácter académico administrativo dentro de la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”; para insertar a la escuela en la sociedad en procura de satisfacer sus necesidades.

El elaborar un plan estratégico institucional constituye una herramienta de apoyo de gestión cuyos beneficiarios inmediatos serán planta docente, estudiantes

La factibilidad de la aplicación de este plan, ayudara a solucionar problemas actuales de la escuela permitirá prever futuras necesidades y posibles soluciones.

La postergación de la solución del problema, genera conflictos administrativos internos, limitaciones reales; y alcanza costos sociales altísimos por la ausencia de un plan estratégico.

La falta de la organización de la escuela "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA se observa en a planificación lo que dificulta el buen desenvolvimiento la necesidad de optimizar los recursos en tiempo y espacio, para lograr con fluidez, calidad, eficiencia y productividad en los servicios.

A esto es necesario adicionar la buena comunicación entre la comunidad educativa es importante una estrecha relación ya que la calidad del liderazgo son prevalecientes en el ejemplo, constituyen la base primordial para lograr resultados positivos.

Par lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico administrativo de la escuela "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA se debe iniciar un proceso que le preverá de las herramientas necesarias para realizar una administración moderna y orientada a resultados.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica

Con la finalidad de establecer las bases teóricas para el desarrollo de la investigación, a continuación se exponen la caracterización de la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” y el pensamiento de varios autores, respecto a los componentes del problema y a la propuesta de solución.

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 Contextualización y Caracterización De la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA en el año escolar 1963 – 1964 surge la necesidad de los moradores del Barrio San Vicente crear una nueva escuela que por gestiones de la señora directora Rosario Arizala y su personal docente habían conseguido la construcción de un local. Un grupo de padres de familia se reúnen en asamblea y se elige el comité PROCREACION de la escuela.

Comienza las gestiones del entusiasta comité, ante el ilustre Consejo Municipal, solicitando una partida presupuestaria para el pago de una profesora y a la vez la donación del edificio para el funcionamiento de esta naciente escuela.

Esta petición fue atendida favorablemente al mismo tiempo se intensificaba las gestiones ante el Director Provincial de Educación donde se presento la documentación correspondiente ante las autoridades.

El Plantel sin nombre se inicio en el año escolar 1964 1965 con el siguiente cuerpo de profesores:

- ❖ Profesora Teresa Mora Primer grado
- ❖ Profesora Marlene Valenzuela Tercer Grado
- ❖ Profesora Ligia García Cuarto Grado
- ❖ Profesora Elina Pérez Segundo y Quinto Grado

La DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DEL CARCHI había nombrado Directora de la escuela a la profesora Elina Pérez, en el mismo año llego decreto de la creación de la escuela con el nombre “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” con esta Resolución Ministerial se realiza la inauguración oficial de la escuela el 24 de mayo de 1965 se realizo un programa.

Las Directoras que lograron que la Institución progrese fueron:

- ❖ Profesora Elina Pérez
- ❖ Profesora Aura Carranco

Lic. Vilma Valdivieso actual DIRECTORAO RUEDA”

En la actualidad la institución cuenta con nueve maestros de planta desde Educación Inicial hasta el Séptimo Año de Educación Básica, también tiene profesores especiales en las asignaturas de:

- Ingles
- Cultura estética
- Computación
- Música
- Labores
- Cultura Física

2.1.1.1 Teoría de Frederick Taylor

Tomado de: [www.monografias.com/ trabajos 14/ admisión-empresas](http://www.monografias.com/trabajos14/admision-empresas) dice que “Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos.

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la

fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Esta teoría sostiene que el éxito de estos principios requiere una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones, es decir lograr un cambio de actitud de acuerdo a la realidad de la organización y el entorno que se coexiste.

2.1.1.2 Teoría de Henry Fayol

Henry Fayol (18441 – 1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, porque fue el primero en sistematizarlo.

Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Los 14 principios de la administración de Fayol:

1. División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
2. Autoridad: los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no

siempre lograran la obediencia, a no ser que también tengan *autoridad personal* (por ejemplo, la experiencia pertinente).

3. Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
5. Unidad de dirección: las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
6. Subordinación del interés individual al bien común: en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración: la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización: al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.
9. Jerarquía: la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representadas por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad: los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal: las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. Iniciativa: los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo: cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión.

2.1.1.3 Teoría de Max Weber

Desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regidos por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente.

Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford, Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.”

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracionempresas/administracionempresas.shtml>)

La diferencia que existen entre estas teorías manifiesta que Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que

Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada y Weber manifiesta que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas ; debido a estas teorías se pretende que en la institución se genere a la comunidad educativa una actitud de cambio.

2.1.1.4 Teoría de la filosofía del proceso

Tomado de: Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005 se dice que es una “Visión especulativa del mundo que afirma que la realidad básica está en constante proceso de flujo y cambio. De hecho, la realidad se identifica con un proceso puro. Conceptos como creatividad, libertad, innovación, emergencia y crecimiento son categorías explicativas fundamentales de la filosofía del proceso. Esta perspectiva metafísica se contrasta con una filosofía de la sustancia, la idea de que una realidad permanente y fija está por debajo del mundo cambiante y fluctuante de la experiencia común. Mientras que la filosofía de la sustancia recalca el ser estático, la filosofía del proceso acentúa el devenir dinámico”. (Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005)

En base a esta teoría se pretende que el establecimiento educativo sea concebido como un proceso mediante el cual los integrantes de la institución deberán analizar y procesar información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura basándose en los estamentos que rigen a la institución

2.2 Fundamentos Psicológicos

2.2.1 Teoría cognoscitiva

Para Villarroel, J., (1995) “Explica el aprendizaje en función de las experiencias, información, impresiones, actitudes e ideas de una persona y de la

forma como esta las integra, organiza y reorganiza. Es decir, el aprendizaje es un cambio permanente de los conocimientos o de la comprensión, debido tanto a la reorganización de experiencias pasadas en cuanto a la información nueva que se va adquiriendo. Cuando una persona aprende, sus esquemas mentales, sus reacciones emotivas y motoras entran en juego para captar un conocimiento, procesarlo y asimilarlo”. **(Pág. 116)**

Esta teoría explica que la información que recepta la persona en su esquema mental modifica y transforma sus estructuras y que al mismo tiempo una vez modificadas permiten la realización de nuevos conocimientos de mayor riqueza y complejidad.

2.2.2 Fundamentos Educativos

Para Nérice, I., (1992) “La educación es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y los progresos sociales. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas. **(Pág. 19)**

Este fundamento manifiesta que la educación es la acción de desarrollar y perfeccionar las actitudes y facultades intelectuales que son susceptibles de cambio en el hombre.

2.2.3 Fundamentos Sociológicos

Para Villarroel, J., (1995) “Cualquier intento educativo debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos y culturales del medio en que desarrolla su acción.

Se refiere a los aspectos que tiene que ver con la vida misma de nuestras sociedades, a saber: ambiente ecológico, rasgos culturales, organización política, modos y relaciones de producción, manifestaciones religiosas, diversidad étnica, valores y actitudes.

Todos ellos juegan un papel decisivo no sólo en el ambiente inmediato (en el salón de clases y la institución educativa, sino a un contexto más amplio como el familiar y comunitario).**(Pág. 104)**

Los fundamentos sociológicos sirven para tomar en cuenta a los diferentes indicadores que permitan mejorar el ambiente organizacional de la institución.

2.2.4 Fundamentos Legales

Tomado de: [www.ley de educación orgánica del ecuador.com.ec](http://www.leydeeducacionorganica.com.ec)

2.3 Planificación Estratégica

2.3.1 Administración

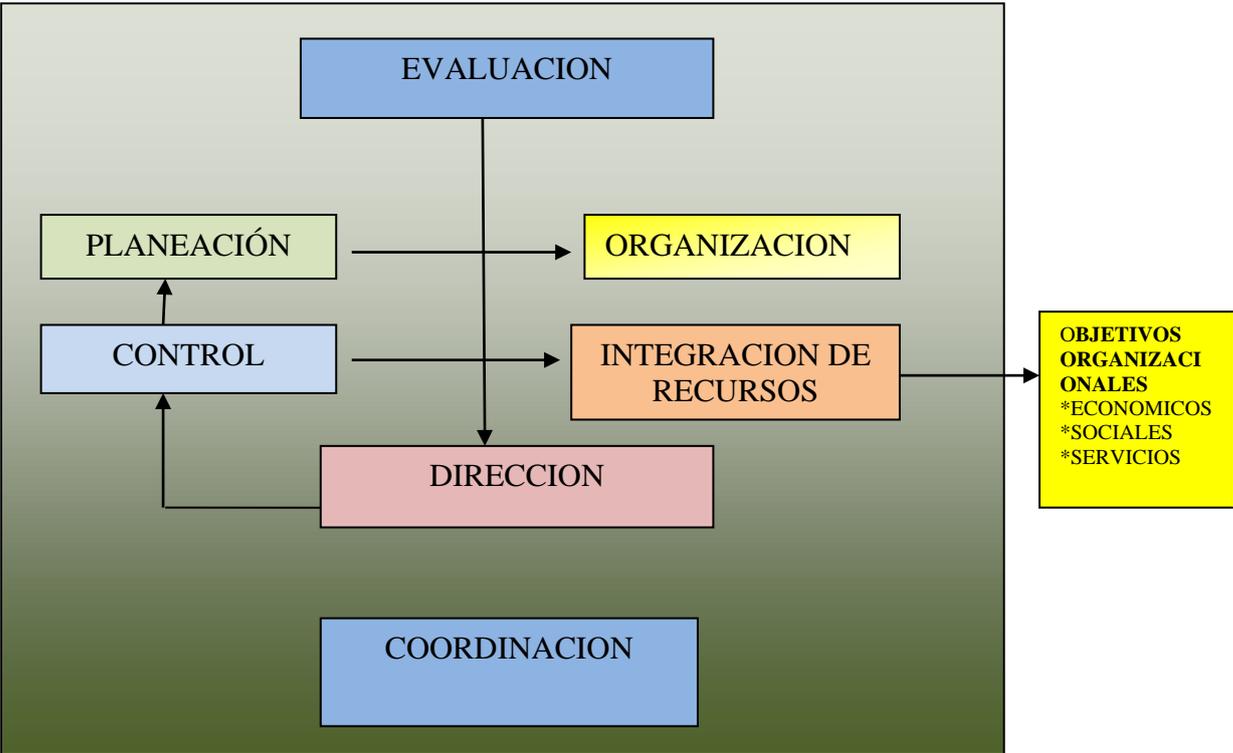
Tomado de: <http://www.monografias.com-administracion.htm> se dice que “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. Administración”. (<http://www.Monografias.com-administracion.htm>). De 2005-12-08

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas utilizadas dentro de la institución educativa; ya que es la rama clave dentro de la Comunidad Educativa misma que comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás ámbitos de la organización.

El Proceso Administrativo. En lo que se refiere al proceso administrativo, siendo la administración una ciencia, teórica, su aplicación se hace práctica, dinámica y compleja. Tiene interrelación con los procesos sociales y su eficiencia de los elementos que lo componen. Estos elementos para Galván Escobedo son tres: humano, estructural y económico. Y las funciones administrativas se visualizan claramente y son planeación organización, coordinación, dirección control y evaluación. Rodríguez Valencia muestra de la interrelación entre las funciones y también el que los administradores usan elementos con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales.

A continuación se integra en el esquema un marco conceptual de las subfunciones administrativas.

CUADRO 2.1



2.3.1.1 Administración Estratégica

Es la evolución de los sistemas de pensamiento que coinciden con la aparición de una nueva escuela en la administración general. La administración estratégica amalgama el pensamiento estratégico y la administración en un proceso. El pensamiento estratégico no se realiza solo una vez al año, apresuradamente, para responder a presiones y urgencias, para luego ser archivado; sino que es inseparable del sistema de administración propia mente dicho.

El poder de la estrategia es muy grande; es la que marca el rumbo de toda empresa; una estrategia poco clara o no apta llevara a la organización a su desaparición; en cambio una estrategia adecuada, flexible y entendida llevara a esta a un éxito seguro.

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

2.3.1.2 Planificación

El termino planificación es relativamente nuevo. Aparece como planeación; y es introducido por primera vez en el diccionario a principios del siglo presente, aun cuando en todos los tiempos, el hombre y las sociedades han mantenido que deben organizar sus actividades de acuerdo con un plan determinado.

Claro está que en el proceso no recubriría el aspecto científico como hoy, pero en el análisis se lo configuraba ya en los inicios de su desarrollo.

El administrador debe tener en cuenta el modo de tomar decisiones estratégicas y planear el futuro de su organización; a través del arte de tomar decisiones. El administrador configura y reconfigura continuamente su

organización o la unidad organizacional que administra; decide que rumbo tomara la organización.

Se conoce que la organización a través de la historia, han debido realizar enormes esfuerzos en materia de planificación, para alcanzar sus fines y propósitos.

Antes de analizar el significado de planificación estratégica, es necesario definir el término “planificar” según FLORES

“Planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos. Planifica quien gobierna, quien tiene la capacidad decisoria, quien hace el cálculo ultimo de síntesis que preceda la acción”.

De acuerdo con esta definición, planificar es tomar decisiones acertadas hacia las acciones que se resolverán y en el objetivo que se perseguirá.

“una elaboración de alternativas, políticas racionales y de selección de medios para ser presentadas a las instituciones ejecutoras, a fin de lograr ciertas metas- objetivos”.

Dentro de este contexto, Arder-Egg, CONSIDERA INDISPENSABLE que la planificación es establecer procedimientos, para logra la optimización de las relaciones entre medios, objetivos y pautas para tomar decisiones coherentes, compatibles e integrada; y conducir a la acción en forma sistemática organizada y coordinada. Entendida así, la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental de apoyo al proceso de dirección; ya que contribuye al mejorar la calidad de las decisiones.

2.3.1.3 Planificación Estratégica

Para FLORES la Planificación Estratégica

“Considera que en la realidad hay diferentes actores que planifican y cuyos planes pueden o no estar en conflicto. La planificación se realiza en un medio resistente y complejo originado por una realidad que está siempre en movimiento y bajo una marcada situación de conflicto”

En este sentido, la planificación estará sujeta a ciertas restricciones debido a que existen varias explicaciones, sobre una misma realidad y la regencia del otro debe ser tomada en cuenta; ya que es producto de sus intereses y necesidades.

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige, para poner en práctica la misión de la organización; utilizando los recursos humanos, físicos y financiero en forma más efectiva y eficiente posible.

Planificar es guiar a la organización por el camino indicado, en un periodo determinado (un año, cinco años). Planificar es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la meta.

2.3.1.4 Requisitos básicos de planificación estratégica

Dentro de este orden de ideas, Matus expresa que el proceso de planificación estratégica debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Integrar la dimensión política y económica del proceso social, distinguiéndose las áreas de consenso y de conflicto del plan.
- Constituirse en un proceso democrático que recoja realmente la demanda que emerge desde la base social.
- Constituirse en un proceso descentralizado que libere las capacidades de identificar problema y soluciones en todos los niveles.

- Llevar la planificación hacia las instancias de gestión y operación, ya que es ella la base de la práctica concreta de la planificación.
- Ligar permanentemente la planificación de las situaciones de coyuntura con las situaciones y perspectivas a mediano y largo plazo.
- Disponer de un plan de corto y largo alcance de permanente vigencia que precede y preside la acción de intervención y producción social.

2.3.1.5 Principios básicos de la planificación estratégica

Dentro de los principios básicos de la planificación estratégica, ARANDA

Destaca:

- 1) **Democrática.-** La planificación es democrática y participativa, en la medida que fomenta la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa, en la formulación, ejecución y evaluación del plan.
- 2) **Integral.-** La planificación es integral u holística, en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.
- 3) **Flexible.-** La planificación no es perfecta requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución, ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como son las generadas por adelanto científico, tecnológicos, administrativo, políticos, directivas generales.
- 4) **Operativa.-** Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes programas y proyectos que se planteen para el desarrollo institucional es decir, que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos.

- 5) **Crítica y Autocrítica.-** La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda cuestionadora de la realidad; y el “estatu quo” de la organización, con miras a que se constituya la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.
- 6) **Sistémica.-** Este elemento se asocia al principio de integridad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo que analice sus componentes: entradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.
- 7) **Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones ya que identifica amenazas y oportunidades que sirven para identificar políticas acciones alternativas.
- 8) **Evaluativo.-** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, con el propósito de comprender y confrontar lo ejecutado respecto de lo planificado; y recomendar correctivos cuando fuera el caso o simplemente para preservar los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

2.3.1.6 La Planificación Estratégica Educativa

Se enfoca en procesos principales (actividades educacionales) y procesos de apoyo al desarrollo institucional (administración). El proceso de planificación tendrá aspectos comunes para todas las instituciones educacionales por que comparten la misión de ofrecer educación, y se observaran diferencias en objetivos y actividades para llevarla a la práctica en cada nivel educacional.

La planificación estratégica es un imperativo en cualquier organización pero es de mayor importancia en institucionales educacional por que tienen la responsabilidad nacional de formar el futuro de los habitantes y del país.

2.3.1.7 Características de la Planificación Estratégica

Para IDALVERTO CHIAVENATO la planificación estratégica presenta cuatro características fundamentales:

- **La planificación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.** Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia está sujeta a la incertidumbre, sus decisiones e basan en juicios no en datos concretos.
- **La planificación estratégica se orienta hacia el futuro.** Su horizonte temporal este largo plazo. Durante el curso de l planeación, la consideración de los problemas actuales se da en función de los obstáculos y barreras que pueden dificultar el logro de un objetivo futuro.
- **La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso.** Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
- **La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.** Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental la planeación constituye un intento de aprender ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

2.4 ¿Por qué Planear?

- La planeación es la función principal de la administración.
- Indica la dirección que seguirá la organización.
- Examina los cursos de acción disponible.
- Una buena planeación conlleva:
 - A una mejora en la toma de decisiones.
 - Un incremento en la rentabilidad (eficiencia y eficacia).
 - Una disminución en el riesgo.
- La planeación es un medio indispensable para mejorar la calidad.
- Es recomendable que la planeación esté antes y después del proceso de Autoevaluación, para poder apreciar con mayor precisión y rigurosidad los cambios experimentados en el mejoramiento de la calidad.
- La planeación es un proceso continuo que refleja y adapta los cambios del ambiente externo.

2.4.1 Enfoque Tradicional De La Planeación Estratégica

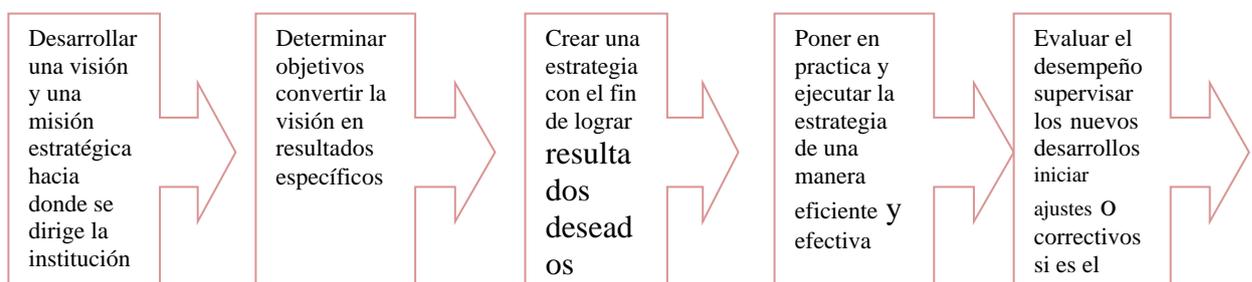
Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de curso de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. (A. Chandler de Harvard University)

2.4.2. Nuevo Enfoque

La planeación estratégica es más de lo que una empresa intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo. Las estrategias son a menudo las respuestas emergentes a circunstancias no previstas.

CUADRO 2.2

LAS CINCO TAREAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



CUADRO 2.4

NIVELES DE PLANIFICACIÓN	¿POR QUÉ Y PARA QUÉ SIRVE?	¿CÓMO SE HACE?
Estratégica	Facilita la construcción de la Visión, la Misión institucional, y la elaboración de objetivos estratégicos. Exige a la organización precisar lo que quiere “Ser y Hacer” en el largo plazo.	Visión, Misión, Análisis FODA y Objetivos Estratégicos.
Programática	Establece las estrategias y tácticas las cuales nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. Es necesario destacar que el nivel programático se convierte en el puente que articula el nivel estratégico con el nivel operativo.	Formulación de Estrategias y Tácticas, Resultados e Indicadores de Impacto
Operativa	Establece con claridad las actividades y metas que se deben alcanzar en el corto plazo para garantizar el logro de los objetivos.	Definición de las Actividades Tareas, Responsables, Costos, Metas y cronograma.

2.6.5 Elementos de la Planificación Estratégica

Los elementos de la planificación estratégica son:

2.5 Análisis situacional

2.5.1 FODA

- El FODA es una herramienta de ajuste que la organización realiza al alinear sus recursos y capacidades internas con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.
- En otras palabras, el FODA ES un análisis de los puntos FUERTES y DÉBILES de la organización, en relación a las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno

Establece:

- Los puntos Fuertes en que nos debemos apoyar
- Los puntos Débiles que debemos superar
- Las Oportunidades que tenemos que aprovechar
- Las Amenazas de las que nos tenemos que defender

El análisis de estos cuatro elementos es útil para clarificar las condiciones dentro de la cual la organización opera.

2.5.1.1 Fortalezas Internas

CUADRO 2.5

UNA FORTALEZA INTERNA SON LOS RECURSOS O CAPACIDADES QUE AYUDAN A LA INSTITUCIÓN A CUMPLIR CON SU MISIÓN (ejemplos: nivel académico de profesores, recursos adecuados, estructura curricular actualizada y acorde a las necesidades del medio externo, liderazgo, cultura organizacional, etc)

CUADRO 2.6

DEBILIDADES INTERNAS
LAS DEBILIDADES INTERNAS SON DEFICIENCIAS EN RECURSOS Y CAPACIDADES QUE IMPIDE A UNA INSTITUCIÓN CUMPLIR CON SUS MANDATOS Y MISIÓN. (Ejemplos: falta de una efectiva comunicación, ausencia de una clara misión, inadecuada estructura organizacional, estructura de salarios no competitiva)

CUADRO 2.7

OPORTUNIDADES EXTERNAS

LAS OPORTUNIDADES EXTERNAS SON FACTORES O SITUACIONES QUE PUEDEN AFECTAR A LA ORGANIZACIÓN DE UNA FORMA FAVORABLE (Ejemplos: nuevos fondos del gobierno, soporte político a un proyecto potencial, modificación de una ley obsoleta)

CUADRO 2.8

AMENAZAS EXTERNAS

UNA AMENAZA EXTERNA SON FACTORES EXTERNOS O SITUACIONES QUE PUEDEN AFECTAR EN FORMA NEGATIVA A LA ORGANIZACIÓN (Ejemplos: disminución de aportes del gobierno, aumento de la competencia, nueva tecnología)

- El ajuste de los recursos y capacidades (fortalezas internas) para aprovechar los cambios positivos que se den en el ambiente externo (oportunidades externas) es la clave para formular estrategias de manera eficaz que beneficien a la organización.

LA MATRIZ FODA

La construcción de una matriz FODA consiste en los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de debilidades internas clave de la empresa.

- Establezca la relación entre las fortalezas internas con los oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
- Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes

CUADRO 2.9

LA MATRIZ FODA

	OPORTUNIDADES O 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	AMENAZAS A 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
FORTALEZAS F 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	ESTRATEGIAS FO <i>Utilizar las fortalezas para Aprovechar las oportunidades Estrategias ofensivas</i>	ESTRATEGIAS FA <i>Utilizar las fortalezas para enfrentar O reducir el impacto de amenazas Estrategias defensivas</i>
DEBILIDADES D 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	ESTRATEGIAS DO <i>Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades Estrategias de adaptación</i>	ESTRATEGIAS DA <i>Reducir al mínimo las debilidades Para enfrentar o evitar amenazas Estrategias de supervivencia</i>

Para Steiner, G.,(1997) “Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. La actividad que se abarca a veces es denominada evaluación actual, o premisas de planeación o análisis de mercado. (Pág. 123)

Los propósitos fundamentales del análisis situacional son:

- a. Identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tiene un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.
- b. Hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales.
- c. Es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevante.

Intentos sistemáticos para evaluar el medio ambiente pueden contribuir a que los individuos agudicen sus actividades amorfas e indefinidas hacia las fuerzas que operan en el mismo.

2.6 Políticas

Las políticas son los lineamientos institucionales. Es el “qué debe hacer la institución”. Las políticas se redactan por sectores de actividad.

- De investigación,
- De operación,
- De servicios,
- De gestión, y
- Otras

2.6.1 Chiavenato Idalberto.- manifiesta que “Las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones”.

Reflejan un objetivo orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes.

Las políticas constituyen afirmaciones genéricas, basadas en los objetivos organizacionales; y buscan señalar rumbos a las personas de la organización.

Ellas definen límites o fronteras dentro de las cuales las personas pueden tomar sus decisiones. En ese sentido, las políticas reducen el grado de libertad de la toma de decisiones de las personas.

Las instituciones definen una variedad de políticas y de recursos humanos, ventas, producción, créditos, etc. Cada una de estas políticas, generalmente, se desdobra en políticas más detalladas; las políticas de recursos humanos se dividen en: políticas de selección, remuneración, atención al público, beneficios, entrenamiento, seguridad, salud, etc.

En cada política, la organización especifica cómo se deberán comportar los empleados frente a su contenido. (p. 232).

Las políticas, según Aranda, Alcides (2000 pp. 128-129) constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y los objetivos institucionales.

La mayor responsabilidad y compromiso recae en los máximos directivos de la organización. Las políticas son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas; condicionan el uso de los recursos y el desarrollo de las actividades.

Generalmente, se formulan en los niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración, e involucran compromisos de estos niveles de la organización.

Para el CONUEP (1994 p. 15) por ello es que: “Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan de presupuesto”

2.6.1.1 Características de las Políticas

- Su formulación es responsabilidad directa de los Directivos de la Institución, a fin de involucrar un compromiso de los niveles Superiores de la Organización.
- Devienen de los objetivos, por tanto son coherentes con su naturaleza y enunciado.
- Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del quehacer institucional.
- Las políticas se plantean para períodos definidos y delimitados previamente en relación con los objetivos formulados.

2.6.1.2. Medio Interno

Entre los factores que se considerarán como parte del entorno interno organizacional, se encuentran los cambios en la estructura de la institución, en su cultura, en su clima, en su productividad, y en sus fortalezas y debilidades distintivas, además, el entorno interno incluye las diversas estructuras.

2.6.1.3 Fortalezas

Para ARANDA, (p. 63) **las fortalezas** se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución de

educación, para aprovechar las oportunidades; o que la protegen de amenazas provenientes del contexto.

Para una institución, tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo, área o aspecto del quehacer institucional.

Existen varios tipos de fortalezas en cuanto a su alcance: fortalezas pequeñas o micro fortalezas, fortalezas medianas o meso fortalezas y fortalezas grandes o macro fortalezas.

Las fortalezas, entonces, contribuyen a afirmar la misión, los objetivos, políticas y las futuras alternativas estratégicas; en este caso, no de solución o cambio, sino de consolidación; y para ello, se requiere, persistir y preservar en las buenas acciones.

2.6.1.4 Debilidades

Según ARANDA, (p. 66-67), **las Debilidades** son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

Un problema se expresa, cuando existe una diferencia entre “ el debe ser”; entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades.

En sí, las debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización; y en las cuales, otras similares presentan mayores ventajas.

Los problemas, por su dimensión son de tres tipos:

- a. Problemas pequeños (microplemas)

b. Problemas medianos (mesoproblemas)

c. Problemas grandes (macroproblemas)

Los problemas pequeños o microplemas, devienen generalmente de las entropías; se distinguen por ser coyunturales; y su estrategia de solución no requiere de un proyecto amplio y estructurado, sino más bien de una actividad concreta que puede derivarse de una disposición de los ejecutivos institucionales.

Los planes contingentes son los que consideran la solución de estos problemas.

Los problemas medianos o meso problemas, son debilidades más estructuradas; su alcance es a mediano plazo; y su estrategia de solución requiere de un proyecto o subproyecto específico.

Los problemas grandes o macro problemas, son los que se componen de un conjunto de problemas medianos y micro problemas comunes.

A estos grandes problemas, cuya solución tiene un alcance a mediano y largo plazo, se los conoce como NUDOS CRÍTICOS; y de sus estrategias de solución, se derivan uno o varios proyectos y subproyectos.

Un problema grande puede tener una o varias causas. Estas causas, en la práctica, se constituyen en problemas medianos y micro problemas.

Las causas, por lo general, están relacionadas con los insumos y procesos; y las consecuencias, con los procesos y resultados o productos del sistema educativo.

Por lo general, se recomienda que las organizaciones, empresas o instituciones identifiquen sus fortalezas y debilidades existentes en su ámbito interno; así como las oportunidades y amenazas existentes en el medio externo.

Sin embargo, a menudo se pasa por alto que, para combinar estos factores, quizás se requieran decisiones estratégicas claras.

2.6.1.5 Oportunidades

Son aquellas situaciones favorables actuales o futuras que ofrece el ambiente externo a la empresa; cuyo aprovechamiento adecuado y oportuno, mejoraría la posición y adaptación de la empresa a dicho ambiente.

2.6.1.6 Amenazas.

Es toda situación desfavorable actual o futura, que presenta el ambiente externo de la empresa; la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño, el crecimiento y la supervivencia de la empresa.

Se empieza diagnosticando, para establecer cómo se encuentran, elementos amplios, pero básicos como la misión, la visión, los grandes objetivos y políticas institucionales. Por constituir estos componentes las directrices que orientan el accionar de la organización, se diagnostican, en este momento, pero su formulación, luego de complementarse con los resultados del análisis situacional, tanto del medio interno como externo y los escenarios, finaliza en los momentos prospectivo y estratégico.

2.6.1.7 Medio Externo

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, los cuales se consideran parte del proceso de planificación estratégica. En efecto, uno de los beneficios-extra de la planeación estratégica, es que la institución comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo del entorno.

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del micro entorno, incluyen, en gran escala, aspectos sociales como los demográficos;

tecnológicos, como la utilización en gran escala de microcomputadores; económicos como la tasa de interés; y políticos como los cambios en la regulación gubernamental.

Entre los factores que se consideran parte del entorno en educación superior, se hallan: la estructura de la educación, el grado de presencia gubernamental, el grado de presencia de otras universidades en la región (en forma particular en la provincia de Imbabura), y con carreras afines.

El diagnóstico del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos.

La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender no solamente a compilar información relevante, sino a organizarla, in Administración, una perspectiva global (p. 175) En esta figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz F.O.D.A, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades).

- La estrategia DA (Mini-Mini), intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, la institución realice una coinversión, se contraiga o incluso se liquide.
- La estrategia DO, (Mini-Maxi) intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una institución (o empresa), con ciertas debilidades en algunas áreas, puede desarrollar estas áreas dentro de la empresa; o adquirir en el exterior los elementos necesarios (tecnología o personal con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- La estrategia FA, (Maxi-Mini) se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por tanto, una institución puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, **administrativas**, o de mercadotecnia, para enfrentar las amenazas de un nuevo producto (o carrera) lanzada por un competidor.

La situación más deseable es aquella en la cual una organización puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (Estrategia FO). Sin duda, que el propósito de las empresas es desplazarse desde otras posiciones en la matriz, hasta ésta.

Si tienen debilidades, tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.

2.7 Momentos Del Proceso De Planificación Estratégica

Como se sabe, la planificación es un proceso continuo, encadenado, por lo tanto se ha considerado pertinente establecer momentos para la caracterización de secuencias.

Dentro del proceso de planificación, los límites de los momentos no son definidos; ya que un momento contiene a otro, estando estrechamente articulados entre sí.

Los momentos de la planificación estratégica son:

2.7.1 Momento Explicativo

Se refiere a la explicación de la situación realizada por un actor que planifica, donde explica “el cómo fue”, “cómo es” y “cómo tiende a ser” la situación.

El momento explicativo selecciona uno a uno los problemas, los explica correctamente y sintetiza el conjunto de situaciones problemáticas relevantes que conforman la etapa inicial del plan

2.7.2 Momento Normativo

Contiene la descripción de la situación del objetivo, o el “debe ser” y la propuesta de acción del actor para alcanzarla.

Dentro de este orden de ideas, se tiene el programa direccional o propuesta normativa de un actor; o el conjunto orgánico de sus proyectos estratégicos. Aquí se diseñan las operaciones, proyectos y acciones que enfrentarían los problemas en forma consistente con los objetivos perseguidos.

Flores (1992), establece que “En el enfoque estratégico, el programa direccional adquiere un carácter provisorio y de incesante construcción diferente del carácter del Plan- Libro” (p. 20).

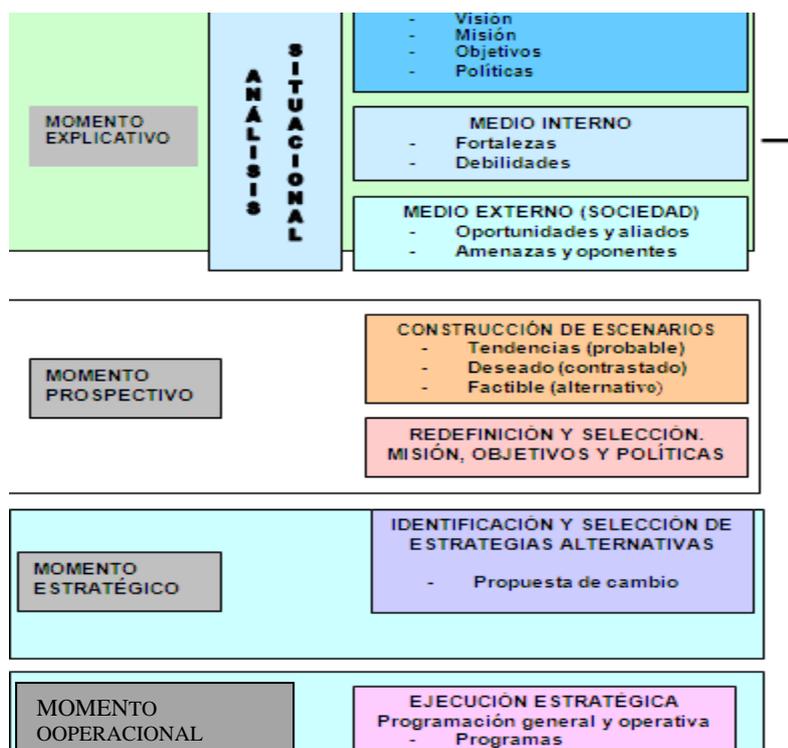
Dentro de esta perspectiva se tiene, que para adquirir esta flexibilidad es necesario cumplir con varios requisitos que se complementarán solamente en el momento estratégico, al precisar el contexto o los diferentes escenarios en los que se puede desarrollar el plan.

Para formular el programa direccional, es necesario identificar la situación inicial y diseñar la situación objetivo.

2.7.3 El Modelo De Planificación Estratégica Educativa

Marco Conceptual y Referencial del Modelo

CUADRO 2.10



Las prácticas organizacionales de los centros educativos se encuentran, por su misma naturaleza, en un punto de confluencia entre los parámetros de las Ciencias de la Educación y los de la Teoría de la Organización.

Desde la publicación de los principios tayloristas, que constituyeron el origen de la gerencia científica, los sucesivos desarrollos de la Teoría de la Organización han venido incidiendo en la organización de los centros educativos, aunque en distinta medida; ya que mientras la incidencia de algunos enfoques organizativos han sido mínima, la influencia de la lógica taylorista en los centros educativos, se la ha podido detectar, inclusive, en la segunda mitad de nuestro siglo, como se ha puesto de manifiesto repetidamente (Callahan, 1962; Shaw, 1980; p. e.).

Esta situación está cambiando de modo apreciable. En efecto, en los últimos treinta años, se viene observando en los centros educativos, una disminución de las prácticas organizacionales excesivamente rígidas y uniformes, hasta el punto de que se podría considerar que estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo tipo de centro educativo, caracterizado por una organización más flexible y diversificada, al que se denomina centro educativo versátil.

Las causas que están originando este tipo de centro educativo provienen, en mi opinión, del doble ámbito: a) de las Ciencias de la Educación (la demanda de un nuevo tipo de centro educativo) y b) de la Teoría de la Organización (la organización flexible de las empresas post-industriales).

Desde la perspectiva de la Teoría de la Organización, es evidente que el movimiento de las relaciones humanas, el planteamiento DPO (la dirección por objetivos), los métodos de producción, etc., han venido aportando nuevos enfoques a la organización de las empresas; no obstante, han pervivido en muchos casos los cimientos conceptuales del sistema taylorista (Archier y Sérieyx 1985, p. 24).

2.7.3.1 Modelos De Planificación

2.7.3.1.1 Planificación Normativa

Se caracteriza por considerar a la institución como un sistema cerrado, protegido de toda influencia exterior; pudiéndose construir el futuro, a partir de una finalidad institucional y de un diagnóstico interno, basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo; se la conoce también como planificación tradicional.

2.7.3.1.2 Planificación Prospectiva

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente.

La prospectiva se apoya en la preferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian; pero se guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto.

Planificación Estratégica Prospectiva

P.E. PROSPECTIVO

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente.

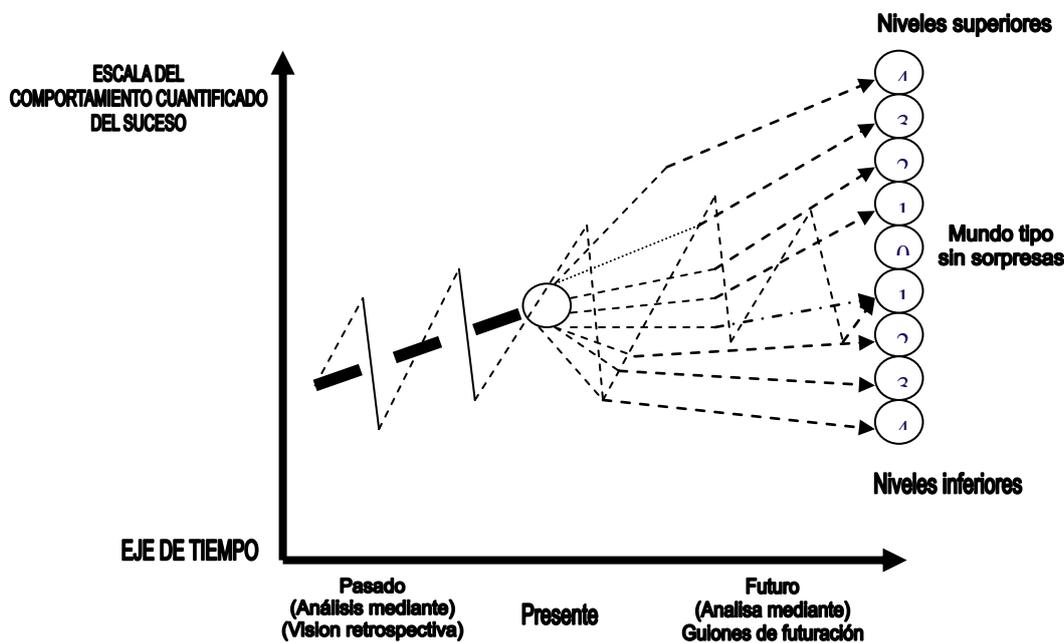


GRAFICO 2.11

2.7.3.3 Planificación Interactiva

Establece que, para realizar un plan, se debe considerar 4 subsistemas interdependientes: subsistema de planeación, subsistema de programación, subsistema presupuestario y subsistema de evaluación y control; cada uno de los cuales, con una gama de acciones y relaciones interculturales, que permitirán mejorar la realidad de la organización.

2.8 Visión

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

La Visión describe lo que la organización habrá logrado en el futuro. Es decir, la visión establece lo que la organización aspira a ser. La visión crea la imagen de destino de la organización. La estrategia define la lógica (el cómo) para alcanzar la visión. Por lo tanto, la visión debe ser una guía para la acción

2.8.1 La Declaración De La Visión Básicamente Debe Contener Tres Componentes Esenciales:

- Establece Un Objetivo Desafiante
- Definición De Nicho (Orientada Al Mercado)
- Horizonte De Tiempo

EJEMPLO

- **Objetivo Desafiante:** Estar entre las primeras tres compañías de transporte.
- **Definición De Nicho:** Falta De Elaboración Del P.E.I
- **Horizonte De Tiempo:** Para el año 2013

2.8.1.1 Requisitos de la Visión

- Que Sea Compartida
- Con Propósitos Claros
- Que Sea Retadora
- Congruente Con La Misión
- Que Sea Positiva

2.8.1.2 VALORES (Filosofía Corporativa)

Plantea la manera como la organización intenta desarrollar sus actividades, reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

La filosofía corporativa incluye: principios, valores, aspiraciones, prioridades filosóficas, fundamentales e ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. En otras palabras la filosofía corporativa constituye el marco moral y de valores de la empresa.

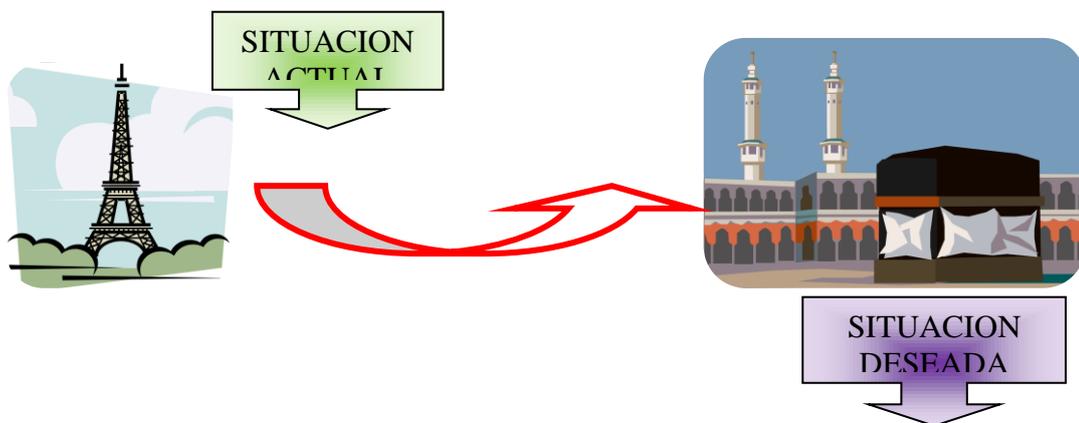
Si una organización desea establecer los valores, la forma de empezar es contestando las siguientes preguntas: “Cómo deseamos conducir la organización” “Cómo deseamos tratar a los grupos de interés” “Qué es lo que valoramos”

Los Valores deben ser considerados como el código de ética de la organización, son los patrones de comportamiento de la organización.

El éxito verdadero no viene del proclamar valores, sino de ponerlos en práctica todos los días

Con La Visión, Se Determina Llevar A La Organización De Un Situación Actual A Una Situación Deseada:

GRAFICO 2.2



UNA VISIÓN BIEN ELEGIDA Y UNA MISIÓN DEL NEGOCIO A LARGO PLAZO PREPARAN A UNA ORGANIZACIÓN PARA EL FUTURO

2.8.1.3 Una Visión:

- ❖ MOTIVA EL CAMBIO
- ❖ PROVEE DIRECCIÓN GUÍA Y ENERGÍA

Sin Una Visión:

- INCERTIDUMBRE
- ANSIEDAD (NO SABEMOS A DÓNDE VAMOS).
- BAJA MOTIVACIÓN

2.8.1.4 Misión.-

Define la razón de ser de la organización. Describe el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los grupos de interés)

Responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es? (Tipo organización)
- ✓ ¿Qué hace ? (Cuáles Necesidades del cliente se satisfacen)
- ✓ ¿A quién satisface? (Grupo de clientes que atiende)
- ✓ ¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas, habilidades distintivas)

La Misión debe ser un enunciado:

- ✓ Claro: De fácil interpretación
- ✓ Sencillo: para que todos la comprendan
- ✓ Corto, para que se pueda recordar fácilmente
- ✓ Compartido: Consensuado por las personas de la organización
- ✓ La misión debe estar orientada al cliente (grupos de interés) en vez de establecer una definición orientada al producto o servicio.

2.8.1.5 Posicionamiento

Es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupándolo antes

que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

Posicionar es recortar segmentos del mercado que necesiten o deseen cosas distintas de otros segmentos y construir un producto para adueñarse de esa diferencia. El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que quiere influir.

El posicionamiento es esencialmente una estrategia de negocio, da la respuesta a la pregunta: ¿cómo diferenciarse de los demás?. Una vez que uno sabe quien es y que lo diferencia del otro, todas las decisiones se convierten en algo mucho más fácil.

El énfasis que se coloque en uno o en otro posicionamiento, no depende del mercado, sino del rigor de los modelos teóricos empleados para el análisis, la creatividad y la experiencia del equipo responsable de la definición de la estrategia.

2.8.2 Diferentes enfoques de Estrategia

GRAFICO 2.3



30

Tomado de: <http://www.direcciónestratégica.com> se dice “A fines de los años 50, los autores clásicos de la administración plantearon los innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo. Seguramente, en tiempos competitivos pero con un ciclo de vida tecnológico menos efervescente que en los 90, explicar la estrategia como decisión de largo plazo resultaba creíble.

PETER DRUCKER: fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?.

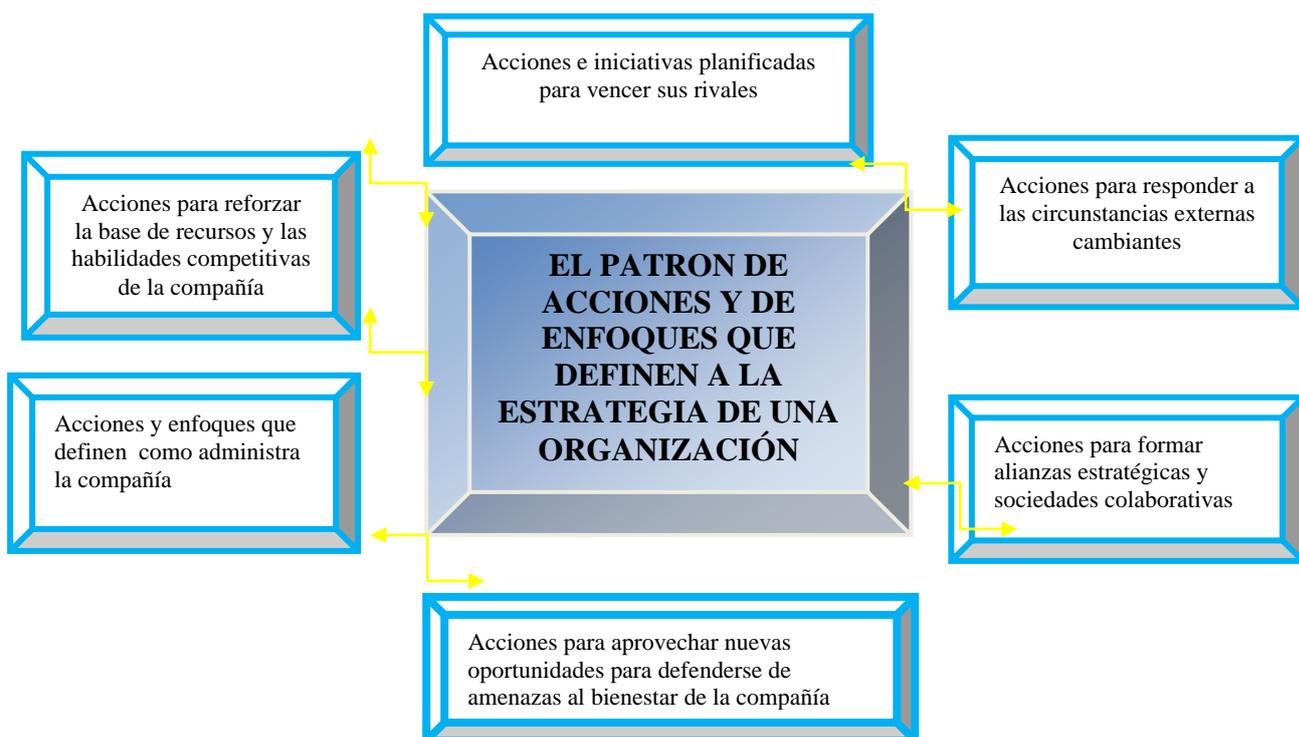
ALFRED CHANDLER JR: define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

KENNETH ANDREWS: combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

IGOR ANSOFF: la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

HENRY MINTZBERG: es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

CUADRO 2.10



2.8.2-1 Tipos de Estrategias

El término estrategia tiene muchas implicaciones, sin embargo generalmente existen dos tipos de estrategias: estrategias incrementales y estrategias transformacionales.

2.8.2.2 Estrategias incrementales.- implican un mejoramiento del posicionamiento de la organización sin modificar los componentes más importantes de la estrategia existente como por ejemplo: reducción de los costos por carrera, mejoramiento de los servicios existentes, incremento de la tasa de graduados etc.

2.8.2.3 Estrategias transformacionales.- implican reevaluar y cambiar los componentes más importantes de la estrategia existente entre ellos la misión y visión a largo plazo, los valores, los temas estratégicos, las expectativas financieras, el nicho y la propuesta de valor para el cliente, los procesos estratégicos clave y las capacidades del capital humano, organizacional y de la información.

2.8.2.4 Características de La Estrategia

- Las estrategias impulsan el cambio
- Las estrategias permiten el logro de objetivos
- Las estrategias nos facilitan cumplir con la misión y hacer realidad la visión
- Las estrategias permiten un ajuste con el entorno externo
- Permiten lograr una ventaja competitiva frente a la competencia
- Nos conduce a lograr un posicionamiento sustentable difícil de copiar por la competencia.

2.8.2.5 Niveles de Estrategias

Para establecer los niveles de la estrategia es necesario definir lo que es una corporación:

Una corporación es una organización que está compuesta por un conjunto de unidades conocidas como unidades estratégicas de negocios (UEN) las cuales tienen un mercado que es distinto al de las otras UEN.

Existen tres niveles distintos de estrategia:

- El primero: **LA ESTRATEGIA CORPORATIVA** que se ocupa del alcance general de la organización y de cómo se puede agregar valor a las distintas partes de la organización (unidades de negocio). La estrategia corporativa es la base de las demás decisiones estratégicas.
- El segundo nivel se relaciona con las UEN **LA ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO** y se preocupa de cómo competir con éxito en

determinados mercados o cómo se puede ofrecer servicios con mejor valor

- En el tercer nivel se encuentran **LAS ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL Y OPERATIVO** que se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocios y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

2.8.2.6 Elementos de la Estrategia

Tomado de: <http://www.direcciónestratégica.com> se dice que es “la forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo.

2.9 Principios de la Calidad de Gestión

La gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que participan en el proceso productivo (de un bien o un servicio), es tan importante como la efectividad del liderazgo, para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes.

El cliente es una persona que tiene una necesidad y para satisfacerla adquiere un producto o servicio. Tal adquisición otorga el derecho de obtener el beneficio y la calidad esperados.

Los clientes (los señores estudiantes) son importantes, pues si no hubiera personas con necesidades o gustos por productos o servicios específicos, no habría demanda; y la organización no tendría razón de existir.

Los principios de calidad de la gestión que debe asumir La Escuela Coronel Guillermo BURBANO Rueda” pueden resumirse de la siguiente forma:

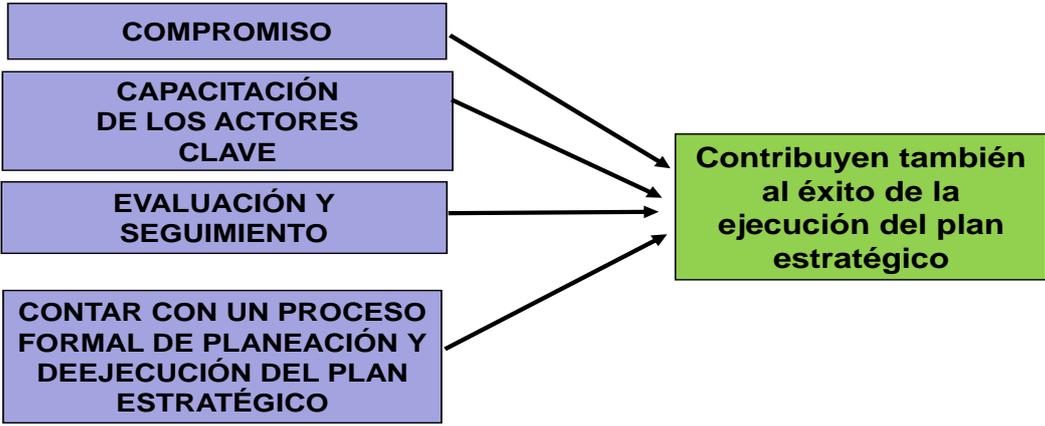
- La calidad no es un problema aislado, abarca a toda la institución
- El cliente, usuario o “cliente externo” es lo más importante
- El bienestar de quienes trabajan en la escuela , los “clientes internos” es determinada por los resultados de la gestión de calidad
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes, del proceso de la prestación de servicios.
- La colaboración y trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo
- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito
- Los hechos o datos son importantes, los supuestos o adivinanzas no lo son
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores
- La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital.

2.9.1 El Modelo del Proceso de Gestión Estratégica

El modelo del proceso de gestión estratégica es un sistema de gestión de ciclo cerrado que facilita a los ejecutivos gestionar tanto la estrategia como las operaciones de manera coherente.

El modelo del proceso de gestión estratégica relaciona la planificación estratégica con la planificación operativa, la ejecución, la retroalimentación y el reajuste de los objetivos y estrategias de la organización.

ASPECTOS ADICIONALES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN



40

CUADRO 2.1

2.9.1.1. ¿Qué Es La Gestión En Planificación Estratégica Por Competencias?

Es un sistema de administración del Recurso Humano Que permite Gestionar el talento de las Personas o su capacidad de obtener resultados superiores y estables.

La Gestión del talento da un paso más que la Gestión de Conocimiento ya que no se considera únicamente los conocimientos, las habilidades y destrezas sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

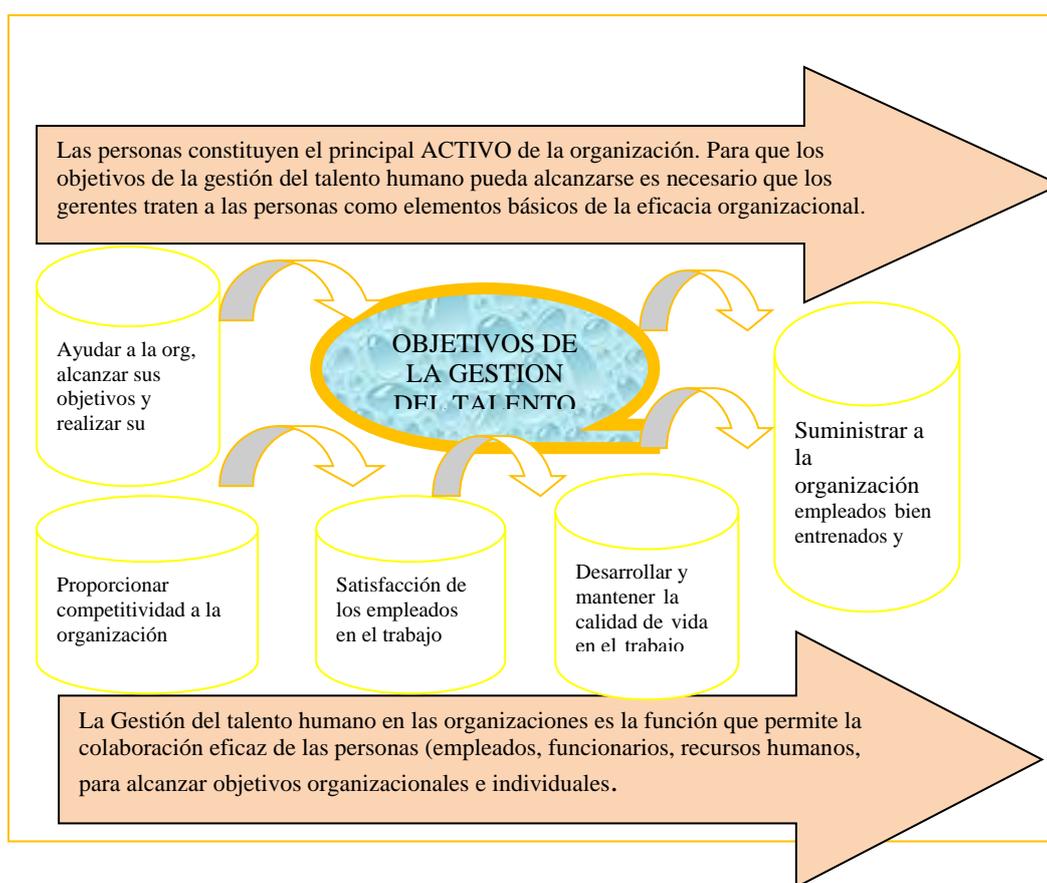
2.9.1.2 Concepto de Gestión del Talento Humano

La Gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende

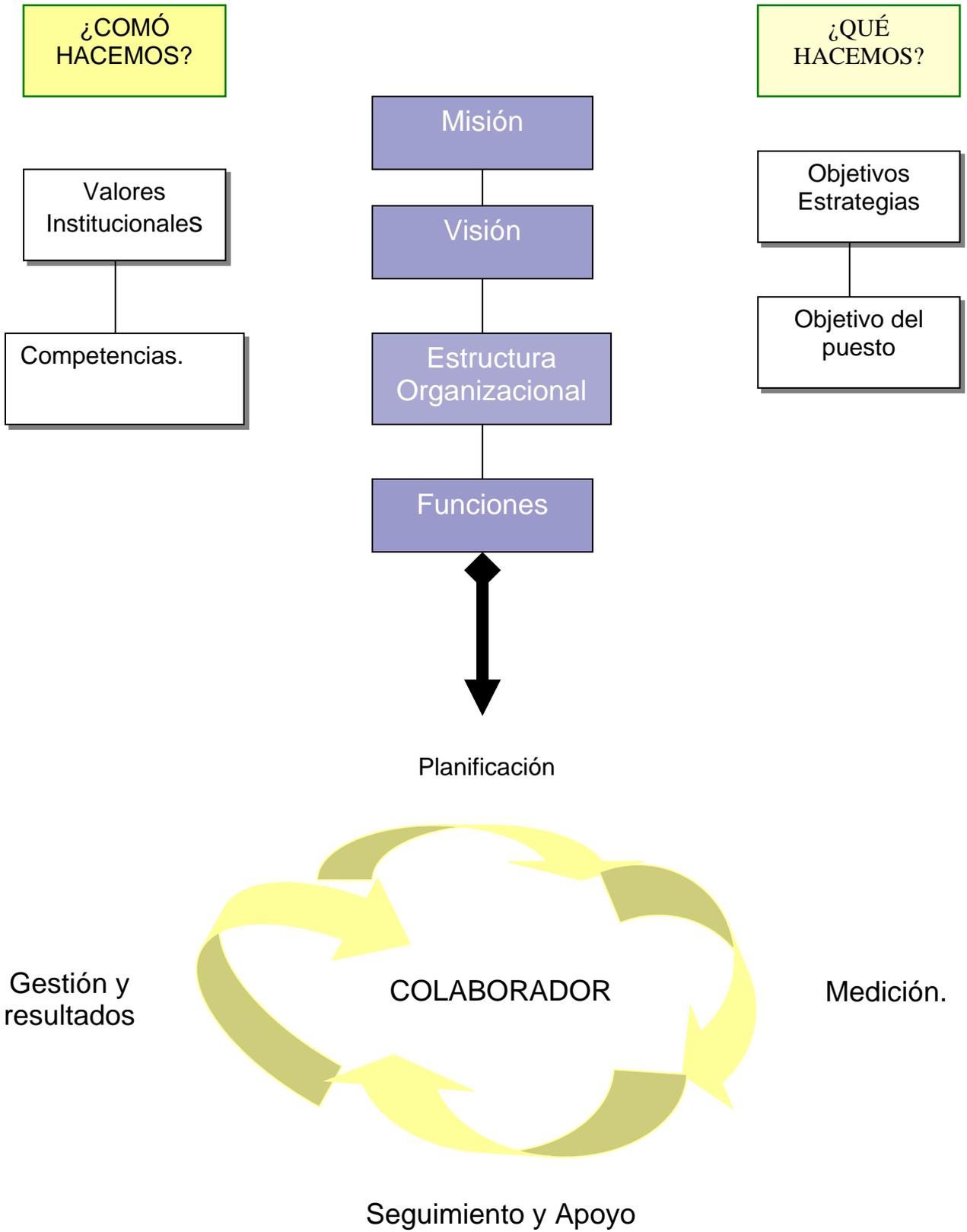
46

de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada los procesos internos y otra infinidad de variables importantes

. GRAFICO 2.4

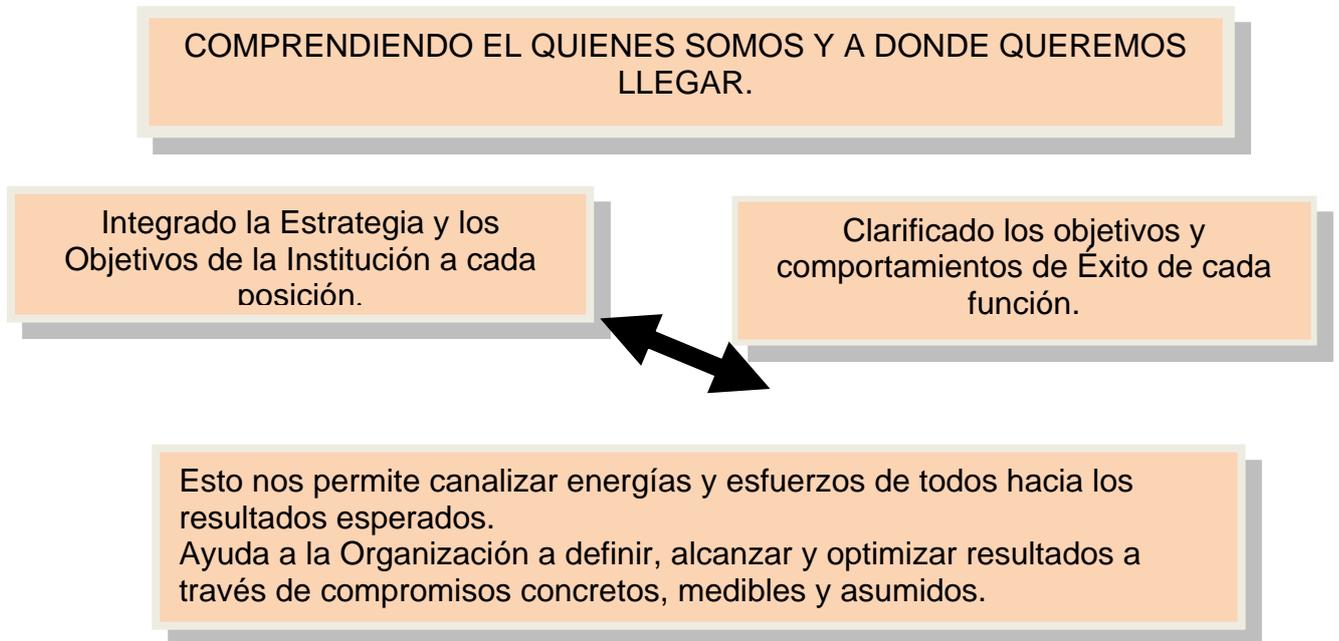


CUADRO 2.12



2.9.1.3. ¿Cómo se liga el Sistema de Gestión del Recurso Humano a la Estrategia de la Institución?

CUADRO 2.13



2.9.1.4 ¿Cómo Impacta la Aplicación de Competencias en La Productividad Institucional?

La Investigación de Burke & Day (1) ha demostrado que el desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad entre un 29 y 32 %, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, desplazando la curva de productividad un 0.6 de su desviación estándar hacia la derecha, lo cual nos permitirá apoyar al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la Institución.

2.9.1.5 Aspectos que han incidido en la evolución del proceso de Gestión Estratégica

Para Gestionar las organizaciones en la era del conocimiento, hoy en día se requiere contar con una serie de competencias que le permitan mejorar el desempeño de las organizaciones.

El campo de la gestión estratégica ha venido evolucionando desde la década de los años sesentas, incorporando herramientas tanto en la etapa de formulación de planes estratégicos como en la etapa de ejecución.

Lo relevante del resultado de ésta evolución, es que hoy contamos con herramientas genéricas tanto en la etapa de formulación como en la etapa de ejecución del plan estratégico de una organización.

Herramientas que se pueden aplicar a organizaciones con fines o sin fines de lucro, a empresas de productos o de servicios.

Estas herramientas apoyadas con las tecnologías de la información ha permitido facilitar la gestión en las organizaciones y lograr mejores resultados en su desempeño.

El enfoque sistémico de las organizaciones ha servido de soporte para la aplicación de éstas herramientas genéricas, convirtiendo a la gestión estratégica de las organizaciones en un proceso continuo y sistemático de ciclo cerrado.

El enfoque sistémico ha permitido desarrollar un modelo del proceso de gestión estratégica que integra la formulación del plan estratégico y su ejecución.

El modelo del proceso de gestión estratégica permite ir aplicando paso a paso las herramientas de formulación y ejecución del plan estratégico. Conecta

y alinea la planeación estratégica de la organización con las actividades operacionales diarias de los empleados para lograr los objetivos estratégicos de la organización y mejorar su ventaja competitiva.

Las organizaciones generalmente fracasan en la etapa de ejecución del plan estratégico porque carecen de un sistema de gestión integral que sea capaz de integrar y alinear estos dos procesos vitales.

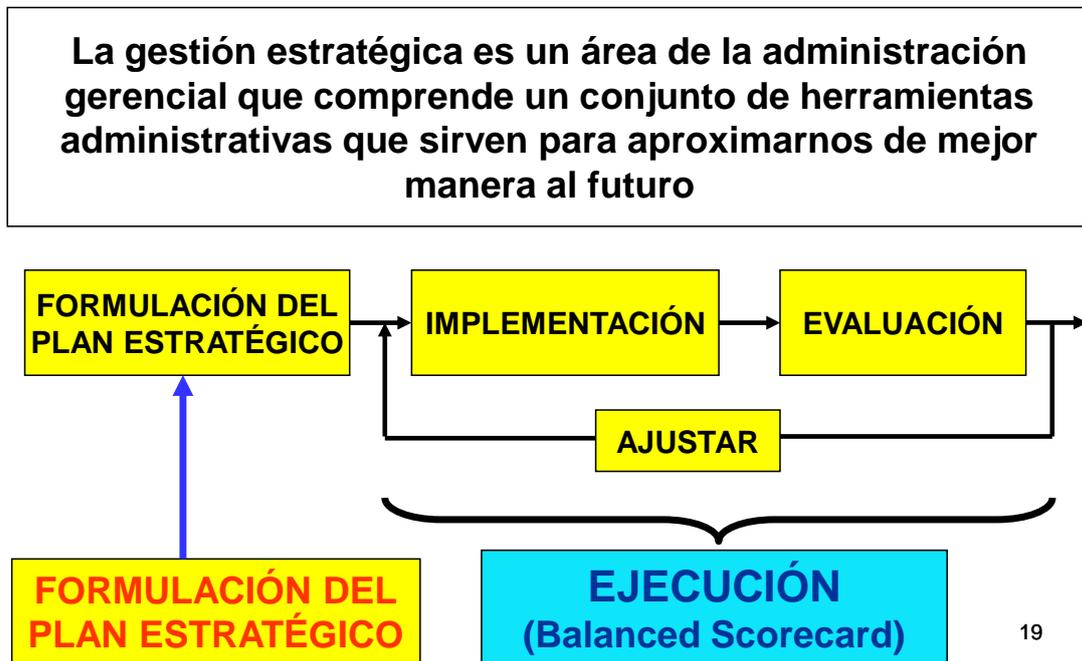
Lograr implantar un sistema formal de ejecución del plan estratégico y de los planes operativos representa para la organización una fuente de ventaja competitiva

CUADRO 2.14



La brecha de la ejecución se cierra haciendo de la ejecución de la estrategia una competencia *clave*.

PERSPECTIVA DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



CUADRO 2.15

La gestión estratégica por lo tanto es un proceso de ciclo cerrado basado en un enfoque sistémico, en el que cada parte del sistema influye en las demás.

2.9.2 Sistema de Gestión del desarrollo del Recurso Humano.

Es un proceso estructurado a través del cual la Institución busca alcanzar su Misión, Visión, estrategias y objetivos Institucionales, a través de la gestión de sus colaboradores y de sus directivos.

Cada uno de nosotros al ejecutar nuestra actividad diaria somos una parte importante en la consecución de las metas Institucionales y nuestro aporte se consigue a partir del que hacemos y el cómo lo hacemos.

EL COMO LO HACEMOS son los comportamientos específicos y observables que apoyan la gestión cotidiana en cada puesto de trabajo. A estos comportamientos los denominamos **COMPETENCIAS**.

CUADRO 2.15



EL QUÈ HACEMOS son los resultados a conseguir en cada posición a través de los objetivos fijados, ya sea mediante el marco, ya sea mediante el marco de acción de cada función o de los objetivos establecidos por cada área, unidad, o persona, los cuales han sido desplegados tanto grupal como individualmente tomando como punto de partida la estrategia y los objetivos institucionales.

Esto constituye la Gestión cuantitativa implementada a través de la estructura organizacional de la metodología de la **APOR (Administración por Objetivos y Resultados)**.

CUADRO 2.16

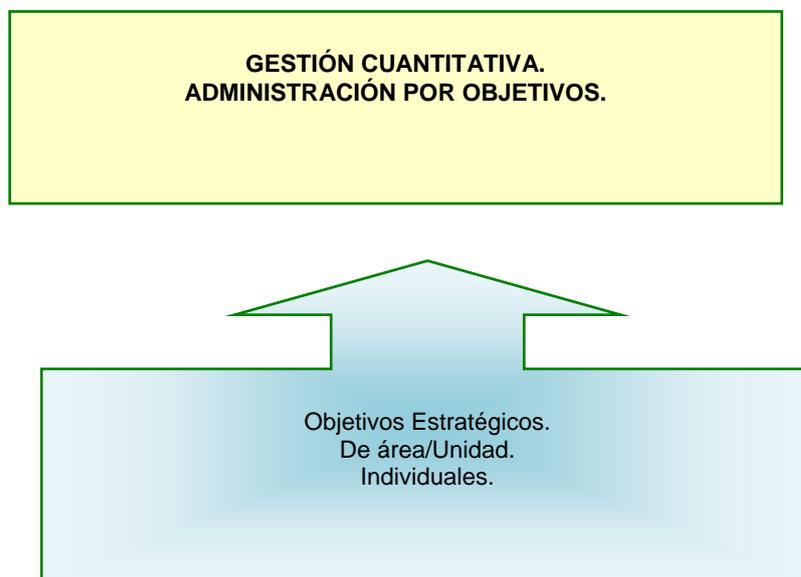


GRAFICO 2.5

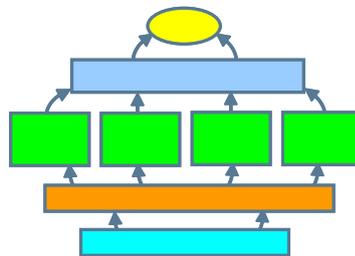
2.9.2.1 El Liderazgo Estratégico y la Calidad Total

Movilice el cambio a través de un liderazgo ejecutivo

Cree un sentido de urgencia explicando porqué es necesario implantar el cambio



Describa y comunique la estrategia de la organización utilizando el mapa estratégico



Mapa estratégico

44

El liderazgo estratégico consiste en la capacidad de articular una visión estratégica de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar en esa visión.

Los líderes estratégicos deben de tener las siguientes características:

- Visión, elocuencia y consistencia
- Compromiso mediante ejemplificación con lo que está haciendo
- Mantenerse bien informado
- Disponibilidad para delegar y dar poder
- Habilidad para lograr consensos de sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de ésta.

Mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia para todas las instituciones el propósito que tenemos es que se analiza la relación que tiene la calidad la productividad y la competitividad para esto es necesario

primero el **CAMBIO EN LA PERSONA** el mundo globalizado genera retos para el ser humano ya que este debe cambiar para adaptarse con éxito al mundo que se transforma cada vez mas

El Proceso de enseñanza-aprendizaje en cualquier institución educativa requiere de un sistema de gerencia coherentemente estructurado en función de los grandes objetivos que demandad dela sociedad para formar niños, jóvenes y profesionales, con un alto desarrollo de la inteligencia, la creatividad, y los valores humanos sobre las bases de sólidos conocimientos científicos y tecnológicos.

2.9.2.2 Alinear Equipo de Liderazgo Consenso y Compromiso

Para ejecutar exitosamente el plan estratégico, es necesario que en el equipo de gestión estratégica exista compromiso y un acuerdo consensuado

La ejecución del plan estratégico se construye sobre dos pilares fundamentales que soporta el liderazgo:

- ❖ Logro de consenso
- ❖ Asegurar el compromiso

Las estrategias se resuelven con la inteligencia racional y a la gente se la dirige con la inteligencia emocional



47

2.9.2.3 ¿Quién es un líder?

“Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso” Influencia es la energía y el proceso que se motiva a otros para su realización.

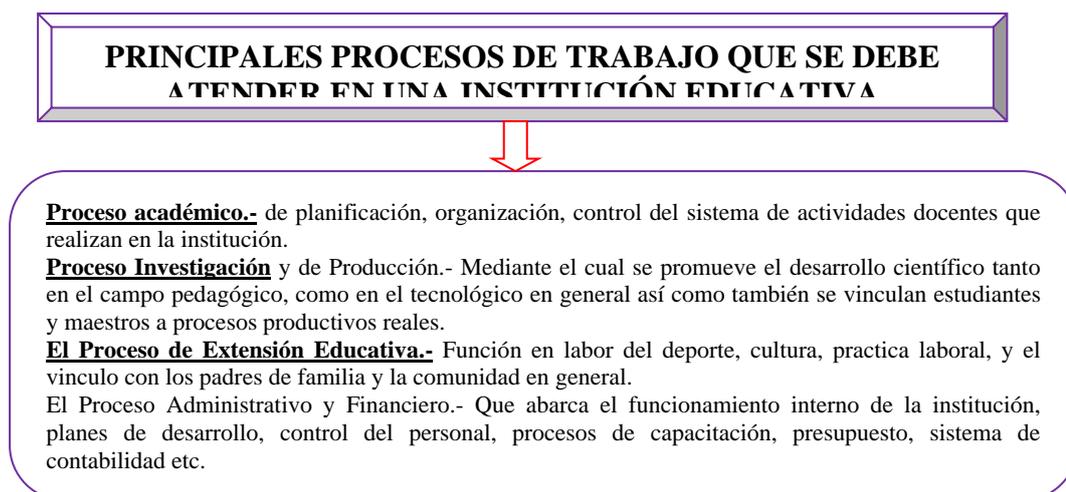
- * Si hay influencia positiva hay liderazgo
- * Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva es estricto rigor no hay liderazgo.

- * Si hay influencia positiva y además hay jerarquía título o poder el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, con mejores resultados.

2.9.2.4 Características de un líder de la educación

- * Un abnegado ser humano escultor de almas
- * Un forjador de la conciencia ciudadana para el que el aula sea como taller de ideas.
- * Un ejemplo de valores morales como condición para alcanzar el éxito .
- * Un profesional capaz de conocer y aprovechar las potencialidades educativas del proceso pedagógico a nivel de su materia.
- * Un orientador para la niñez y la juventud, un guía del aprendizaje, un investigador científico.

CUADRO 2.17



2.9.3 Competitividad y mejora de la Calidad

JURAN 1990 afirma que la calidad consiste en la ausencia de deficiencias a aquellas características que satisfacen al cliente.

La norma ISO 9000:2000 define a la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

La competitividad se entiende como la capacidad que tiene una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mercado así cada vez más las organizaciones como hoteles, escuelas, bancos o fabricantes compiten por los clientes o por los estudiantes.

Esto lleva a las organizaciones busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades

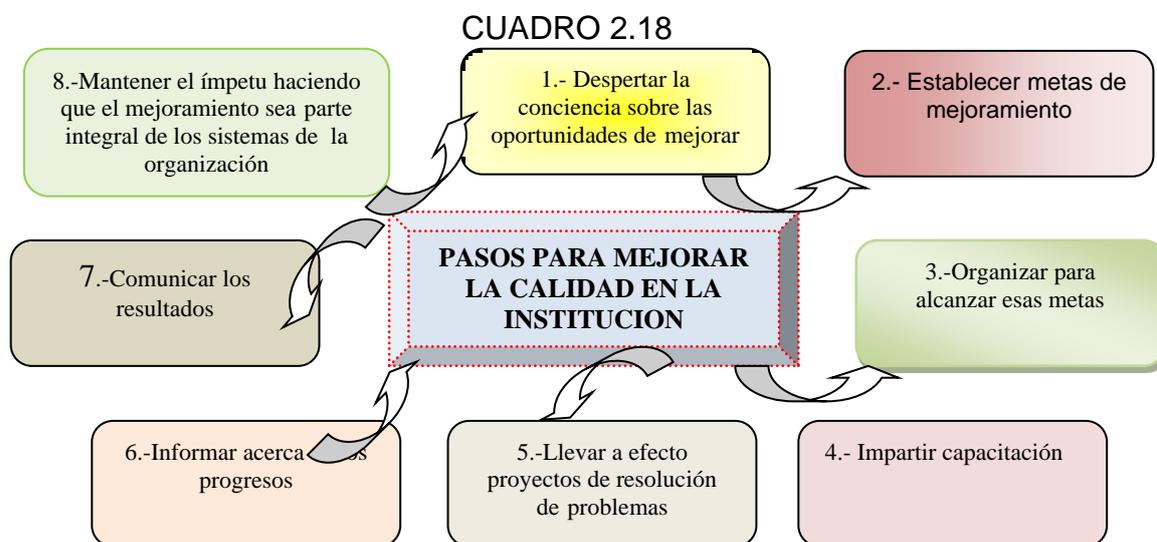
2.9.3.1 Educación y Calidad

Las Instituciones Educativas deben aprender a concentrar sus mejores esfuerzos en los tiempos nuevos deben aprender a lanzar ansias hacia delante hacia el futuro de tal manera que los sueños sigan siendo una realidad.

En educación es necesario cuestionar el pasado para aprender constantemente, significa rebasar los viejos modelos mentales con los que concebimos a las instituciones educativas y a los propios de gestión del aula.

2.9.3.2 Planificación de la Calidad en una Institución Educativa

- ✚ Determinar las necesidades de los estudiantes
- ✚ Traducir las necesidades al lenguaje de la institución
- ✚ Prestar los servicios que respondan a las necesidades



2.9.3.3 La Calidad como Arma Estratégica

Muchas organizaciones están aplicando métodos de calidad para conseguir una ventaja competitiva. En la medida que la organización pueda satisfacer la calidad que necesita el cliente, podría distinguirse de la competencia; atraer una base de clientes fieles y conservarlos.

Es más, la mejoría constante de la calidad y la confianza que despierten los servicios de una institución educativa, (como la FECYT) podría producir una ventaja competitiva que otras no podrán robar.

Por ejemplo, las innovaciones curriculares, y apertura de otras especialidades para el sistema regular y el sistema semi presencial, que la Facultad ha estado desarrollando, no ofrecen muchas posibilidades para sostener la ventaja competitiva con otras universidades que ofertan las mismas especialidades.

¿Por qué?. Porque, normalmente los rivales las pueden copiar en seguida, sin embargo, las mejoras incrementales son algo que pasa a ser parte integral de las operaciones de la Facultad; y se llegan a convertir en una ventaja acumulativa considerable.

¡La calidad puede producir una ventaja competitiva que otros no podrán robar!

2.9.4 Eficiencia y Eficacia

Para Koontz, H. y Weihrich, H. (pp. 10-31) en su obra Elementos de Administración definen a eficacia y eficiencia. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y de la organización.

La eficacia es el logro de objetivos. La eficiencia es el logro de los fines, con la mínima cantidad de recursos. Los administradores no pueden saber si

son productivos, a menos que primero conozcan sus objetivos y aquellos de la organización.

La productividad implica eficacia (logro de objetivos) y eficiencia (utilización de la menor cantidad de recursos).

2.9.4.1 Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. En el contexto de la teoría burocrática, esto significa.

2.9.4.2 Eficiencia:

La organización es racional, si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados; aunque solo se tengan en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales.

La eficiencia es el resultado de la racionalidad; puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a ésta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos.

2.9.5 Concepto de Eficacia Organizacional

Según **Chiavenato, Idelberto**, (p. 48) en su obra Administración de Recursos Humanos, manifiesta sobre **eficacia organizacional**, que muchos autores hablan acerca de eficacia empresarial en términos de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes; y que la mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: de las personas (recursos humanos) como fuente de energía, y materiales (recursos no humanos).

Apenas recientemente, algunos teóricos de la administración y de la organización sugirieron medidas de **eficacia administrativa**, en función de los activos humanos.

Este punto lo reforzaron, entre otros, Argyris, Bennis, Etzioni, Likert, Georgopoulos, Mahoney y Jones, McGregor y Selznick ¹.

2.9.6 Inteligência Emocional (I E) e Inteligências Múltiplas

En verdad, la paradoja descubre que debemos recurrir a nuevas estrategias para conseguir mejores resultados; y que éstas dependan en gran medida, de un conocimiento más integral del ser humano.

Este es el principio de las organizaciones modernas. En efecto, los cambios más positivos que podemos hacer en nuestras vidas tienen que ver primero con el hecho de llegar a conocernos mejor a nosotros mismos, como condición necesaria para poder llegar a conocer más y entender mejor a los demás.

En gran medida, el conocimiento de nosotros mismos comienza por una preocupación en el desarrollo emocional; lo que Daniel Goleman, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, llama en su libro “La Inteligencia Emocional”.

Hasta ahora, la Inteligencia Emocional no ha sido prioridad o preocupación generalizada de asignaturas académicas. Sin embargo, el desarrollo de la Inteligencia Emocional expande la frontera de posibilidades del ser humano en todo sentido; tanto en relación al individuo consigo mismo, como en sus relaciones de familia, en el trabajo y la sociedad.

La Inteligencia Emocional se refiere a diversas habilidades, capacidades y competencias, no cognoscitivas, que influyen en la capacidad que tiene la persona para manejar las presiones y las exigencias de su entorno.

La Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir y entender nuestras emociones, para aplicarlas eficazmente como fuente de energía, información, influencia y conexión con los demás.

Las personas emocionalmente inteligentes disfrutan de una posición ventajosa en todos los aspectos de la vida:

- Desde las relaciones familiares y sociales, hasta el trabajo en el ámbito de cualquier organización.
- Quienes han desarrollado sus habilidades sociales, suelen sentirse más satisfechos, son más eficaces, y pueden dominar los hábitos que determinan la productividad personal.

Quienes por el contrario, no pueden controlar sus emociones, luchan internamente, debilitan su capacidad de trabajo, no piensan con claridad y no se relacionan bien en su entorno.

La Inteligencia Emocional es susceptible de desarrollo y aprendizaje; se considera como un potencial dormido que genera energía activadora del capital humano; y del trabajo creativo excepcional que requiere para ser exitoso.

2.9.6.1 La Inteligencia Emocional es fuente para:

- **Conocimiento de sí mismo.** Estar consciente de lo que uno siente.
- **Control de sí mismo.** Capacidad para manejar las emociones y los impulsos propios.
- **Motivación de sí mismo.** Capacidad para persistir, no obstante los inconvenientes y los fracasos.
- **Empatía.** Tener sensibilidad para saber lo que sienten otros.
- **Habilidad social.** Capacidad para manejar las emociones de otros.

Coeficiente Intelectual Vs. Inteligencia Emocional

El Coeficiente Intelectual o Inteligencia Académica expresa en forma relativa las capacidades intelectuales de una persona; y permite conocer sus habilidades: numéricas, verbales, etc.

El Coeficiente Intelectual considera como predictivo del buen desempeño académico; pero no ofrece ninguna preparación para afrontar los trastornos o las oportunidades de la vida.

Aplicación del Coeficiente Intelectual:

- Desempeño técnico.
- Solución de problemas técnicos
- Aprendizaje cognoscitivo.

Sirve muy poco para tener un alto desempeño en las relaciones interpersonales, liderazgo, negociación, persuasión, desarrollo de otras personas y trabajo en equipo.

La Inteligencia Emocional es la capacidad para interactuar con el mundo, de una forma receptiva y adecuada; y se refleja en el manejo interpersonal e interpersonal.

2.9.6.2 Inteligencia Emocional en el Trabajo

En cualquier actividad, incluido nuestro trabajo:

Tenemos que regular nuestras emociones.

Tenemos que interactuar con nuestros colegas, autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, público en general.

La Inteligencia Emocional engloba, por tanto, dos componentes:

- Intra –personal.
- Inter.-personal.

2.10 Posicionamiento Teórico Personal

Se ha iniciado argumentando la teoría con planteamientos administrativos de dos grandes pensadores como son Taylor y Farol especializados en administración estratégica, quienes plantean principios y definiciones prácticas que ayudarán en la elaboración de la propuesta.

Este trabajo de investigación no es más que el camino de la eficiencia administrativa de los establecimientos educativos, del trabajo colectivo sistemático para lograr los propósitos en beneficios de la comunidad educativa, mismo que servirá para poner en práctica la misión de la institución, para alcanzar la visión utilizando los recursos humanos, físicos y financieros y de esta manera ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.

El elaborar el plan estratégico no es tarea fácil pero tampoco difícil sino es alcanzar una serie de aspectos y definir el rumbo de la organización y los proyectos que trascenderán en el futuro. Se aprovechará las oportunidades así El éxito de las organizaciones dependerá de la capacidad de adaptación al medio ambiente cambiante.

El propósito de la evaluación del medio ambiente es identificar y analizar las tendencias, fuerzas, fenómenos claves que tiene un impacto potencial en la formulación e implantación de objetivos y estrategias

Si la evaluación del medio ambiente se realiza de manera seria y específica, obtendremos una lista exacta de oportunidades y amenazas.

Se identifican las oportunidades para explotarlas y las amenazas para evitarlas

Para facilitar la identificación de oportunidades y amenazas debe trabajarse en grupos con alto grado de participación.

Las oportunidades y amenazas pueden clasificarse por sectores: económicas; sociales; políticas; laborales; tecnológicas; demanda; proveedores; consumidores (clientes); etc.

La planificación, en términos muy sencillos, son los pasos que se tiene que tomar hoy para un mejor desenvolvimiento de las actividades académico - administrativas diarias, y que a su vez, éstas podrían determinar el camino para un mañana mejor, y alcanzar los objetivos y metas propuestos por la institución.

Un plan significa acción inmediata para emprender un proyecto que alcanzará unos propósitos determinados; los referidos propósitos pueden ser de corto, mediano y largo plazo y de ahí el **por qué se planifica**, porque planificar no es otra cosa que elaborar tareas en diferentes tiempos para que las personas los ejecuten apropiadamente y en el momento en que correspondan.

Es importante manifestar que un plan estratégico permitirá conocer a la comunidad educativa las alternativas de procedimientos, mejoramiento de los procesos para ser más fuerte en su estructura organizacional, operativa y así triunfar en la generación de servicios en el sector educativo.

Con esta argumentación se pretende dinamizar el concepto de planificación estratégica, es decir que en las actividades en el campo administrativo de la Escuela se realice una planificación de calidad a través de un eficaz y eficiente liderazgo institucional.

2.9.7. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Amenazas.- Son aquellas acciones que pueden entorpecer el desarrollo de la organización.

Aprendizaje.- Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.

Calidad.- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Coexistir.- Dicho de una persona o de una cosa: Existir a la vez que otra.

Coherencia.- Actitud lógica y consecuente con una posición anterior.

Contexto.- Entorno lingüístico del cual depende el sentido y el valor de una palabra, frase o fragmento considerados.

Debilidades.- Representa problemas, dificultades o la insatisfacción de las necesidades de los clientes.

Dilucidar.- Declarar y explicar un asunto, una proposición o una obra de ingenio.

Escenario.- Lugar en que ocurre o se desarrolla un suceso.

Estrategia.- conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Filosofía.- Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.

Fortalezas.- Contribuyen al cumplimiento de la misión.

Gestión.- Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Impacto.- Conjunto de posibles efectos positivos y/o negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades.

Liderazgo.- Consisten en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. El liderazgo se centra en las relaciones interpersonales, no solo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones sino también en controles administrativos.

Matriz.- Molde de cualquier clase con que se da forma a algo.

Misión.- Es la razón de ser de la institución.

Nudos Críticos.- Son los problemas más relevantes o de mayor importancia.

Oportunidades.- Contribuyen al desarrollo de la organización en forma positiva.

Perfil.- Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

Plan institucional.- Requiere de un proceso intelectual que se basa en la realidad, relaciona los hechos, formula objetivos, visualiza actividades propuestas para lograr resultados con eficiencia

Planificación.- Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

Prever.- Ver con anticipación. Conocer, conjeturar por algunas señales o indicios lo que ha de suceder.

Psicología.- Parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones.

Teoría.- Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación.

Visión.- Representa un sueño compartido y debe construirse a través de un proceso de consulta.

2.9.8 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

- ❖ ¿Cuál es la situación actual de la escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda”
- ❖ ¿Se cuenta con documentos bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Institución?

2.9.9 Matriz Categorial CUADRO 2.19

CONCEPTOS	CATEGORIA	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p>“Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.</p>	<p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>ESCASO CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidad de actualizar y mejorar el Plan Estratégico Institucional. ❖ Necesidad de mejorar la dirección del flujo de la comunicación para lograr los objetivos institucionales ❖ Necesidad de participación de la comunidad educativa. ❖ Necesidad de mejorar los servicios para la escuela.

CAPITULO III

3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se ubica dentro de un proyecto factible puesto que constituye el desarrollo de una propuesta, encaminada a brindar solución a un problema de la eficiencia de las acciones académico administrativas de la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”.

El trabajo investigativo se sustenta en la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo, que permitió determinar la necesidad y la factibilidad de elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”.

Como técnica de análisis de la realidad, se utilizó el F.O.D.A basado en la observación, la aplicación de instrumentos a la autoridad personal docente y padres de familia. Esto permitió identificar los problemas o nudos críticos que conlleva a la identificación de las causas, determinar sus efectos y presentar alternativas de solución.

En el proceso de investigación se utilizaron diferentes métodos teórico - prácticos que permitieron alcanzar una visión amplia del problema; y llegar a la elaboración de la propuesta con adecuadas bases teóricas.

Básicamente dentro de los métodos teóricos, se aplicaron el método analítico-sintético, el inductivo-deductivo, análisis, síntesis, el histórico lógico y el matemático, para momentos claves de la investigación, como la definición del problema, la población, la estructuración de la fundamentación teórica, y el procesamiento de los resultados.

El proceso de investigación se desarrollará sobre la base de las siguientes fases:

3.1 El Método Histórico- Lógico.- Se aplicara representando progresivamente en función del tiempo, los fenómenos fundamentales de la trayectoria del problema y del objeto, en su campo de acción.

A través de este método, se establecerá la trayectoria de la educación la caracterización de la ESCUELA; y su desarrollo histórico; así como una identificación de las características de la situación actual; se encontró así una relación lógica entre los elementos del problema en el pasado y presente; y de forma prospectiva, planificar la satisfacción de estas falencias en el futuro.

3.2 El Método Analítico-Sintético.- Que posibilitara descomponer el problema en sus componentes; y analizar su interacción que determina la deficiencia en la gestión administrativa; y a la vez, reunir la solución de esos elementos, para la adecuada construcción del Plan Estratégico que mejorará la gestión con su aplicación.

La percepción del todo conllevó a un proceso de comprensión y explicación más plena de la investigación. Con el análisis, se logró la descomposición de toda la investigación en sus partes y relacionarlo con sus componentes. Con la síntesis. Se consiguió la integración, en forma mental, de las partes que constituyeron la investigación y relacionarlo entre sí.

3.3 El Método Inductivo-Deductivo.- Se logrará inferir de todo el proceso de la investigación; y en la elaboración del marco teórico, la relación existente entre los hechos particulares con el problema de estudio; así como la interpretación del diagnóstico en función de generalizaciones.

3.4 El Método Sistémico.- Este método permitirá estudiar el objeto de la investigación sobre la propuesta de Planificación Estratégica, para la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, atendiendo a sus componentes y al conjunto de relaciones entre los estamentos de la Facultad, con el medio para explicar su movimiento y desarrollo.

Al diseñar la Planificación Estratégica, se podrá establecer las relaciones de subordinación y coordinación de los elementos que se consideraron en la investigación. Entonces se analizó la propuesta desde dos puntos de vista: como parte integrante de un todo y de un todo compuesto por partes.

3.5 Método Matemático.- Se Utilizará en la recopilación, procesamiento, descripción e interpretación de los datos obtenidos.

Se considerará la encuesta como instrumento, a través del cual, se realizó la investigación de campo, la que permitió recoger la información, en la cual manifiestan las autoridades y el personal administrativo, que se deben desarrollar las actividades académico-administrativas, mediante la planificación estratégica, para alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en sus servicios. Estos aspectos se presentan en el capítulo de análisis e interpretación de resultados.

3.6 Métodos Empíricos

Los métodos utilizados fueron:

3.6.1 Método de recolección de información

Este método es una actividad especial que permitirá: recoger, procesar, analizar los datos de las diferentes técnicas que se utilizaron en la investigación.

3.6.2 La Encuesta.- Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la escuela se aplicara una encuesta cuyo formato consta en los anexos; esta fue aplicada a la autoridad y personal docente. Los resultados obtenidos se los representa en datos estadísticos y representaciones gráficas, para una mejor comprensión y visualización; así como también, se ofrece un comentario e interpretación de cada uno de ellos.

3.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Se recolectara la información por medio de las siguientes técnicas:

3.7.1 Fichaje.- Las fichas se utilizaran para recoger la información científica, para elaborar el marco teórico y que es la base científica sobre la que se fundamenta la propuesta.

Fases del proceso de investigación:

- Elaboración del diseño
- Diagnóstico
- Elaboración del marco teórico
- Elaboración y validación de la propuesta

Se utilizaron los criterios de expertos en el tema, atendiendo a aspectos como:

- El tema
- Objetivos
- Justificación
- Fundamentación Teórica
- Descripción de la Propuesta.

3.8 POBLACIÓN

La investigación se realizó con el universo poblacional, por cuanto el número no amerita la obtención de la muestra.

A continuación se presenta el cuadro detallado de la población:

	NRO
AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN	
DIRECTORA	1
MAESTROS DE LA INSTITUCIÓN	
DOCENTES	16
PADRES DE FAMILIA	
ESTUDIANTES	25
TOTAL	42

3.9 RESULTADOS OBTENIDOS

- Un diagnóstico situacional confiable y técnicamente elaborado.
- Un conjunto de estrategias que permitirán un mejor desempeño.

3.10 NOVEDAD

La novedad de la investigación constituye el tipo de estrategias que no han sido planteadas ni implementadas en la escuela, con la finalidad de mejorar la eficiencia en sus servicios.

Las siguientes son las estrategias que no han sido planteadas ni implementadas:

- a) Mejorar la calidad de la docencia.
- b) Generar una administración orientada a resultados.
- c) Difundir una dirección por valores.
- d) Generar una gestión por competencias.
- e) Consolidar crecimiento en infraestructura y equipamiento.

- f) Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos humanos y económicos.
- g) Generar una cultura generalizada de planificación institucional.
- h) Mejorar los conocimientos técnico-profesionales utilizados en la toma de decisiones.
- i) Mejorar e incrementar los servicios a los estudiantes.
- j) Incrementar calidad de clima organizacional.
- k) Generar plan comunicacional, con instituciones que le vinculen al medio.

En el análisis de las fortalezas y debilidades, se deberán tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales.

Será necesario analizar cada uno por separado, para determinar en cuáles nos vamos a apoyar.

La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias de planificación.

Se requerirá creatividad a la hora de evaluar los recursos; y no agotar las posibilidades en un mismo, en el contexto más cercano. Este es uno de los desafíos de la planificación

3.11 Esquema de la Propuesta

Al término de esta investigación se elaborará un Plan estratégico institucional para escuela CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA, de la ciudad del Ángel provincia del Carchi.

La propuesta constara de las siguientes partes:

- a.- Título de la propuesta
- b.- Justificación e importancia
- c.- Fundamentación
- d.- Ubicación sectorial
- e.- Desarrollo de la Propuesta
 - Impacto
 - Difusión
 - Bibliografía

CAPITULO IV

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 RECURSOS

TALENTO HUMANO:

Director De Tesis
Investigadores
Expertos
Escuela Investigada

MATERIALES

Computadora
Suministros de Oficina
Carpetas
Libros
Copias
Cuadernos
Internet
Cd
Memory
Impresiones
Cámara
Filmadora

4.2 ANALISIS E INRTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La causa de esta investigación es la carencia de un Plan Estratégico en la escuela "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA". Lo cual genera un conjunto de dificultades que altera el desenvolvimiento dinámico de la misma; y por lo mismo motiva la elaboración de un plan estratégico.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes de la escuela "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA", fueron tabulados, organizados, para luego ser procesados en términos de medias descriptivas como; cuadros, frecuencias y porcentajes, conforme a los objetivos propuestos para el presente estudio.

Las respuestas proporcionadas por las personas que colaboraron en la investigación de acuerdo a las dimensiones de estudio se expusieron en cuadros demostrativos que contienen los valores de la escala con porcentajes.

Los resultados obtenidos fueron analizados y discutidos mediante la confortación de los mismos, con los objetivos e interrogantes de estudio respaldadas con la fuente bibliográfica.

Cada grafico se acompaña de la respectiva interpretación de lod datos, obtenidos mediante inferencias y generalizaciones que a continuación se detallan, tanto de la encuesta a autoridades, personal docente, estudiantes y padres de familia.

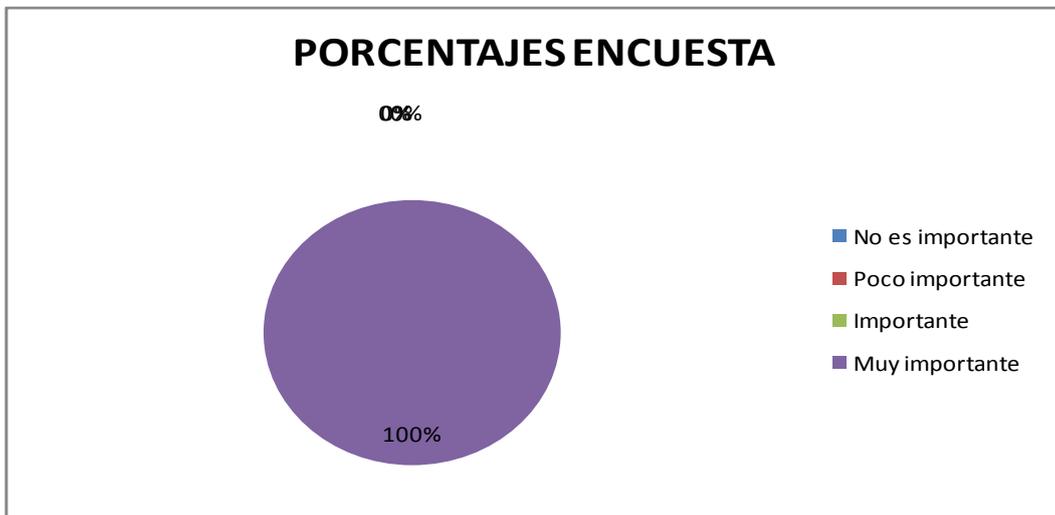
4.3 ENCUESTAS

ENCUESTA AUTORIDADES

1 ¿Para desarrollar las actividades académico-administrativas en forma eficiente en la Escuela mediante la elaboración y aplicación de la Planificación Estratégica?

Tabla 4.1

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%



Este ítem es considerado como uno de los más importantes por cuanto la autoridad de la institución manifiesta que no se dispone de un P.E.I por lo que se realizan actividades improvisadas y no existe un adecuado proceso académico administrativo sin esta herramienta clave en una institución.

2. ¿Cómo considera usted el disponer de un Plan Estratégico institucional en el desempeño académico y administrativo?

Tabla 4.2

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

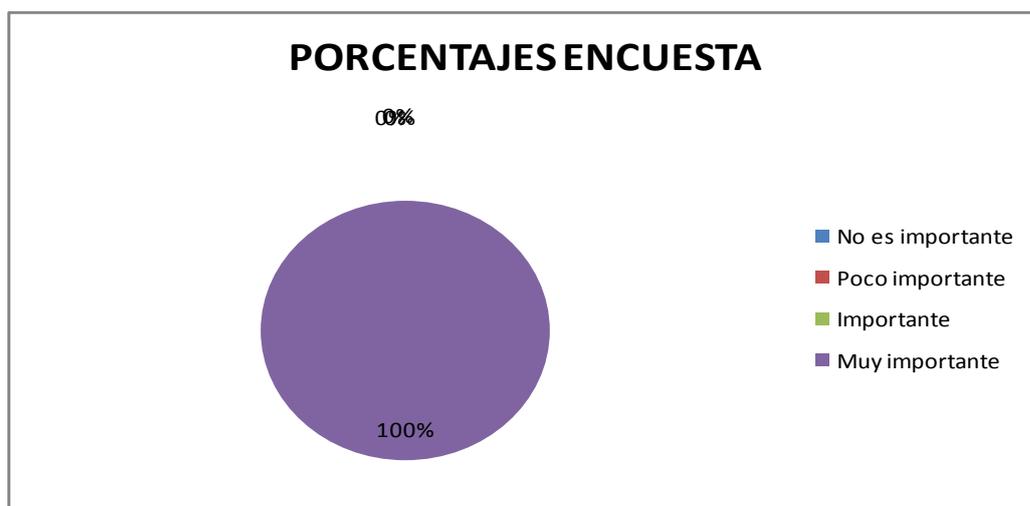


A través de la elaboración de la planificación estratégica para la escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda!” se lograra mejorar la calidad de educación por lo que es muy importante en el ámbito académico - administrativo ya que todos los miembros estarán alineados con el plan y seguirán juntos alcanzar una meta que permitirá la acogida y buenas expectativas dentro de la sociedad y para beneficio de todos los integrantes.

3.- ¿Es necesario de un amplio conocimiento sobre Planificación Estratégica para ejecutar en la institución?

Tabla 4.3

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%



En este ítem; la autoridad contestó que es muy importante conocer sobre el proceso para elaborar un Plan .Estratégico porque nos ayudara a determinar la situación actual de la institución, como también de las causas y efectos de los problemas y aplicar alternativas de solución, antes de que se vuelvan nudos crítico.

4.- ¿Considera usted importante que el Personal de la institución sea profesional en Ciencias de la Educación?

Tabla 4.4

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

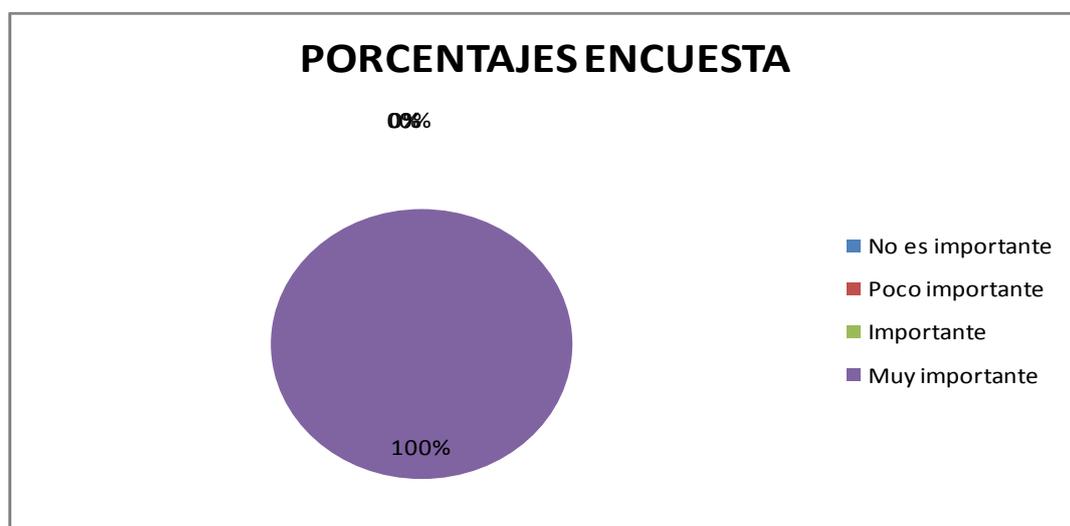


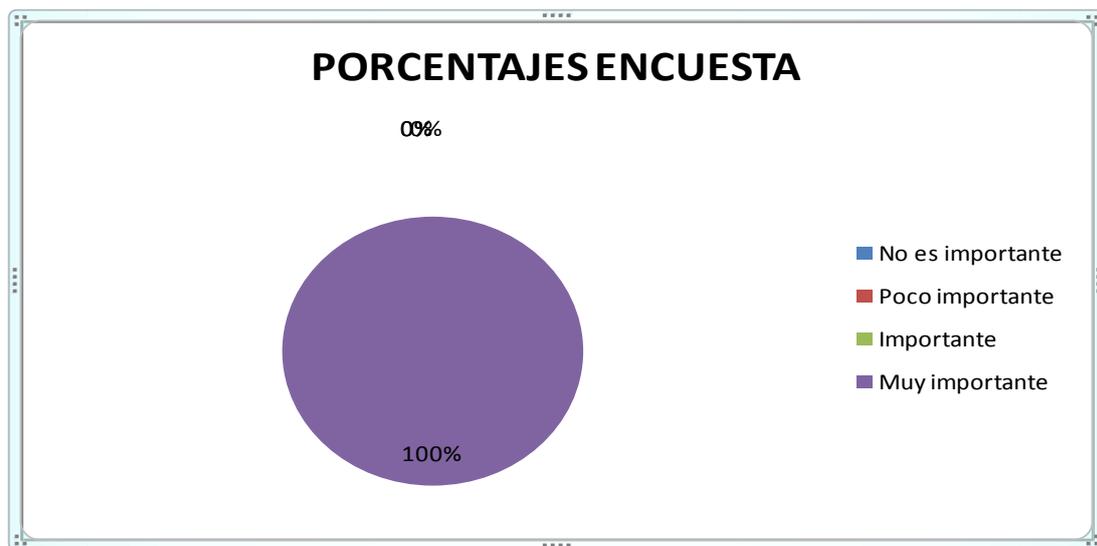
GRAFICO 4.4

Considera muy importante porque tiene conocimiento en pedagogía, didáctica, psicología, legislación educativa, las tics., entre otras ciencias y técnicas que son importantes para la educación de nivel primario.

5 ¿Considera usted que para alcanzar las metas institucionales es necesario conformara equipos de trabajo en las actividades académicas?

Tabla 4.5

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

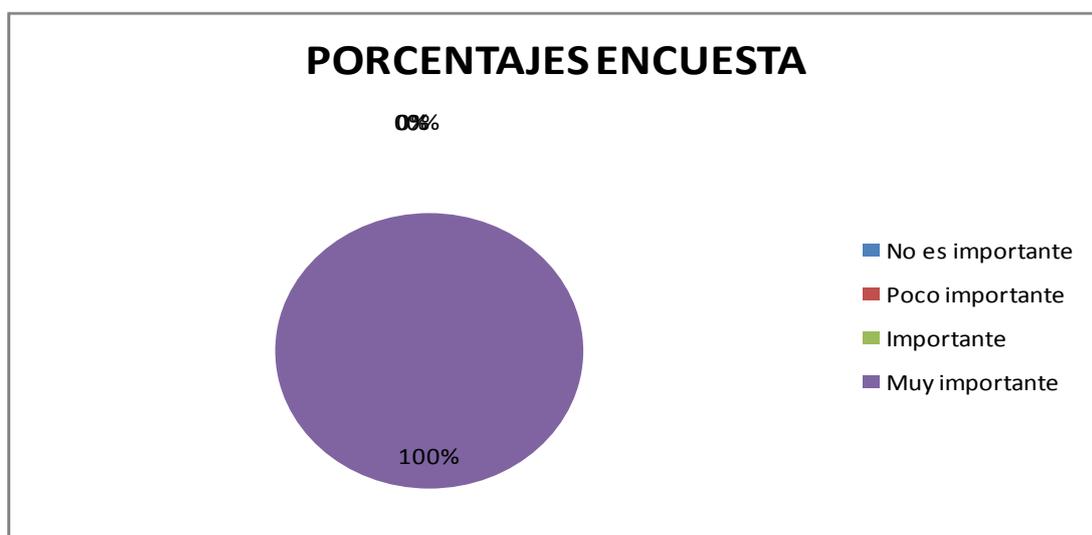


La señora Directora manifiesta que es muy importante conformar equipos de trabajo en las actividades curriculares y extra curriculares entre docentes, señores estudiantes y señores padres, porque se requiere de un trabajo colectivo y de esfuerzos mancomunados, lo cual nos permitirá alcanzar las metas propuestas y objetivos propuestos en la planificación.

6.- ¿La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” posee una infraestructura que es aun relativamente insuficiente para las condiciones de régimen académico-administrativas?

Tabla 4.6

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

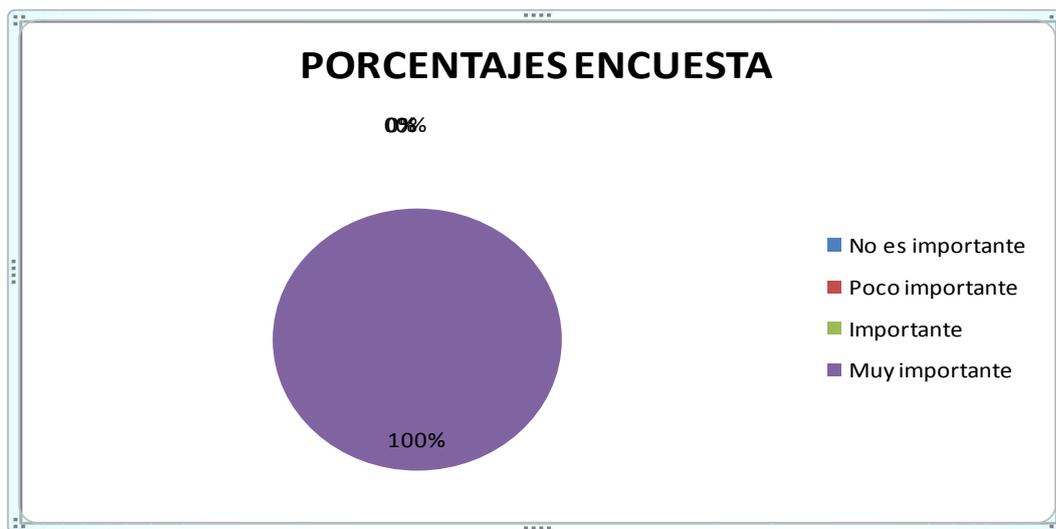


En este caso, la Autoridad del plantel considera que es muy importante conocer el cómo solucionar las deficiencias en infraestructura de la escuela; aquellas que no dependen de las autoridades, sino del presupuesto que envía el gobierno. Y que en ciertas ocasiones no permite desarrollar las actividades académicas-administrativas en forma eficiente, de acuerdo con el avance de la ciencia y la tecnología; por lo cual es indispensable realizar todos los esfuerzos necesarios para obtener los recursos económicos, y si es posible, a través de autogestión.

7.- ¿La actualización de los laboratorios que dispone la institución para desarrollar la labor docente es?

Tabla 4.7

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

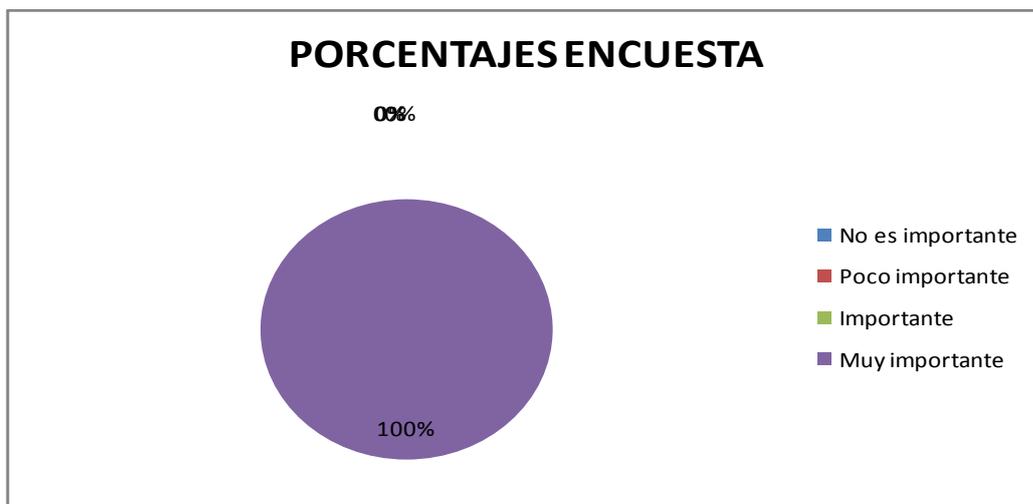


En este ítem la autoridad expresa que es muy importante actualizar los laboratorios por que mediante la utilización de los diferentes equipos la enseñanza para los niños es más eficiente y eficaz y así permite alcanzar una educación de calidad.

8.- ¿Cómo considera usted el apoyo de Instituciones Públicas hacia la escuela?

Tabla 4.8

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

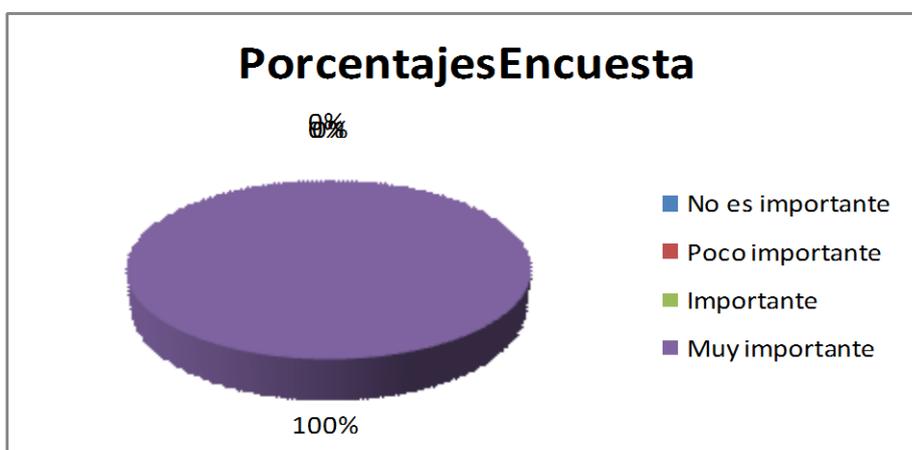


Considera la señora Directora de la Escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”, que el apoyo de las instituciones es muy significativo tanto en la infraestructura como en el equipamiento de la institución, esto se ha logrado por la autogestión de las autoridades de turno.

9.- Necesidad de mejorar las relaciones interpersonales del personal docente con los usuarios y entre sí mismos

Tabla 4.9

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

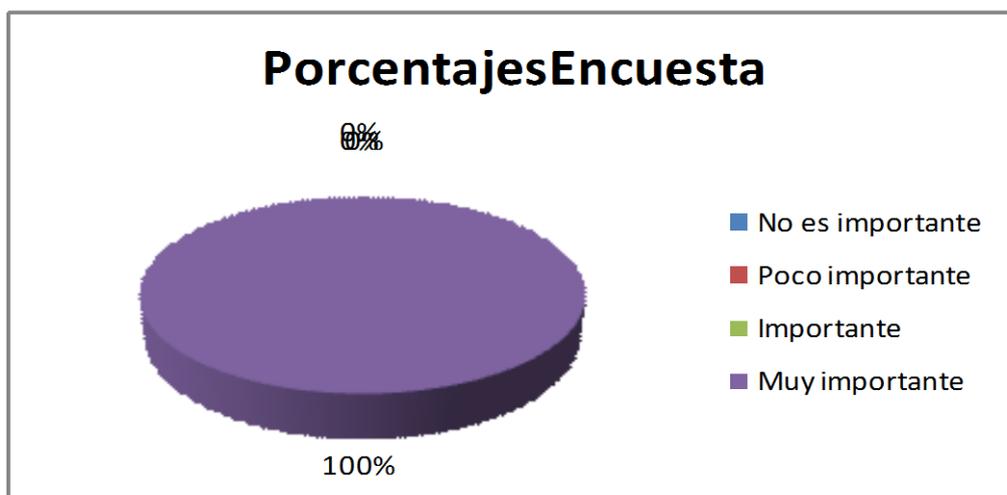


La señora Directora considera que es de trascendental importancia mejorar el servicio hacia los usuarios (o clientes externos), como las relaciones interpersonales entre los miembros de la escuela, porque la gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, esto permitirá desarrollar las actividades académico-administrativas a través de un clima organizacional eficiente.

10.- ¿Insuficiente actualización profesional por parte del personal docente

Tabla 4.10

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%



La autoridad considera que es de mucha importancia que desde la autoridad, el personal docente y administrativo de la institución se actualice permanentemente en los ámbitos académico administrativo respectivamente, para así ser competitiva la institución y cumplir con la Misión del plantel.

ENCUESTA DOCENTES

1.- La Escuela en su actividad académica y administrativa tiene elaborado el Plan Estratégico?

Tabla 4.1

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

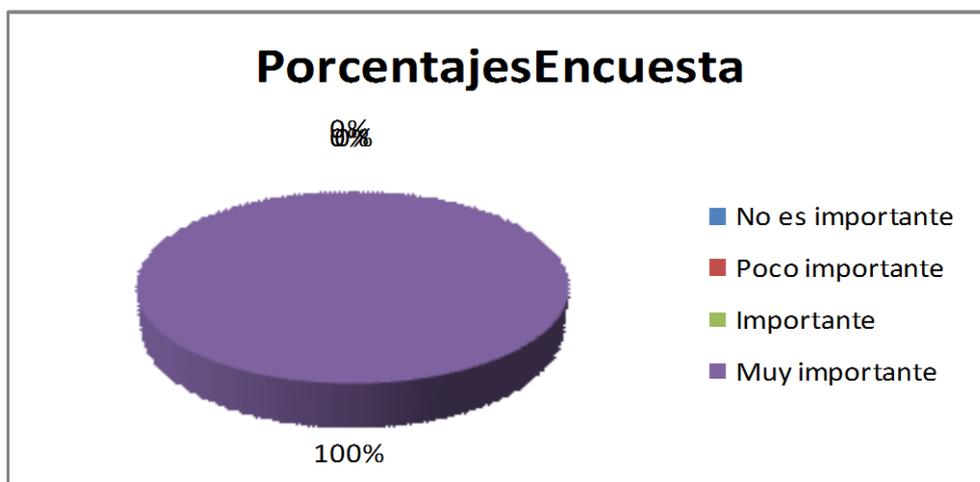


Gráfico 4.1

El 100% de los Docentes de la escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda”, considera que no tiene un Plan Estratégico Institucional.

2. ¿Considera usted que el Plan Estratégico de la institución es importante en el desempeño académico y administrativo?

Tabla 4.2

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	25%
Muy importante	75%

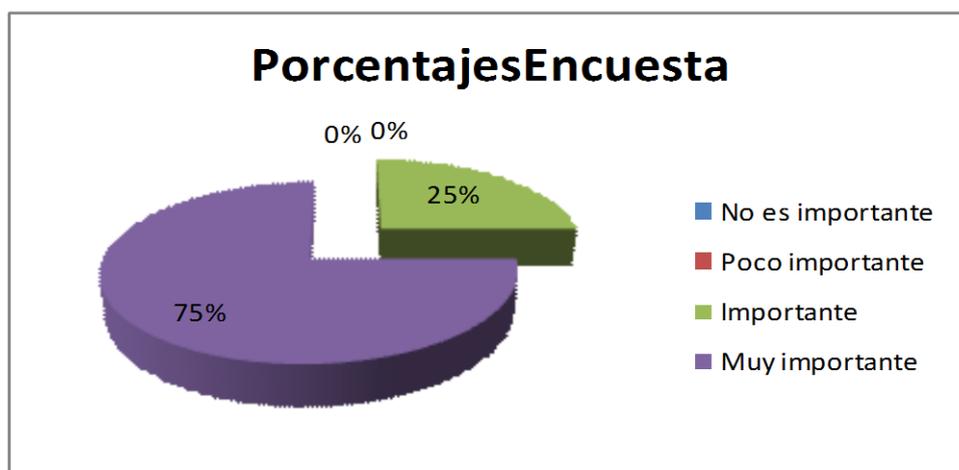


Gráfico 4.2

El 75% de los docentes expresan que es importante el P.E.I para planificar de manera más adecuada las diferentes actividades académicas, laborales, investigativas precisando la necesidad de incrementar actividades en un nivel orientado a un objetivo.

3.- ¿Necesidad de un amplio conocimiento sobre Planificación Estratégica?

Tabla 4.3

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	19%
Muy importante	81%

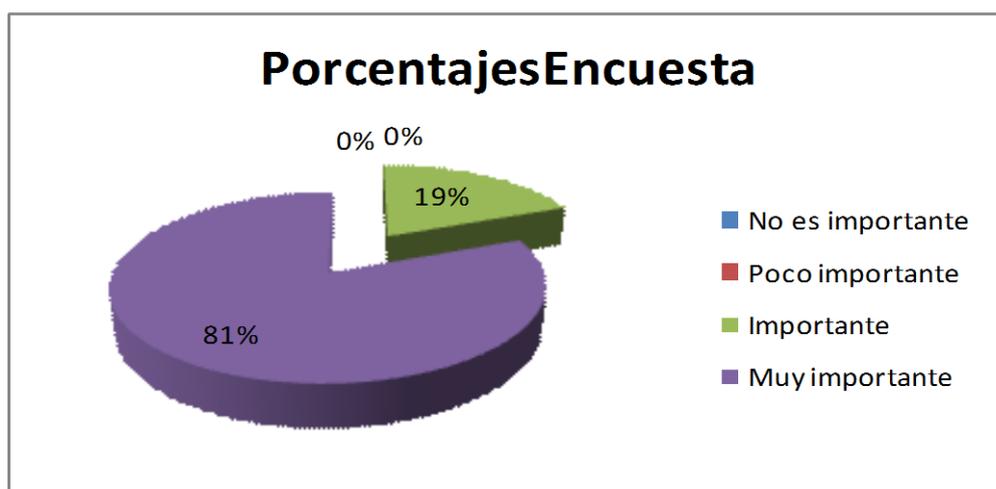


Gráfico 4.3

El 81% de los docentes consideran que es muy importante que se les actualice en temas como Planificación Estratégica, Planificación por Competencias. Planificación Micro curricular para mejorar su metodología y su profesionalización ya que es tema de influencia educativa y herramienta fundamental para la formación del los estudiantes.

4.- ¿Considera usted importante que el Personal de la institución sea profesional en Ciencias de la Educación?

Tabla 4.4

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	12%
Muy importante	88%

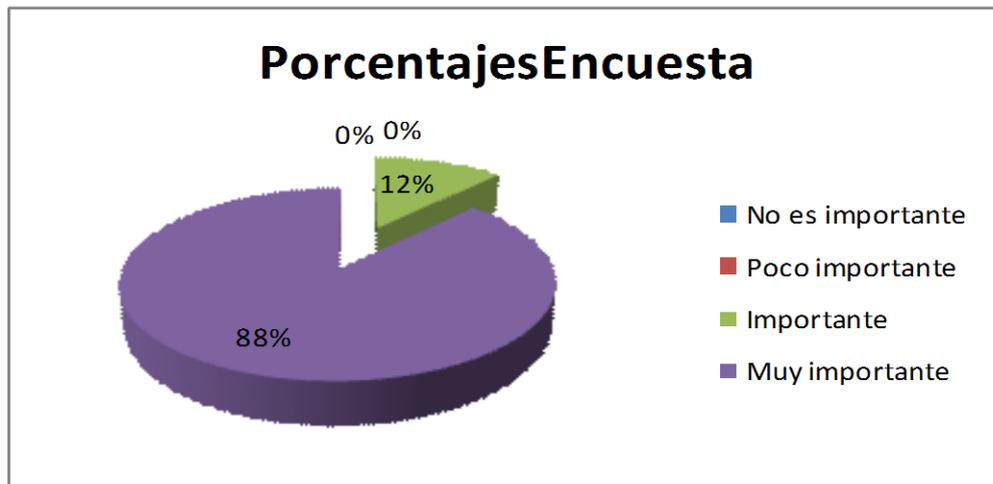


Gráfico 4.4

El 88% de los docentes están de acuerdo en que el personal sea profesional en ciencias de la educación porque de esa manera el servicio y la educación a los estudiante en más adecuada y aplican en su clase metodologías para el desarrollo integral de los niños.

5.- ¿Insuficiente conformación de equipos de trabajo, lo que no permite desarrollar adecuadamente las actividades para alcanzar las metas?

Tabla 4.5

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	62%
Muy importante	38%

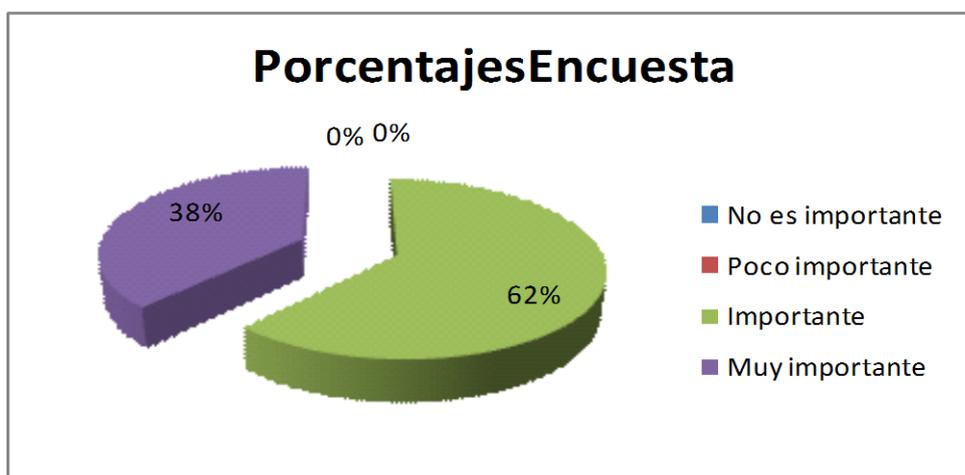


Gráfico 4.5

El Personal Docente de la Institución en un 62%, manifiesta que es importante conformar equipos de trabajo con los estudiantes padres de familia, porque se requiere de un trabajo colectivo con la aportación de ideas para logra objetivos claros. Para mejorar el nivel de educación.

6.- ¿La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” posee una infraestructura que es aun relativamente insuficiente para las condiciones de régimen académico-administrativas?

Tabla 4.6

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	31%
Muy importante	69%

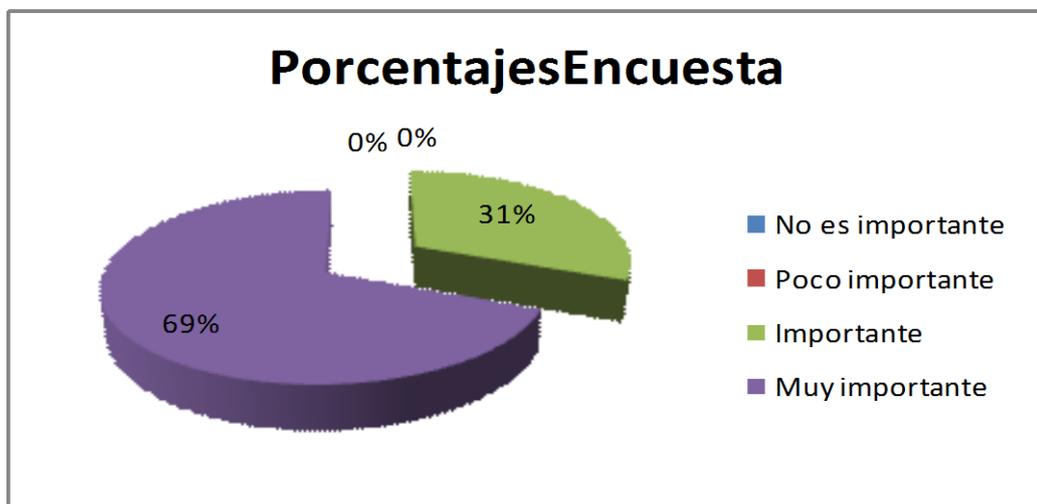


Gráfico 4.6

En este caso, los maestros consideran en un 69% que es muy importante conocer el cómo solucionar las deficiencias en infraestructura de la escuela; con la finalidad de que los estudiantes desarrollen sus actividades en ambientes adecuados.

7.- ¿Necesidad de actualizar los laboratorios con material adecuado?

Tabla 4.7

No es importante	0%
Poco importante	6%
Importante	31%
Muy importante	63%

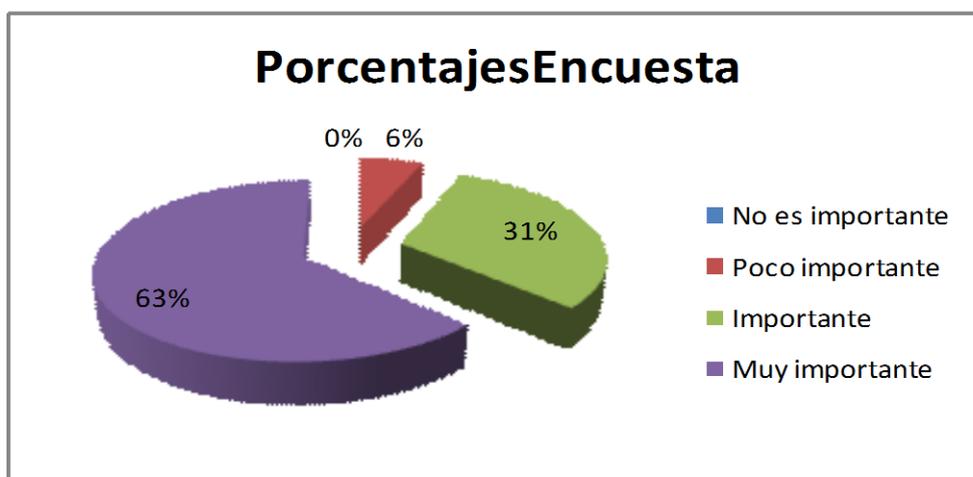


Gráfico 4.7

Los maestros especialmente los de las asignaturas especiales manifiestan que es urgente adaptar los laboratorios de acuerdo a las necesidades para mejorar su trabajo en el aula con el material y recursos necesarios.

8.- ¿Considera usted que es importante el apoyo de Instituciones Públicas.

Tabla 4.8

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	0%
Muy importante	100%

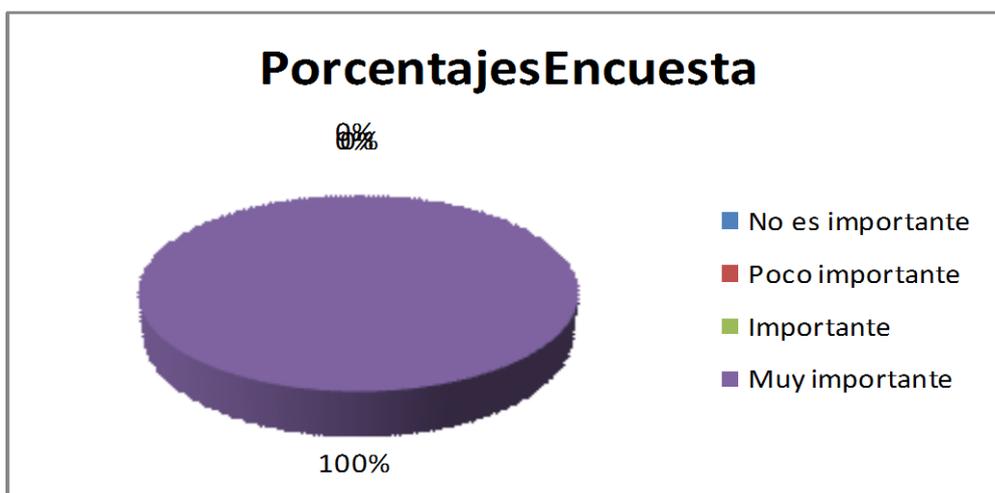


Gráfico 4.8

Este ítem es considerado muy importante para los docentes, dicen que si es necesario la ayuda de otras instituciones ya que el presupuesto que asignan el estado no es suficiente siempre se presentan necesidades urgentes que es para bienestar de los estudiantes y si no se dispone se presentan inconvenientes.

9.- ¿Necesidad de mejorar las relaciones interpersonales del personal docente con los usuarios y entre sí mismos

Tabla 4.9

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	6%
Muy importante	94%

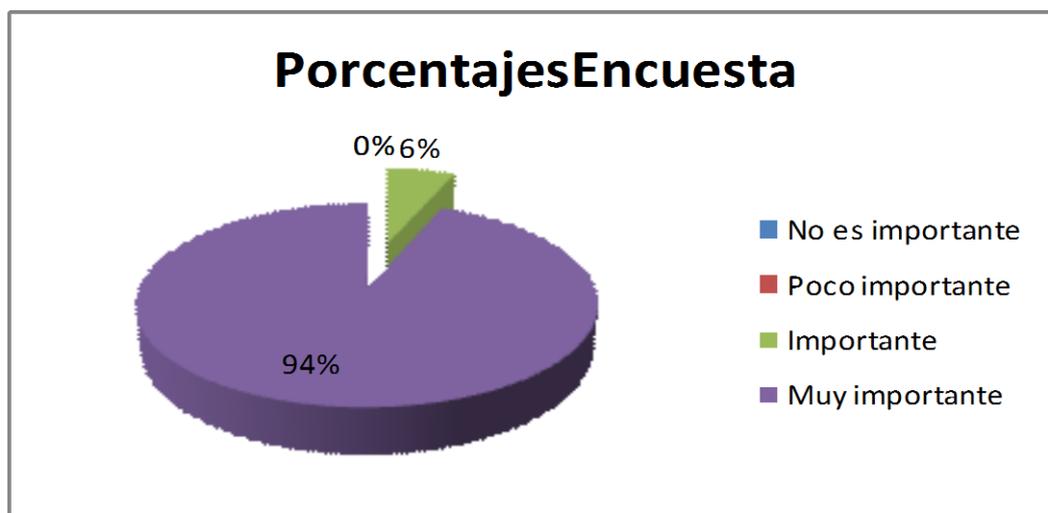


Gráfico 4.9

Este ítem para los docentes es considerado muy importante porque las relaciones laborales, profesionales y personales en una institución permiten la comunicación efectiva por que juntos buscan formas de solucionar problemas o buscar alternativas de solución o a su vez con ideas nuevas buscan mas prestigio para la institución donde trabajan

10.- ¿Insuficiente actualización profesional por parte del personal docente

Tabla 4.10

No es importante	0%
Poco importante	0%
Importante	6%
Muy importante	94%

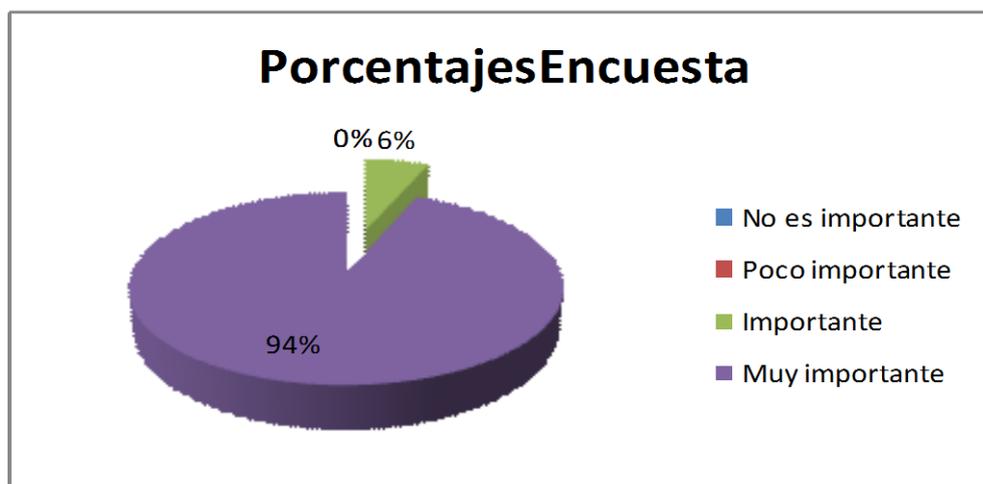


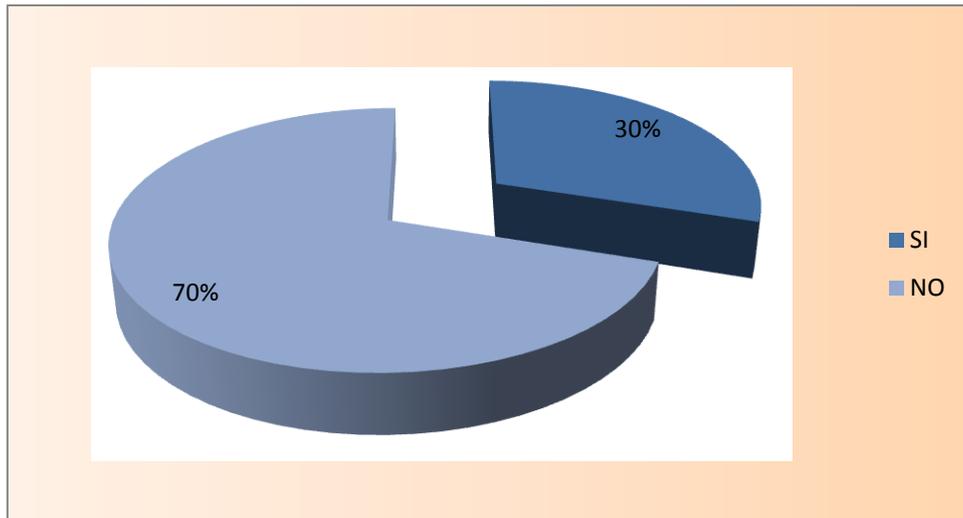
Gráfico 4.10

El 94% de los maestros expresa que no solo es muy importante sino mas bien urgente admitir que se tiene que mejorar y empezar por la actualización profesional ya que el mundo moderno exige hombres de éxito que no se estanquen en la comodidad del trabajo.

ENCUESTA PADRES DE FAMILIA

1.- ¿Usted participa en las reuniones de trabajo para decisiones académicas y administrativas de la escuela?

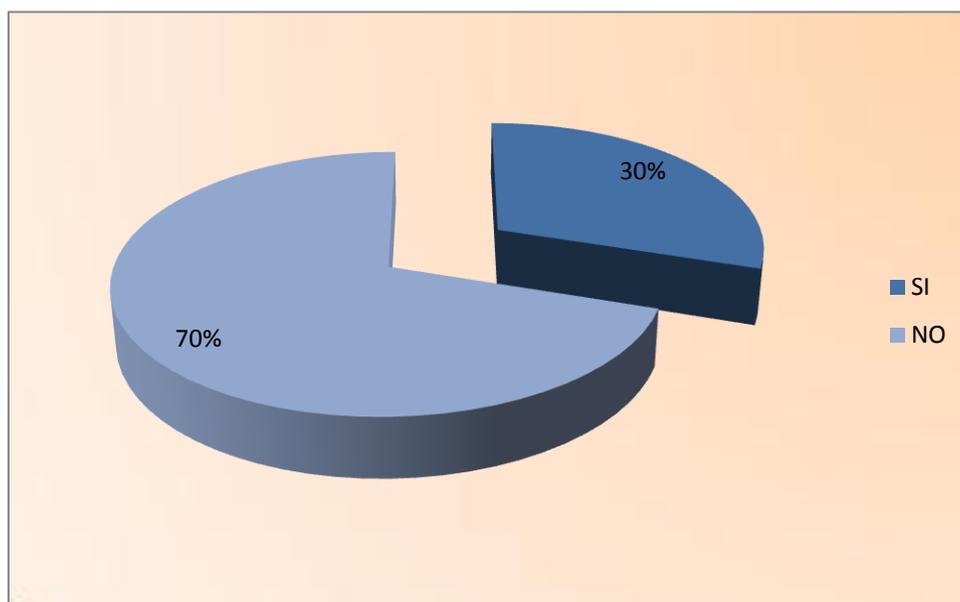
Gráfico 4.1



El 70% de Los padres de familia contestan que NO asisten a las reuniones de trabajo, ya que no disponen de tiempo suficiente, mientras que un 30% contesta que SI asisten a las reuniones de trabajo

2.- ¿Usted como padre de familia participa en las reuniones académicas?

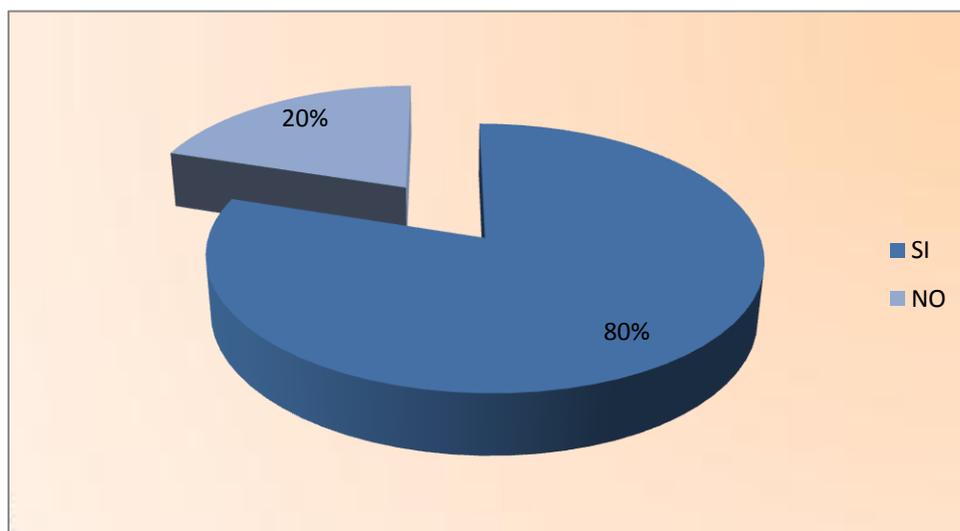
Gráfico 4.2



Según los padres de familia de la escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” el 70% NO participan en reuniones académicas mientras que el 30% contesta que SI participan en las reuniones académicas.

3.- ¿El Profesor comunica de los reportes de aprovechamiento y conducta de su hijo?

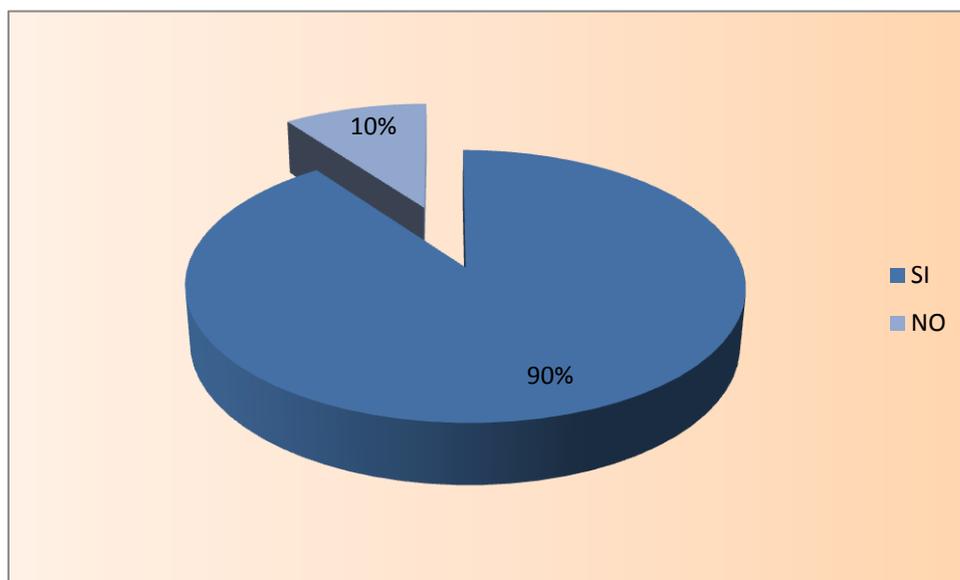
Gráfico 4.3



El 80% de Los padres de familia consideran que SI comunican los reportes con frecuencia y el 20% que no reciben los reportes.

4.- ¿La infraestructura de la Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” es adecuada para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas?

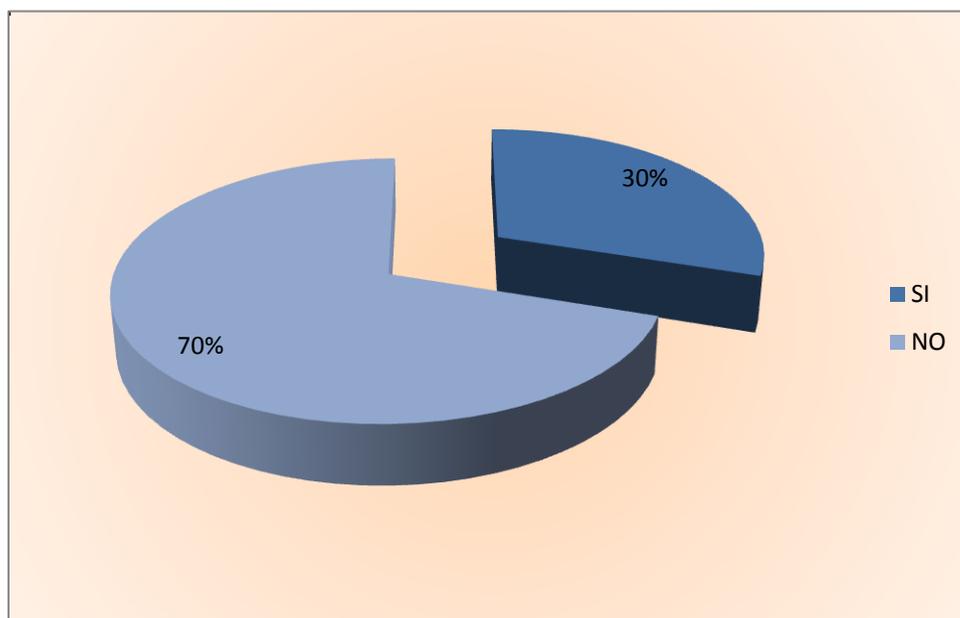
Gráfico 4.4



El 90% de los padres de familia consideran que SI es adecuada la infraestructura de la institución, mientras que un 10% considera que NO es adecuada.

5.- ¿Existen todos los Laboratorios en la Institución?

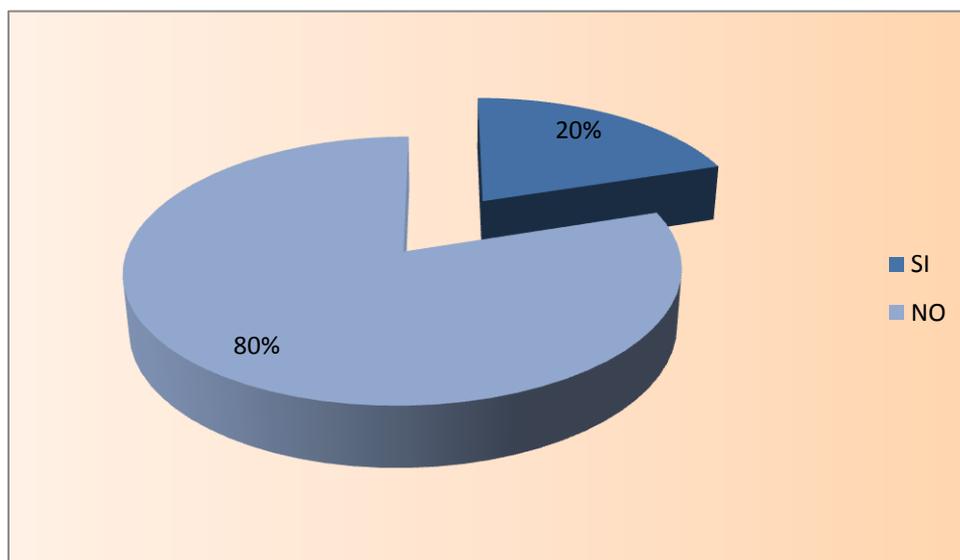
Gráfico 4.5



El 70% de los padres de familia consideran que NO existen laboratorios, mientras que el 30% considera que SI existen todos los laboratorios.

6.- ¿Usted participa en las actividades sociales, culturales y deportivas que realiza la institución?

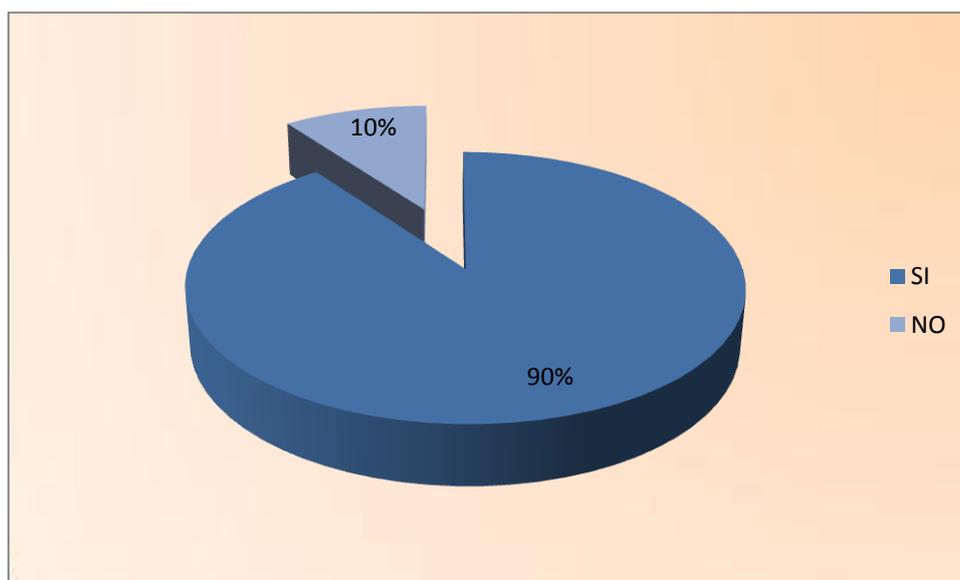
Gráfico 4..6



El 80% de los padres de familia expresan que NO participan en las actividades sociales, culturales y deportivas que realiza la institución, y un 20% SI asiste a dichas actividades.

7.- ¿El profesor se preocupa de la problemática infantil de los niños?

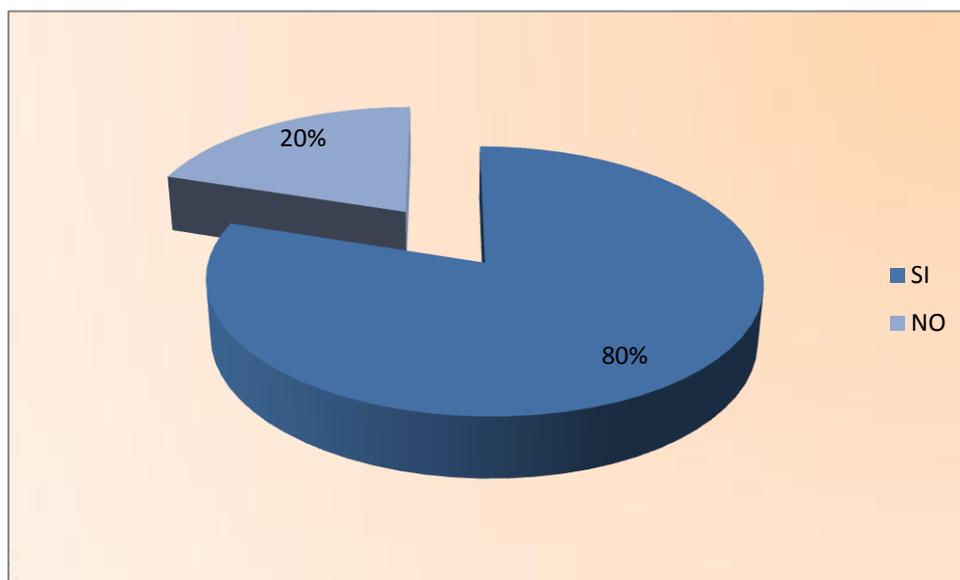
Gráfico 4..7



El 90% de los padres de familia expresan que si se interesan sobre la problemática de sus alumnos y un 10% de los docentes no tiene interés sobre los diferentes problemas de sus alumnos.

8.- ¿La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” recibe el apoyo de Instituciones públicas?

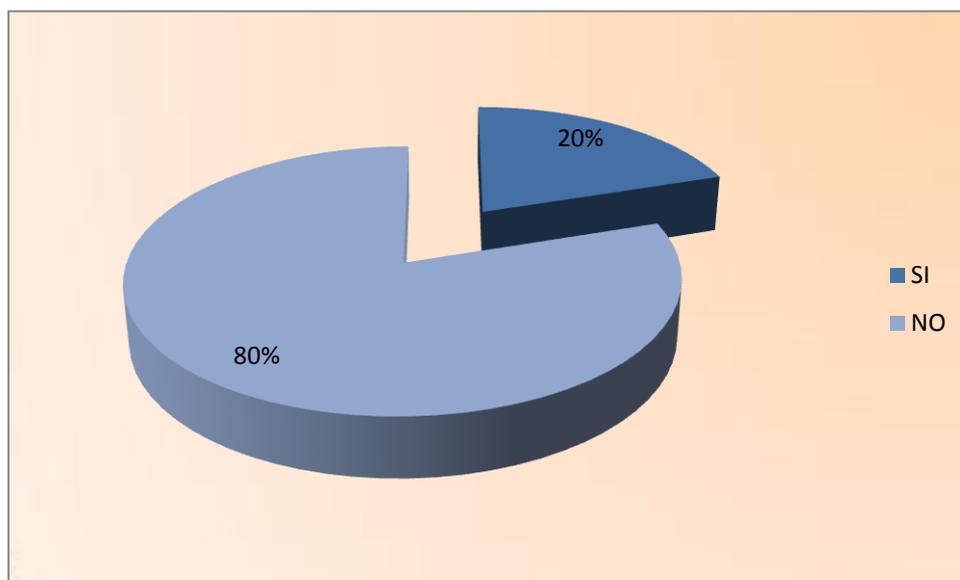
Gráfico 4..8



El 80% de Los padres de familia contestan que SI recibe la institución el apoyo de instituciones públicas, mientras que el 20% considera que NO reciben suficiente ayuda por parte de dichas instituciones.

9.- ¿El material didáctico y de apoyo para la enseñanza de su hijo es adecuado?

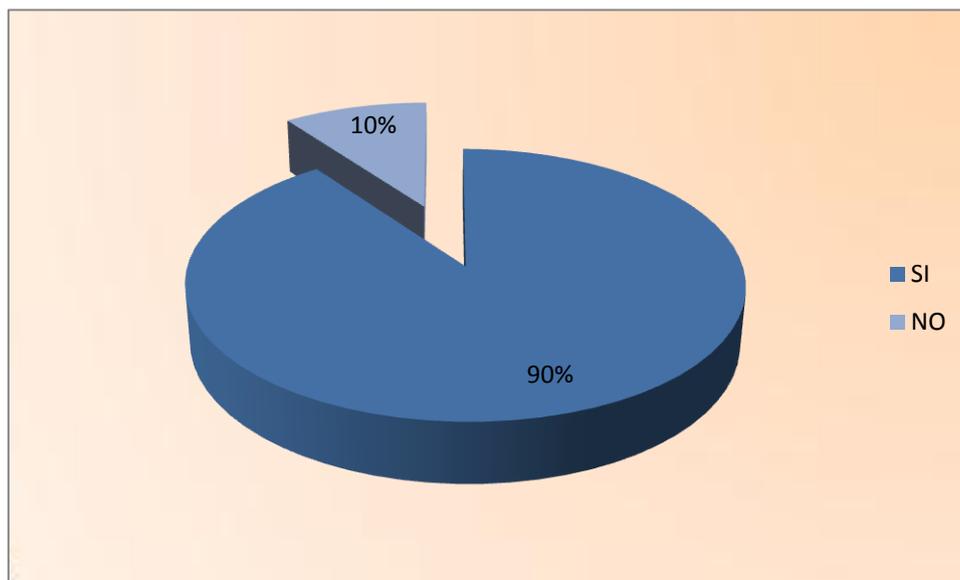
Gráfico 4.9



El 80% de Los padres de familia consideran que el material didáctico que utiliza el docente en su aula NO es adecuado para la enseñanza aprendizaje, mientras que el 20% contesta que el material utilizado SI es adecuado.

10.- ¿Usted considera que los espacios de recreación de la escuela son apropiados para desarrollar actividades académicas y administrativas?

Gráfico 4.10

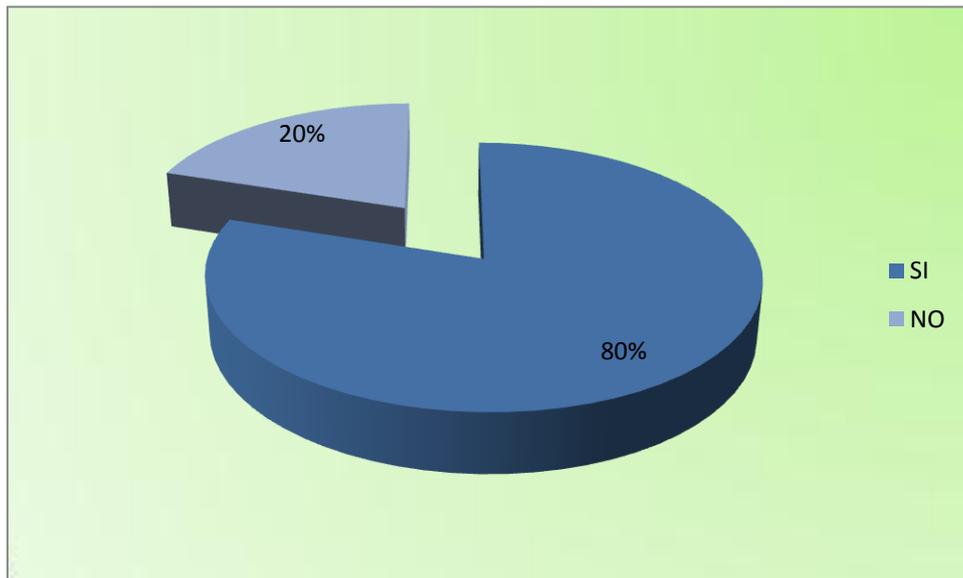


El 90% de los padres de familia consideran que SI son apropiados los espacios físicos de la institución, mientras que el 10% considera que NO son adecuados.

ENCUESTA ESTUDIANTES

1-¿Su profesor le enseña valores como el respeto, responsabilidad, aseo personal?

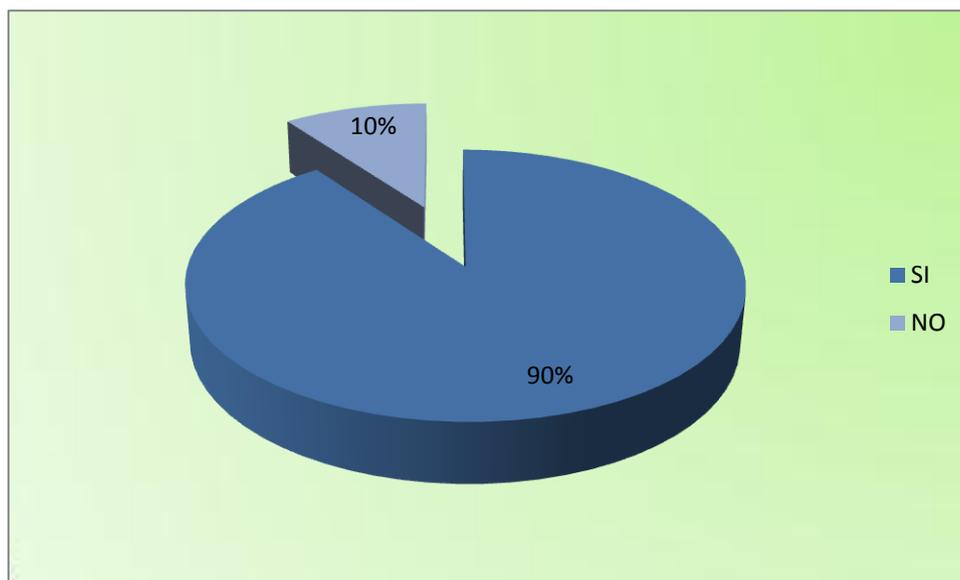
Gráfico 4.1



El 80% de los estudiantes considera que los docentes se enseñan valores mientras que el 20% de los docentes no enseñan valores.

2.- ¿Usted considera que los espacios de recreación de la escuela son apropiados para desarrollar las actividades académicas y administrativas?

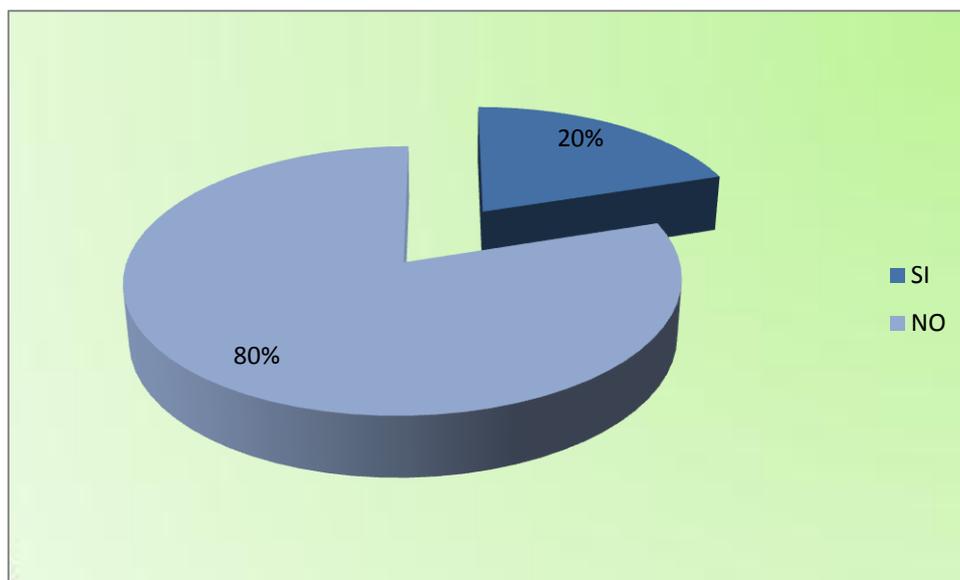
Gráfico 4.2



El 90% de los estudiantes consideran que los espacios físicos de la institución SI son apropiados, mientras que un 10% considera que los espacios físicos NO son apropiados.

3.- ¿Existen todos los Laboratorios en la Institución?

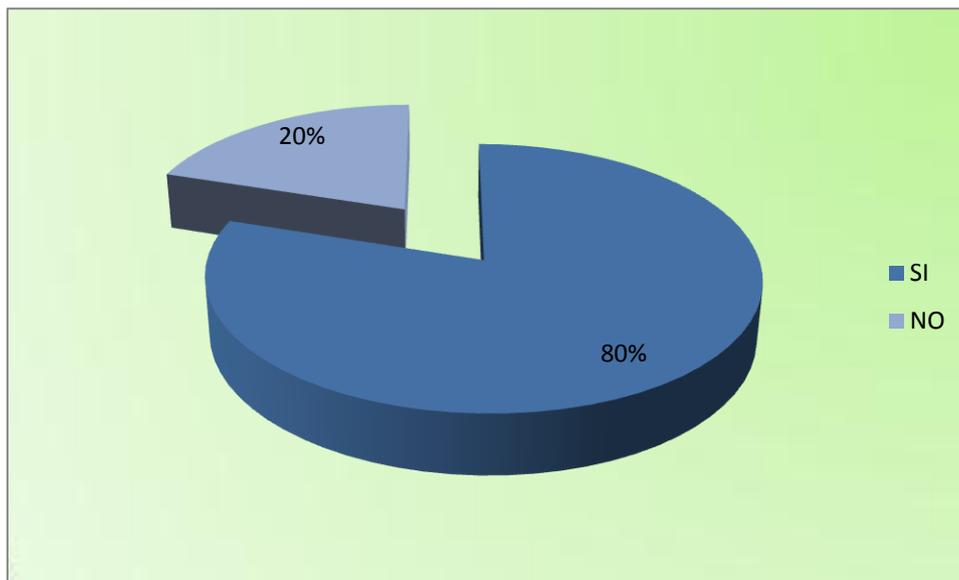
Gráfico 4.3



El 80 % de los estudiantes expresan que NO existe todos los laboratorios, mientras que el 20% considera que SI existen todos los laboratorios.

4.- ¿Existe comunicación con su profesor?

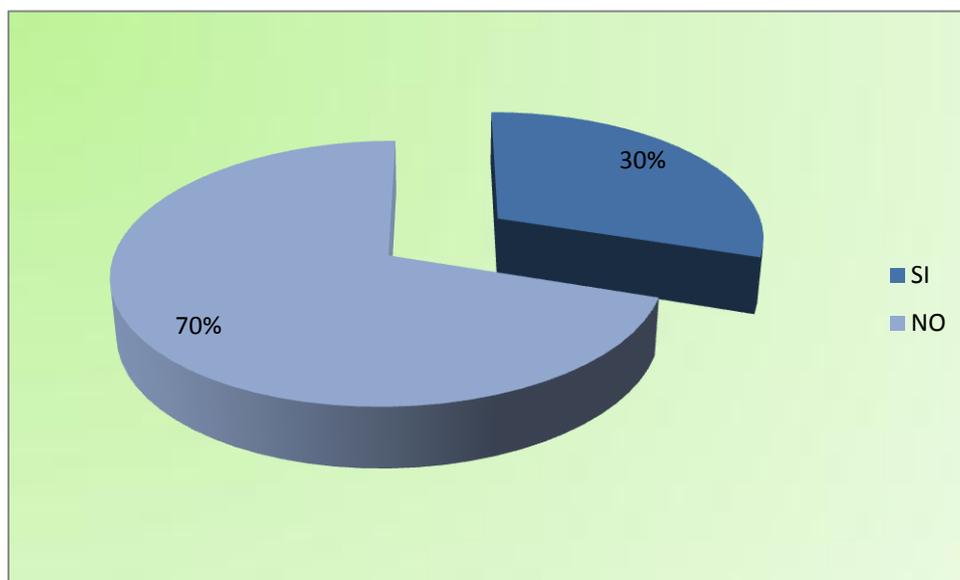
Gráfico 4.4



El 80% de los estudiantes considera que SI existe comunicación con el profesor, mientras que el 20% considera que no existe comunicación.

5.- ¿El material didáctico y de apoyo para la enseñanza es adecuado?

Gráfico 4.5



El 70% de los estudiantes consideran que material didáctico que utiliza el docente en su aula NO es adecuado para la enseñanza aprendizaje, mientras que el 30% contesta que el material utilizado SI es adecuado.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

De la investigación se han podido determinar las siguientes conclusiones:

- La escuela no cuenta con una planificación estratégica, esta es la razón por la cual no se realizan las actividades académico-administrativas en forma planificada se las elabora de acuerdo con el criterio de la autoridad y la planta docente, pero no en forma técnica.
- La autoridad y los docentes desconocen cómo se elabora la planificación estratégica institucional.
- La actualización profesional tanto del personal docente y administrativo no es permanente, de acuerdo a la función que desempeña en la institución, esto es de acuerdo al avance de la ciencia y la tecnología.
- Que es necesario mejorar la atención al cliente interno como al cliente externo,
- Que el presupuesto del gobierno nacional asignado para la institución es insuficiente para cubrir los requerimientos del plantel. Y que mediante la autogestión ante entidades públicas satisface una parte de las necesidades de la escuela, las cuales no son suficientes.
- Que los laboratorios de la institución no están acorde al avance de la ciencia y la tecnología, que los ambientes en los que se desarrollan las actividades académicas no son los más adecuados.

5.2 RECOMENDACIONES:

- Que la escuela tiene que desarrollar sus actividades académico-administrativas mediante una herramienta que oriente su accionar, como es a través de la Planificación Estratégica y que la autoridad, como también el personal docente deben actualizarse en este ámbito curricular.
- Que la autoridad y el personal docente debe actualizarse en planificación estratégica para así alcanzar los objetivos y metas propuestas del plantel, y en equipos de trabajo se las ejecutará las mismas, para luego ser evaluadas todas las acciones planteadas en el documento.
- La institución en si debe realizar esfuerzos mancomunados para que todos los que laboran en la escuela se actualicen profesionalmente en los diversos ámbitos académicos, para así fortalecer la imagen del plantel y brindar servicios académicos de calidad.
- Una de las metas prioritarias institucional sea el renovar la atención al cliente, tanto interno como externo, para así satisfacer las necesidades de los mismos y cumpliendo con las expectativas del entorno.
- Que la comunidad educativa de la escuela, debe influir en la consecución del presupuesto que asigna el gobierno nacional, para así invertir en todos los requerimientos y necesidades planteadas en la Planificación Estratégica. Que se debe continuar con la autogestión ante otras instituciones públicas como privadas para satisfacer ciertas carestías del plantel.
- Las actividades curriculares y extra curriculares en su mayoría no se las desarrolla en equipos trabajo, razón por la cual algunas de ellas los docentes desconocen y cuando se las ejecuta se las realiza a la deriva.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

ESC." CORONEL GUILLEMO BURBANO RUEDA"



6.1 CONTEXTUALIZACION DE LA PROPUESTA

La Administración -Planificación es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando se cumpla eficientemente objetivos específicos se debe ejercer funciones como planificación, organización , integración, dirección y control la administración se aplica a todos los niveles organizacionales todas persiguen productividad y eficiencia en sus servicios.

De esta manera la ESCUELA "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA" necesita generar educación de calidad por medio de la creación y difusión de conocimientos.

El Centro escolar, como cualquier otra organización, esta formada por seis elementos o componentes que constituyen las variables principales que se debe considerar con el fin de posibilitar un mejor servicio a los estudiantes. Estos seis elementos son: objetivos, recursos, la estructura, la tecnología, la cultura y el entorno.

6.2 Justificación.-

La escuela no cuenta con una planificación estratégica por lo que la autoridad y el personal docente debe actualizarse para su elaboración.

La Comunidad Educativa tienen el deber de participar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional para alcanzar los más altos índices de calidad. Las Escuela "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA", necesita lograr una mesa crítica de personas involucradas en el mejoramiento, planificando procesos sistematizados que permitan tomar decisiones acertadas y para así para alcanzar objetivos en términos de eficiencia, porque el factor clave del éxito es el compromiso y la dedicación para crear una cultura de principios y valores de calidad entre todos los miembros de la organización.

La falta de Actualización profesional y difusión a la comunidad educativa en cuanto a Planificación Estratégica impiden el desenvolvimiento adecuado del establecimiento.

El realizar un Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión ya que cuyos beneficiarios serán todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

Es necesario formar parte de la elaboración de la Planificación aportando con ideas y trabajando en equipo para mejorar la atención al cliente interno y externo para que la institución alcance un mayor prestigio.

Con la estructuración del Plan Estratégico, para la escuela , y dentro de éste, consta la Administración, con un enfoque de los nuevos sistemas de administración (planeación, organización, dirección, control y evaluación) lo cual permitirá diseñar nuevas estrategias de Administración Educativa, que servirá para mejorar la utilización de los recursos humanos, económicos y materiales; así como también, permitirá utilizar adecuadamente las relaciones que se mantienen con las demás personas, mediante la aplicación de la competencia emocional (inteligencia emocional).

El realizar una Planificación estratégica permite evidenciar y realizar reajustes para estar acorde con el mundo actual de acuerdo a la ciencia y la tecnología.

La factibilidad de la aplicación de este proyecto a través de la propuesta, ayudará a solucionar problemas actuales de la escuela, mismos que permitirá prevenir futuras necesidades y posibles soluciones.

6.3 Objetivos

6.3.1 General.-

Elaborar un plan estratégico para la escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” que le permita alcanzar eficiencia y eficacia en sus servicios.

6.3.2 Específicos

- Sistematizar la concepción teórica sobre planificación estratégica en la Educación.
- Diseñar una propuesta que atienda a la estructuración de los componentes del plan estratégico; y al utilización de proyectos y programas innovadores para el ejercicio académico-administrativo
- Difundir la propuesta del plan estratégico en la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”

6.4 Políticas

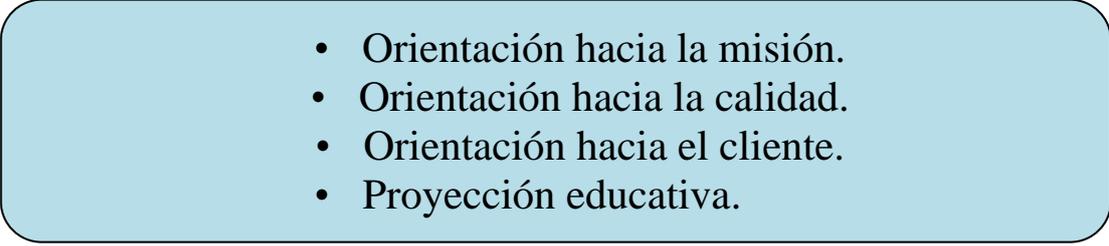
- Fortalecimiento de la imagen corporativa institucional
- Fomento a la investigación científica y tecnológica
- La información será la base para la obtención de mayor eficiencia,

eficacia y calidad en la oferta de los servicios.

- Los programas de actualización se desarrollaran en beneficio de la comunidad educativa del colegio.
- Participación estudiantil en las actividades curriculares y extracurriculares.
- En el proceso académico administrativo se privilegiará el trabajo en equipo de todos los estamentos del plantel.

6.5 Cuatro pilares fundamentales para alcanzar el posicionamiento Institucional

CUADRO 6.1

- 
- Orientación hacia la misión.
 - Orientación hacia la calidad.
 - Orientación hacia el cliente.
 - Proyección educativa.

6.5.1 Orientación hacia la Misión

En lo referido a la comercialización parcial de los servicios profesionales, lograr eficiencia y eficacia de los servicios en concordancia directa con la misión de la ESCUELA se podría afirmar que la priorización del desarrollo hacia adentro, en territorios donde existe demanda solvente en cualesquier moneda, es fundamental estratégicamente el desarrollo ulterior del país, dando satisfacción a las expectativas más elevadas de la sociedad.

6.5.2 Orientación Hacia El Cliente.

El cliente es el portador de necesidades actuales y futuras a satisfacer. Como parte del entorno está sujeto a cambios y define el concepto y los parámetros de calidad del servicio, de ahí lo imperioso de un diseño prospectivo del cambio en necesidades y preferencias en los clientes para poder lograr un desarrollo sostenible y sustentable de los servicios educativos.

6.5.3 Orientación hacia la calidad.

Constituye la administración proactiva de los recursos humanos, gerenciales y materiales de la organización que permitan garantizar el logro de los objetivos definidos en planes y estrategias de desarrollo.

La orientación estratégica de los servicios encuentra cauce en el enfoque socio técnico. Una proyección hacia la calidad implica combinar a la calidad del factor humano (individuo y colectivo) con la utilización eficiente y eficaz de la infraestructura (técnica).

6.5.4 Proyección reproductiva de la gestión.

La orientación estratégica a este nivel no debe quedarse al nivel de planificación estratégica, sino que su orientación debe abarcar todo el universo de la dirección estratégica, lo que se traduce en instaurar un procedimiento, tecnología o secuencia lógica de acciones que estructure la planificación, la implementación, el control y el seguimiento de los servicios y los clientes. La estructuración de un sistema de gestión permite perceptivamente la reproducción ordenada del servicio y el establecimiento de relaciones sistémicas con los demás subsistemas internos y con el entorno.

6.6 Plan Estratégico

El Plan Estratégico es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esta manera se supera la improvisación. La Planificación Estratégica es el camino de una institución educativa que elige, para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible, para así ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo. Elaborar el Plan Estratégico, es definir el rumbo, organización y proyectos trascendentales. Es aprovechar oportunidades, evitar amenazas, impulsar fortalezas y corregir debilidades. Es determinar eficientemente los caminos que se deben seguir; y los recursos requeridos para una gestión exitosa.

6.6.1 Alineamiento del Plan Estratégico con el ambiente externo y con los Miembros de la Institución.

Es necesario realizar esta ilustración en la cual demostramos que la institución no está alineada sus actividades por lo que creemos urgente la elaboración del P.E.I

GRAFICO 6.1



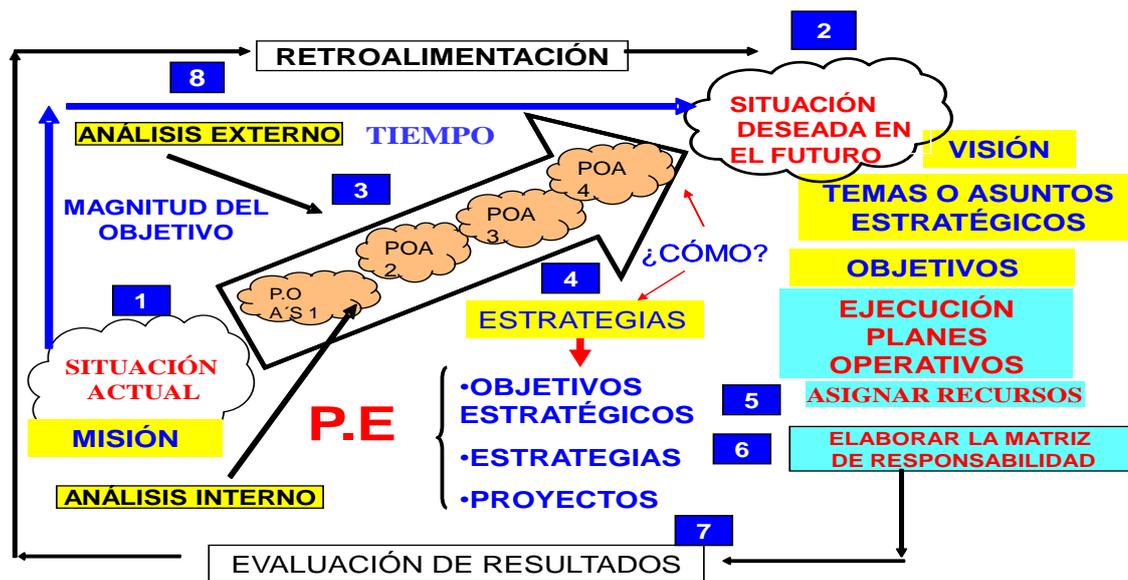
38

6.6.2 Descripción General Del Proceso De Administración Estratégica Aplicada A La Escuela "Coronel Guillermo Burbano Rueda"

CUADRO 6.2

1.- SITUACIÓN ACTUAL.	VISIÓN
2.- SITUACION DESEADA	MISIÓN
3.- ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	
4.- ESTRATEGIAS P.F.I	Objetivos Estratégicos. estrategias. Proyectos
5.- ASIGNAR RECURSOS	
6.- ASIGNAR MATRIZ DE RESPONSABILIDAD	
7.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS	

GRAFICO 6.2



21

6.6.3 Previo Al Proceso De Planificación Las Sigüientes Preguntas Son Comunes

- ❖ Cuanto *Compromiso* Existe Con El Proceso De Planeación?

La comunidad educativa esta comprometida al 100% ya que después de las conferencias impartidas en la escuela miraron la necesidad real de contar con un plan estratégico institucional.

- ❖ ¿Quién Se Debe Involucrar?

En este proceso deben estar involucrados todos los miembros de la comunidad educativa.

¿De Qué Manera Se Ajusta Al Año Fiscal De La Organización Al Proceso De Planeación? En las actividades que la institución realice ya que se planeara para determinadas fechas las actividades que se deben cumplir.

- ❖ ¿Cuánto Tiempo Empleará?

Se determina como tiempo plazo para realizar todo el año lectivo 2009-2010

❖ ¿Qué Información Se Necesita Para Planear De Manera Exitosa

Determinar claramente fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades con las que cuenta la institución,

6.7 Auditoria Interna (Diagnóstico Al Interior De La Institución)

CUADRO 6.3.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura propia y con amplio espacio físico Para desarrollar las actividades físicas y académicas ▪ La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” es reconocida por el prestigio en todas las actividades académicas, sociales, culturales. • Excelente ubicación geográfica • Maestras con vocación y valores • Tiene profesores técnicos en diferentes áreas: Ingles. computación. música, cultura física, dibujo (profesores especiales) • La institución educativa cuenta con profesores con nombramiento • Dispone de una Laboratorio de computación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” no dispone de una Planificación Estratégica Institucional. • Carencia de seguimiento trimestral a los estudiantes través sistema de rendimiento académico. • Necesidad de mejorar la imagen corporativa institucional. • Des actualización del personal docente. • Necesidad de mejorar Plan comunicacional, con instituciones que le vinculen con el medio para recibir ayuda por parte de esas instituciones. • Necesidad de Mejorar La Formación Académica Y Humanística De Los Niños Y Niñas. • Deficiente sistema de comunicación, entre los miembros de la comunidad educativa de la escuela. • Necesidad de implementar y actualizar los equipos del centro de cómputo.

CUADRO 6.4

6.7.1 Auditoria Externa (Diagnóstico Del Entorno)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ La Institución ha logrado consolidar una posición relevante en la ciudad y en la provincia.▪ Existencia de otros centros pedagógicos como el FODI .▪ El incremento en la demanda de servicios de asistencia y prestaciones de servicios, por parte de instituciones educativas públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento de competitividad de otros centros educativos en cuanto a ofertas de otras asignaturas y algo más▪ Los acelerados procesos de globalización y cambio tecnológico.▪ . Desinterés de los padres de familia

6.7.1.1 Análisis de la Aplicación del F.O.D.A

6.7.1.2 Análisis de Expectativas de Elementos Internos

La información interna permite identificar las **fortalezas** y **debilidades** de la Institución. En resumen, los elementos internos son los directivos, profesores, administrativos, alumnos, sus criterios, opiniones, servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. En la medida que se logre satisfacer las demandas, se incrementará su grado de motivación y compromiso; que sin lugar a dudas, redundará en la efectividad, eficiencia, y eficacia de la institución.

Ejemplo.- Demandas de:

- Comunicación efectiva entre los estamentos de la institución (autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo).

- Ambiente agradable de trabajo para directivos, profesores, estudiantes y empleados y trabajadores.
- Participación activa y responsable de todos los actores del proceso para la elaboración del Plan Estratégico.
- Capacitación y actualización profesional permanente a directivos, docentes y administrativos.
- Remuneración adecuada para docentes, empleados y trabajadores.
- Educación integradora, abierta, flexible, creadora, exigente, cordial, etc.
- Distribución adecuada de los recursos internos.

6.7.1.3 Análisis de Expectativas de Elementos Externos.

CUADRO 6.5

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO



Todo proceso de planificación estratégica requiere previamente una exhaustiva recopilación de información externa e interna. La información externa proviene del análisis del entorno; y sirve para identificar, e incluso prever, las oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas. Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de **oportunidades** y minimizar el efecto de las **amenazas**. Se trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas, para identificar factores favorables y desfavorables que inciden sobre la organización.

Algunas ideas para el análisis, podrían ser las siguientes:

- Es la hora de la calidad: sin planificación estratégica no es posible avanzar.
- La gestión del cambio es la cuestión fundamental..

6. 8 VISIÓN.-

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?

La ESCUELA “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” en los próximos tres años formara niños felices y emprendedores, con vocación para desarrollar impulsar, para innovar las actividades académicas, científicas, deportivas, humanistas para

- ¿En qué nos queremos convertir?

Alcanzar mayor prestigio de credibilidad en el ámbito ciudadano, impartiendo una educación acorde con los cambios sociales y tecnologías del mundo moderno, logrando que los niños se formen con conocimientos y valores,

- ¿Para quién trabajaremos?

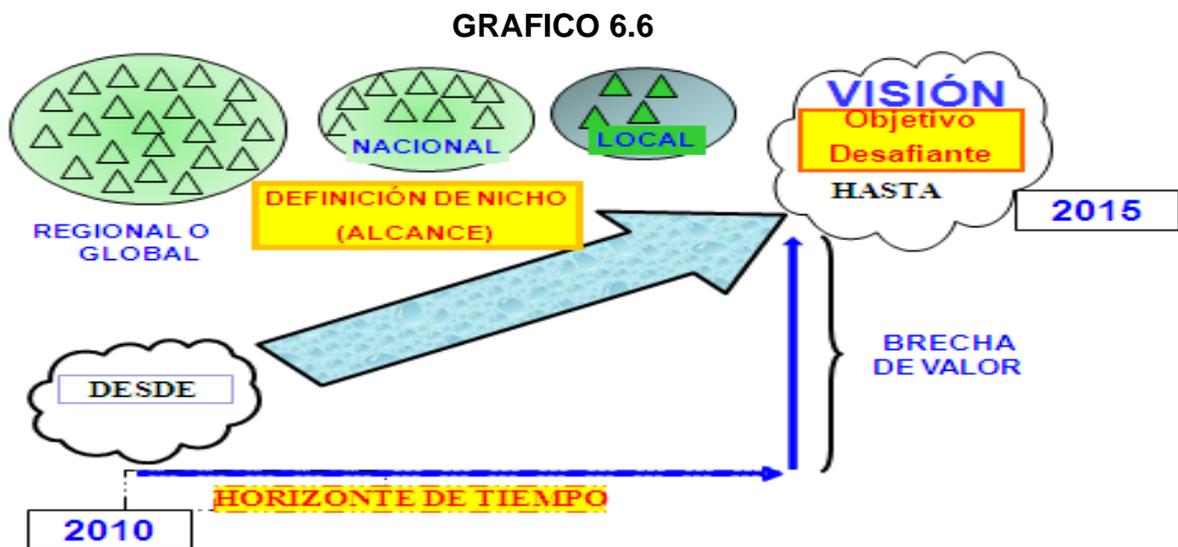
Para todos quienes conforman la comunidad educativa, para la ciudadanía en si ya que se prestara una educación que motivara el cambio total.

- ¿Cómo quiere la organización que el mundo la perciba?

Que permita seguir estudiando para el futuro ser ciudadanos participativos, colaboradores, comprometidos capaces de trabajar su propio destino y el de la sociedad en que viven.

6.8.1

TRES COMPONENTES ESENCIALES DE LA VISIÓN



69

CUADRO 6.6

VISION

La ESCUELA "CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA" en los próximos tres años formara niños felices y emprendedores, con vocación para desarrollar impulsar, para innovar las actividades académicas, científicas, deportivas, humanistas para alcanzar mayor prestigio de credibilidad en el ámbito ciudadano, impartiendo una educación acorde con los cambios sociales y tecnologías del mundo moderno, logrando que los niños se formen con conocimientos y valores, que les permita seguir estudiando para el futuro ser ciudadanos participativos, colaboradores, comprometidos capaces de trabajar su propio destino y el de la sociedad en que viven.

6.9 MISION.-

Responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es? (Tipo organización)

La ESCUELA “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” es una institución educativa de nivel primario público

- ✓ ¿Qué hace ? (Cuáles Necesidades del cliente se satisface)

Imparte una educación integral de calidad activa y útil.

- ✓ ¿A quién satisface? (Grupo de clientes que atiende)

Permitirá formar alumnos capaces, creativos, responsables, honestos solidarios

- ✓ ¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas, habilidades distintivas)

Que puedan desempeñarse con éxito en la vida decisión y eficiencia.

CUADRO 6.7

MISION

La ESCUELA “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” es una institución educativa de nivel primario público, que imparte una educación integral de calidad activa y útil, que permitirá formar alumnos capaces, creativos, responsables, honestos solidarios que puedan desempeñarse con éxito en la vida decisión y eficiencia.

6.9.1 Valores Corporativos

Responsabilidad.- es la conciencia de las consecuencias de todo lo que se hace o deja de hacer sobre sí mismo y sobre los demás.

- **Solidaridad.-** Se manifiesta cuando los miembros de la escuela se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin.

- **Honestidad.-** Compromiso de los miembros de la escuela es transparente consigo mismo y con sus semejantes

- **Respeto.-** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica es del interés por comprenderse a sí mismo y a los demás.

- **Aprendizaje.-** La institución es una comunidad de aprendizaje donde todos sus miembros tienen un permanente deseo de llegar al conocimiento

- **6.9.2 Principios de la Institución**

- **Compromiso social .-** Es la disposición consciente y responsable de la escuela “Guillermo Coronel Burbano Rueda” para promover su desarrollo comunitario, humano y material.

- **Democracia.-** Es el cumplimiento de la igualdad y oportunidades para niños y niñas, de acceder a estudios primarios , a sí como la

participación de enseñanza aprendizaje de los maestros y maestras de la institución.

- **Pluralismo.-** Promueve el respeto a las diferencias ideológicas , culturales y económicas de los niños (as) la institución sustenta la libertad de pensamiento , de expresión y de aprendizaje como manifestaciones del intelecto.

- **Ética.-** la Institución se guía por los valores éticos de honestidad , honradez, responsabilidad, y justicia . La comunidad educativa se desempeña con un sólido código de ética profesional y humano.

- **Aprendizaje .-** La institución es una comunidad de aprendizaje donde todos sus maestros y maestras tiene un permanente deseo de llegar al conocimiento. A través del aprovechamiento de amplias fuentes científicas, tecnológicas, y culturales.

6.9.3 Objetivos Institucionales

- Fortalecer la formación integral con la educación de calidad y modalidades didácticas centrándose en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

- Mejorar de manera permanente la calidad de gestión en la escuela de tal manera que el sistema de administración mejore las necesidades operativas de la institución en los estudiantes.

- Fomentar la educación basada en valores a través de la construcción y promoción de los valores humanos por medio de un dialogo de compromiso para mejorar el clima organizacional de la institución.

6.9.4 Políticas Institucionales

- Se fortalecerá en la Institución la disciplina, los valores morales, éticos y cívicos, paso del progreso en la educación.
- Tendrán derecho a ser matriculados todos los niños que la soliciten sin distinción.
- El personal Docente realizará actividades de recuperación Pedagógicas obligatoriamente con el fin de ayudar a los niños con dificultad de aprendizaje.
- Fortalecer la imagen y prestigio institucional, que responda a la Misión, Visión y Objetivos
- Los maestros tendrán que actualizarse permanentemente para mejorar las condiciones de enseñanza-aprendizaje, poniendo en práctica las innovaciones curriculares.
- Fomentar relaciones humanas entre la comunidad educativa
Los padres de familia están obligados a asistir en todos los eventos de formación y desarrollo de actividades planificadas por la Institución.

6.9.5 Objetivos Estratégicos

La escuela coronel GUILLERMO BURBANO RUEDA se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos, que surge del análisis realizado y de la misión – visión que se tiene de la institución:

1.- FORTALECER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS QUE SE PRESTEN.

La escuela CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA tiene un deber ineludible de actuar activamente en el proceso de mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que presta, con el objetivo de ser consecuente con su misión y, además, con las políticas educacionales del país.

La escuela ha hecho suyo este deber y ha considerado como parte esencial de la gestión académica y teniendo como principal objetivo la actualización y mejoramiento de sus asignaturas con miras a desarrollar una cultura de la calidad que oriente al perfeccionamiento de éstos, mejore el nivel de la planta docente, pertinencia de la investigación y consolide e incremente la calidad de su extensión científica y cultural.

2.-LOGRAR UNA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y EFICIENTE EN EL ÁMBITO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

Para el logro de los objetivos institucionales de la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” ha iniciado un proceso que le proveerá de las herramientas necesarias para realizar una administración moderna, ágil, orientada a resultados, lo que le permitirá utilizar eficientemente los recursos e incrementar la productividad.

Para lo anterior se está implementado un proceso de planificación y control de la gestión que permitirá una adecuada asignación de los recursos y una eficiente focalización de las futuras inversiones que mejorara el desarrollo de la escuela CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA.

3.- INCREMENTAR EL COMPROMISO DE LA ESCUELA “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” CON TODA LA COMUNIDAD Y ESTABLECER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

La escuela CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA persigue que todos sus integrantes convivan en un ambiente de unidad, fraternidad y solidaridad

en donde el enseñar, trabajar y estudiar sea grato y estimulante para el desarrollo de todos.

Para ello se plantean un conjunto de políticas y medidas que refuerzan y fomentan la participación de los distintos estamentos en el quehacer de la institución.

4.-CONSOLIDAR IMAGEN CORPORATIVA DE LA ESCUELA “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”

La escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA” desde el 2 de mayo de 1965 fecha de fundación, ha tenido que enfrentar un proceso de fortalecimiento de la imagen corporativa.

En ese sentido, la falta de una imagen trabajada aparece como una debilidad de la escuela que la desperfila e impide que exista coherencia entre el desarrollo alcanzado y la percepción que de ella tenga la comunidad.

6.10 Conceptualizaciones de las Estrategias

DEBILIDAD

La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” no dispone de una Planificación Estratégica Institucional.

ESTRATEGIA

- Elaborar el Plan Estratégico Institucional

El realizar la Planificación Estratégica para la escuela con la participación activa de todos quienes integran la comunidad educativa ayuda a no realizar actividades improvisadas y que los miembros sigan una misma dirección en beneficio de la educación de los niños y niñas que se educan en el plantel.

Cuadro 6.10.1

ACCION	METAS	INDICADORES
1. Implementar un Sistema de Control Interno , Académico Administrativo 2. Impulsar a realizar el PEI.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistema de Panificación de Transformación Institucional bien acabada. ■ Aplicación de la Planificación institucional en un 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de satisfacción de la comunidad Educativa y otros. ■ Numero de horas mensuales dedicadas por equipos profesionales a tareas de planificación y tareas de proyectos.
1. Establecer una revisión sistemática de la Planificación de Transformación Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación revisada y actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lograr satisfactoriament e el cumplimiento de la planificación de transformación institucional. ■ Informes satisfactorios del cumplimiento de la Planificación Institucional.

DEBILIDAD

Carencia de seguimiento trimestral a los estudiantes través sistema de rendimiento académico

ESTRATEGIA

Elaborar el Proyecto de seguimiento académico de Rendimiento estudiantil

- La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” tiene el compromiso de custodiar el proceso académico estudiantil siendo los educandos entes prioritarios y por ende la razón de ser de la Institución.
- La misma que para cumplir este objetivo institucional plantea políticas y medidas que relacionándolas con la eficaz asignación y utilización de recursos, contribuirán al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que se provee, con el objetivo de lograr en los educandos superioridad en su rédito académico y a la vez consolidar la actualización y desarrollo de la cultura de los docentes, administrativos y autoridades de la Institución.

Cuadro 6.10.2

ACCION	METAS	INDICADORES
1. Instaurar el sistema de seguimiento de rendimiento académico basado en principios de transparencia y de comunicación de información a la comunidad educativa y entorno.	■ Incrementar en un 95% la aplicación de principios y la comunicación entre docentes y estudiantes.	■ Grado de relación alumnos / docentes.

DEBILIDAD

Necesidad de mejorar la imagen corporativa institucional.

ESTRATEGIA

Fortalecer la imagen corporativa institucional

La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” desde la fecha de fundación 24 de mayo de 1965 , ha tenido que enfrentar un proceso de fortalecimiento de la imagen corporativa. En ese sentido, la falta de una imagen trabajada aparece como una debilidad de la escuela que la desperfila e impide que exista coherencia entre el desarrollo alcanzado y la percepción 0 que de ella tenga la comunidad. Es por ello que se necesita buscar alianzas que permitan avanzar en el adelanto y prestigio de la institución, asumiendo compromisos por parte de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

Cuadro 6.10.3

ACCION	METAS	INDICADORES
1.-Comprometer e incentivar a toda la comunidad educativa a trabajar en bien del desarrollo cumpliendo con la misión y visión institucional	Obtener el 90% de participación activa por parte de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes.	No de Actividades de servicios por año ofrecidos por el centro que lo relacionan con la comunidad local.

DEBILIDAD

Des actualización del personal docente.

ESTRATEGIA

Fomentar las relaciones con otras instituciones para poder organizar y participar en cursos sobre Planificación Estratégica.

El principal objetivo que debe plantearse cualquier organización a la hora de participar en cursos es conocer como planificar

Evidentemente este intercambio de información debe ser recíproco, es decir, la Institución también deberá aportar ideas, prácticas de gestión y procedimientos innovadores y que aporten valor al resto de los miembros.

Cuando un centro educativo participa regularmente en foros de reflexión, se ve expuesto al intercambio de ideas y experiencias, conoce otros centros, sus problemas e intereses; se enfrenta a realidades muy similares, pero siempre distintas que le permiten aprender, posicionarse y aplicar lo aprendido para la

mejora continua de su gestión y, en consecuencia, de su práctica educativa y su impacto social.

Cuadro 6.10.4

ACCION	METAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y asistir a eventos académicos referentes a planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar por lo menos cuatro talleres o seminarios anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Numero de horas promedio dedicadas anualmente a la capacitación y perfeccionamiento o por el desarrollo docente.

DEBILIDAD

Necesidad de realizar gestiones con instituciones que le vinculen con el medio para recibir ayuda por parte de esas instituciones.

ESTRATEGIA

Para los que formamos parte de la institución hemos visto no solo necesario sino urgente de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación vincularnos con otras instituciones participando en concursos o gestionando para recibir recursos adecuados para mejorar la enseñanza-aprendizaje.

Realizar gestiones con diferentes instituciones como: El DINSE, LA FUNDACIÓN AYUDA EN ACCION, GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI, MUNICIPIO.

Cuadro 6.10.5

ACCION	METAS	INDICADORES
Presentar proyectos y gestionar requerimientos institucionales en lo académico y administrativo.	■ Promover en un 85% a realizar y presentar proyectos para adquirir recursos por parte de otras instituciones.	■ Número de horas mensuales dedicadas a tareas de planificación y formulación de proyectos.

DEBILIDAD

Deficiente sistema de comunicación, entre los miembros de la comunidad educativa de la escuela.

ESTRATEGIA

Organizar reuniones de trabajo con el personal docente, Padres de familia y Estudiantes para aportar con soluciones adecuadas.

Frente a la gama de nuevas realidades para que una institución desarrolle sus actividades en forma eficiente es necesario que los miembros que la integran estén comunicados es decir todos aporten con ideas que se involucren es el momento de cambiar para llegar al éxito.

Cuadro 6.10.5

ACCION	METAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reuniones de trabajo con todos los maestros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en reuniones de trabajo cada mes para que exista una adecuada comunicación entre los miembros del plantel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero de reuniones mensuales

DEBILIDAD

Necesidad de implementar y actualizar los equipos del centro de cómputo.

ESTRATEGIA

La escuela consolidará su crecimiento y desarrollo institucional a través de autogestión y convenios con entidades públicas y privadas para ofrecer comodidad y satisfacción en los niños y niñas.

Cuadro 6.10.7

ACCION	METAS	INDICADORES
<p>1. Adquirir y actualizar los equipos del laboratorio de computación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el mes de septiembre participar en concursos de Aplicaciones Informáticas que realiza el G.P.C. ■ Solicitar a los estudiantes de bachillerato que realizan las pasantías en la institución en el área de computación actualicen los programas a cada equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de equipos implementados. ■ Numero de programas para el aprendizaje.

DEBILIDAD

Necesidad de Mejorar La Formación Académica Y Humanística De Los Niños Y Niñas.

ESTRATEGIA

- Fomentar una educación integral basada en el auto aprendizaje fortaleciendo las habilidades y destrezas de los niños y niñas.

Cuadro 6.10.8

ACCIONES	METAS	INDICADORES
Enseñar a los estudiantes en lo Académico y valores .	Realizar charlas trimestralmente sobre la importancia de los valores en la educación.	Numero de charlas y cambio de actitud en los estudiantes.

PROYECTO EN LO ACADEMICO-ADMINISTRATIVO

Programa : Planificación, elaboración e implementación del Plan Estratégico.

Objetivo : Elaborar el Plan Estratégico, para alcanzar las metas y objetivos académico-administrativas de la escuela “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA.

Proyectos	Metas	Actividades	Recursos	Responsables
Elaboración del Plan Estratégico.	Ejecución del Plan Estratégico desde el año lectivo 2010-2011. Mejora de las actividades académico-administrativas en 100%..	Actualización Profesional de la autoridad y personal docente en Planificación Estratégica. Elaboración de la Planificación Estratégica de la institución. Difusión de la Planificación Estratégica en la institución. Aplicación de la Planificación Estratégica en las actividades académico administrativas. Reajustes de la	Recursos humanos de acuerdo a los Principios de la Planificación Estratégica. Costos de elaboración del documento \$ 400,00.	Supervisión de educación. Autoridad. Personal docente y señores padres de familia.

		Planificaci3n Estrat3gica en el proceso-		
--	--	--	--	--

ANEXOS

**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGIA
ESCUELA DE PEDAGOGIA
ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y COMPUTACION
ENCUESTA PADRES DE FAMILIA**

OBJETIVO.- LA PRESENTE ENCUESTA NOS PERMITE ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA “CORONEL GUILLERMO BURBANO RUEDA”

INSTRUCCIONES.- POR FAVOR LEA DETENIDAMENTE LOS ÍTEMS ENUNCIADOS Y ESCRIBA UNA X EN EL RECTÁNGULO QUE CREA CONVENIENTE.

ENCUESTA AUTORIDADES

1. ¿Para desarrollar las actividades académico-administrativas en forma eficiente en la Escuela mediante a través de la elaboración y aplicación de la Planificación Estratégica?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

2. ¿Cómo considera usted el disponer de un Plan Estratégico institucional en el desempeño académico y administrativo?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

3.- ¿Es necesario de un amplio conocimiento sobre Planificación Estratégica para ejecutar en la institución?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

4.- ¿Considera usted importante que el Personal de la institución sea profesional en Ciencias de la Educación?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

5.¿Considera usted que para alcanzar las metas institucionales es necesario conformara equipos de trabajo en las actividades académicas?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

6.- ¿La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” posee una infraestructura que es aun relativamente insuficiente para las condiciones de régimen académico-administrativas

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

7.- ¿La actualización de los laboratorios que dispone la institución para desarrollar la labor docente es?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

8.- ¿Cómo considera usted el apoyo de Instituciones Públicas hacia la escuela?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

9.- Necesidad de mejorar las relaciones interpersonales del personal docente con los usuarios y entre sí mismos

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

10.- ¿Insuficiente Actualización Profesional Por Parte Del Personal Docente

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

ENCUESTA DOCENTES

1.- La Escuela en su actividad académica y administrativa tiene elaborado el Plan Estratégico?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

2. ¿Considera usted que el Plan Estratégico de la institución es importante en el desempeño académico y administrativo?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

3.- ¿Necesidad de un amplio conocimiento sobre Planificación Estratégica?

No es Importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

4.- ¿Considera usted importante que el Personal de la institución sea profesional en Ciencias de la Educación?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

5.- ¿Insuficiente conformación de equipos de trabajo, lo que no permite desarrollar adecuadamente las actividades para alcanzar las metas?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

6.- ¿La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” posee una infraestructura que es aun relativamente insuficiente para las condiciones de régimen académico-administrativas?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

7.- ¿Necesidad de actualizar los laboratorios con material adecuado?

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

8.- ¿Considera usted que es importante el apoyo de Instituciones Públicas.

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

9.- ¿Necesidad de mejorar las relaciones interpersonales del personal docente con los usuarios y entre sí mismos

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importante

10.- ¿Insuficiente actualización profesional por parte del personal docente

No es importante

Poco Importante

Importante

Muy Importa

ENCUESTA PADRES DE FAMILIA

1.- ¿Usted participa en las reuniones de trabajo para decisiones académicas y administrativas de la escuela?

2.- ¿Usted como padre de familia participa en las reuniones académicas?

3.- ¿El Profesor comunica de los reportes de aprovechamiento y conducta de su hijo?

4.- ¿La infraestructura de la Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” es adecuada para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas?

5.- ¿Existen todos los Laboratorios en la Institución?

6.- ¿Usted participa en las actividades sociales, culturales y deportivas que realiza la institución?

7.- ¿El profesor se preocupa de la problemática infantil de los niños?

8.- ¿La Escuela “Coronel Guillermo Burbano Rueda” recibe el apoyo de Instituciones públicas?

9.- ¿El material didáctico y de apoyo para la enseñanza de su hijo es adecuado?

10.- ¿Usted considera que los espacios de recreación de la escuela son apropiados para desarrollar actividades académicas y administrativas?

ENCUESTA ESTUDIANTES

1.- ¿Su profesor le enseña valores como el respeto, responsabilidad, aseo personal?

2.- ¿Usted considera que los espacios de recreación de la escuela son apropiados para desarrollar las actividades académicas y administrativas?

3.- ¿Existen todos los Laboratorios en la Institución?

4.- ¿Existe comunicación con su profesor?

5.- ¿El material didáctico y de apoyo para la enseñanza es adecuado?

ARBOL DE PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

PROBLEMAS	CAUSAS	EFECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCION
La escuela no dispone de un Plan Estratégico Institucional el cual perjudica el desenvolvimiento académico y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco conocimiento en la elaboración del plan estratégico institucional ➤ Falta de elaboración del plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecución de actividades sin planificación 	Elaboración del Plan Estratégico.
Deficiente sistema de comunicación, entre los miembros de la comunidad educativa de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca participación en las reuniones de trabajo. ➤ Llega la comunicación tardía. ➤ Los comunicados no se hacen conocer a todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca participación en las actividades. ➤ Actividades improvisadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación oportuna y adecuada
Escasa actualización del personal docente.	Falta de interés por parte de autoridades y personal docente	Desactualización docente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar eventos académicos. ➤ Asistir a cursos de actualización impartidos por el Ministerio de Educación.

<p>Necesidad de actualizar los laboratorios de computación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de gestión y recursos económicos Desinterés de mejorar el laboratorio por parte de la comunidad educativa 	<p>Des actualización e inconformidad por parte de los docentes y estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar actividades académicas extracurriculares para la adquisición de equipos de cómputo. ➤ Realizar gestiones y actividades con Padres de familia.
<p>Escaza motivación del personal de la escuela por parte de las autoridades, que permita una mayor participación de todos los miembros.</p> <p>Aumento de competitividad de otros centros educativos por captar estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de liderazgo y trabajo en equipo ➤ Demanda de estudiantes y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación y colaboración • Creación de nuevos centros educativos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación, talleres de Relaciones Humanas. ➤ Promover actividades de trabajo en equipo y valorar el desempeño. ➤ Promocionar a la Institución

BIBLIOGRAFÍA

1. ABENDAÑO, A. BENAVIDES, V. (2001) **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA** Edt. AFEFCE Quito Ecuador.
2. ANELLO, Eloy – DE HERNÁNDEZ, Juanita. (1998) **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA** EB. PRODEC- MINED Quito.
3. ARANDA ARANDA, Alcides. (2000) **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA** Imprenta COSMOS Loja Ec.
4. BRIONES, Guillermo (1995) **PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS** Editorial Guadalupe Colombia
5. BURGWUAL, Gerrit – CUELLAR, Juan (1998) **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA** Editorial ABYA YALA.
6. BURIN David, ISTVAN Karl, LEVIN Luis, MANOUKIAN Juan Carlos, **HACIA UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA Y EFICAZ. MANUAL PARA ORGANIZACIONES SOCIALES**, Buenos Aires, Ciccus, 1995
7. CDs. **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, LA HABANA CUBA 2003.
8. Chiavenato, Idalberto. (2002) **ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS** Mc Graw Hill Colombia.
9. Chiavenato, Idelberto. (2000) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** Mc Graw Hill Colombia.
10. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de las Organizaciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO: **VISIÓN Y ACCIÓN** París 1998.

11. CORTIJO R. MONTENEGRO M. 2000 **GERENCIA Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN** UNITA Quito.
12. CROSON David, NOTAN Rchard. **DESTRUCCIÓN CREATIVA** McGraw Hill México.
13. CUENCA, Ángel (1998) **PLANIFICACIÓN Y CURRÍCULO** UTPL Loja.
14. DEL SOL, Patricio. (1999) **EVALUACIÓN DE DECISIONES ESTRATÉGICAS** McGRAW HILL/ INTERAMERICANA DE CHILE Ltda.
15. DOBESSE, M – MIALARET, G (1990) **LA ENSEÑANZA SUPERIOR** Ed. Oikos S.A.
16. DOLAN Shimen, GARCÍA Salvador. (1997) **LA DIRECCIÓN POR VALORES** McGraw Hill Instituto de Estudios Superiores España.
17. E-mail ramsar@ramsar.org
18. ENCICLOPEDIA GENERAL DE LA EDUCACIÓN OCÉANO (1998) **PLANIFICACIÓN** Grupo Editorial OCÉANO ESPAÑA.
19. ENCICLOPEDIA OCÉANO EDUCACIÓN (1998) Grupo Editorial OCÉANO España.
20. ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO (1992) **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CURRICULAR** CITERPLAN Venezuela.
21. FERNÁNDEZ ARENAS, Adalberto (1992) **MODELOS ORGANIZATIVOS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS** GETAFE Madrid.

22. FLORES Víctor, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, Material Publicado por el F.A.S para la reunión sobre capacitación en planeamiento educativo, Montevideo, 1994.
23. FRAGA Rafael, HERRERA Caridad, **INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**, Quito-Ecuador.
24. FRANKLIN, Enrique Benjamín. **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Análisis, diseño y estructura**. McGraw Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 2001 México.
25. GEEMS (Gerencia Empresarial Estratégica de Márketing y Servicios). **La Organización, su Naturaleza y Competencias**. Quito – Ecuador, 2001.
26. GENTO PALACIOS, Samuel, **PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**, Buenos Aires, Santillana, 1996.
27. GÓMEZ LLERA, G. – RAMOS, José (1998) **DIRIGIR ES EDUCAR** Mc. GrawHill España.
28. GOODSTEIN L.- NOLAN T.- PFEIFFER W. (2001) **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA** Mc. GrawHill Colombia.
29. GUIFARRO Rosa Blanca, **INTEGRACIÓN Y POSIBILIDADES EDUCATIVAS: UN DERECHO PARA TODOS**, en Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, N°44, Santiago, Chile, UNESCO, OREALC, 1997.
30. HERMIDA, Jorge- SERRA, Roberto- Kastika, Eduardo. (1992) **ADMINISTRACIÓN & ESTRATEGIA** EDICIONES MACCHI Argentina.
31. HERRERA M., Edgar (1996) **ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA** Editorial Vicentina Quito.
32. HERRERA, Mariano – LOPEZ, Marielsa (1993) **EL PROYECTO DE PLANTEL** CITERPLAN Venezuela.

33. IPE, **HACIA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EDUCACIÓN**, Boletín Cinterfor N°108, Argentina, 1989.
34. ISAACS, David (1995) **TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS** Ed. EUNSA España.
35. JAMES Jennifer, **HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA UNA NUEVA ÉPOCA**, Buenos Aires, Paidós, 1998.
36. JONES Gareth, HILL Charles. (2001) **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA** Mc GRAW HILL Colombia.
37. JONSON, Ferry-SCHOLES, Kevan (1999) **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** PRENTICE HALL España.
38. KAPLAN Robert, MALLO Carlos, MELJEM Sylvia, GIMÉNEZ Carlos. **CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATÉGICA DE GESTIÓN** PRINTICE HALL IBERIA, Madrid, 2000.
39. KOTTER John, **EL LÍDER DEL CAMBIO**, México, Mc. Graw, 1997.
40. KOONTZ Harold, WEINHRICH Heinz. (2001) **ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN** Mc Graw Hill México.
41. LAFOURCADE, Pedro D. 1974 **PLANEAMIENTO, CONDUCCIÓN Y EVALUACIÓN EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR** Ed. KAPELUSZ Argentina.
42. LEPELEY, María Teresa. (2001) **GESTIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN** McGraw Hill/ INTERAMERICANA DE CHILE Ltda.
43. LÓPEZ RUPÉREZ Francisco, **LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EDUCACIÓN**, Madrid, La Muralla, 1994.
44. MINTZBERG Henry, QUINN James, VOYER John. (1997) **EL PROCESO ESTRATÉGICO** PRINTICE HALL México.

45. MINTZBERG, H.- QUINN, B. VOYER, J. **EL PROCESO ESTRATÉGICO**
1997 PRENTICE HILL HISPANOAMERICANA, S.A. México.
46. MOLINA, Mara – SÁNCHEZ, Lesme (2000) **GERENCIA EDUCATIVA**
AFEFC E Quito Ec.
47. MONDY Wayne, NOE Robert. (1997) **ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS** PRENTICE HALL México.
48. MUNICIPIO DE IBARRA (1999) **PLAN ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO DEL CANTÓN IBARRA** Ibarra.
49. MURIEL María Luisa, ROTA Gilda, **Enfoque SOCIAL DE RELACIONES
HUMANAS. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**, Ecuador, Andina,
1991.
50. OCHOA, Eulália (1999) **GERENCIA EDUCATIVA UNIANDÉS**
51. OREALC-UNESCO, **PARA LA CRISIS ACTUAL ¿QUÉ GESTIÓN
EDUCATIVA?**, Mesa redonda, PROMEDALC III, Santiago de Chile,
OREALC-UNESCO, 1990.
52. PIÑÓN Francisco J., **LA EDUCACIÓN COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA**, en Boletín Proyecto Principal de Educación en América
Latina y el Caribe, Nº 45, Santiago, Chile, UNESCO, OREALC, 1998.
53. POSSO, Antonio. (1997) **UNA DÉCADA DE GESTIÓN** Editorial
Universitaria Ibarra-Ecuador.
54. QUINTANA, Martín – MORENO, Cerrillo (1992) **ORGANIZACIONES
EDUCATIVAS** GETAFE Madrid.
55. REINOSO – ALFARO – VILLACRES (2000) **GESTIÓN EDUCATIVA** Ed.
ORION Quito.

56. Revista Cubana de **EDUCACIÓN SUPERIOR**, Vol. XXI N° 1, 2 y 3, CEPES Universidad de la Habana. 2001.
57. Robbins Stephen, DECENZO David. (2002) **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN** PRINTICE HALL México.
58. ROBBINS, Stephen. (1999) **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** PRENTICE Hall México.
59. ROTHSCHILD William E., **LAS CUATRO CARAS DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO**, Buenos Aires, Ediciones Machi, 1993.
60. STRICKLAND, Thompson. (1994) **DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS** McGraw-Hill México.
61. Universidad Ecuatoriana **MISIÓN PARA EL SIGLO XXI** Conclusiones y Propuestas MEC-CONUEP Quito, julio 1994.
62. www.uch.edu.ar/rrhh