



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y DEL
HOMBRE**

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD EDUCACIÓN BÁSICA**

TESIS DE GRADO

TEMA:

**REDISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
DESARROLLO DE LA ESCUELA Dr. JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA
DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERIODO 2007 – 2010.**

POSTULANTES:

**Karolys Tovar Katy Eulalia
Sozoranga Astudillo Romel Enrique
Tigse Osorio Edison Fabián**

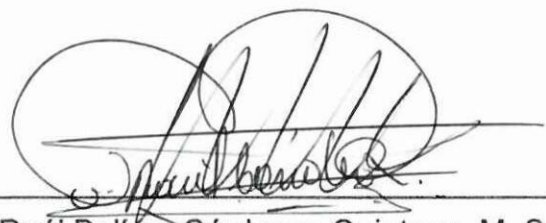
DIRECTOR DE TESIS:

DR. RAÚL BOLÍVAR CÁRDENAS QUINTANA M. Sc.

AVAL DE DIRECTOR

En calidad de DIRECTOR DE TESIS presentada por los egresados: Karolys Tovar Katy Eulalia, Sosoranga Astudillo Romel Enrique y Tigse Osorio Edison Fabián, para optar por el título de Licenciados en Ciencias de la Educación Especialización Educación Básica, cuyo tema es "REDISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA ESCUELA Dr. JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERIODO 2007 – 2010", considero que dicha tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública. Y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Latacunga, agosto 31 del 2007

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Bolívar Cárdenas Quintana', is written over a horizontal line. The signature is enclosed within a large, hand-drawn oval.

Dr. Raúl Bolívar Cárdenas Quintana M. Sc.

AUTORÍA

Los egresados Karolys Tovar Katy Eulalia, Sosoranga Astudillo Romel Enrique y Tigse Osorio Edison Fabián, nos responsabilizamos de todos los conceptos, criterio, opiniones, argumentos, conclusiones y recomendaciones que contiene este trabajo investigativo titulado "REDISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA ESCUELA Dr. JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL PERIODO 2007 – 2010",



Karolys Tovar Katy Eulalia

CC. 050217795-9



Sosoranga Astudillo Romel Enrique

CC. 170803907-6



Tigse Osorio Edison Fabián

CC. 050186492-0

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestras familias ya que gracias a su apoyo logramos plasmar en realidad lo que un día fueron ideales de superación y mejorar así nuestro desempeño como personas y profesionales

Katy

Romel y

Fabián

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro infinito agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por habernos permitido continuar nuestros estudios, a cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos académicos, de manera especial al Dr. Raúl Cárdenas Quintana M.Sc. director de nuestra tesis por su orientación y paciencia durante todo el proceso de la investigación.

Karolys Tovar Katy Eulalia
Sosoranga Astudillo Romel Enrique
Tigse Osorio Edison Fabián

Portada	i
Aval	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Resumen	viii
Summary	x
Introducción	xii

CAPÍTULO I

1.1. Antecedentes Históricos.....	1
1.2. Teorías de la Administración	12
1.3. Modelos o corrientes del pensamiento administrativo	14
1.4. Tecnología y su administración	24
1.5. Niveles administrativos	25
1.6. Fases Administrativas	28
1.7. Planificación estratégica	31
1.8. Planeación Táctica	37
1.9. Planeación Operacional	43
1.10. Los principios y valores institucionales	49
1.11. Dirección del proceso estratégico	54
1.12. Organización del proceso estratégico	74

CAPÍTULO II

Caracterización de la Escuela “Dr. José María Velasco Ibarra”.....	77
Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al Gobierno estudiantil	78
Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a profesores	86

personal de servicio (3)	114
Resultados de la entrevista aplicada al Dr. Raúl Cárdenas Quintana	
Director de la Institución	122
Conclusiones	123
Recomendaciones	124
Comprobación de hipótesis	125

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Título	126
3.2. Antecedentes	126
3.3. Justificación	127
3.4. Objetivos	128
3.4.1. General	128
3.4.2. Específicos	128
3.5. Desarrollo de la propuesta	128
Identidad institucional.....	139
Variables de impacto.....	140
Valores compartidos.....	141
3.6. Lineamientos básicos.....	143
3.7. Visión.....	143
3.8. Misión.....	144
3.9. Líneas prioritarias.....	144
3.10. Criterios de medida.....	145
3.11. Ejecución del proceso estratégico.....	152
3.12. Control del proceso estratégico	153
3.13. Evaluación del proceso estratégico	154
Bibliografía Citada	156
Bibliografía Consultada	157

RESUMEN

Hay países en el mundo los cuales han alcanzado el desarrollo en todos los campos en el aspecto social y humano. Esto es debido a la planificación lo cual ha permitido a estos países estar mejor preparados para enfrentar los sistemas de opresión que se desarrollan en nuestros países.

La presente investigación desarrolla una replanificación al Plan Estratégico Institucional de la Escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" del cantón Latacunga en la Provincia de Cotopaxi durante los años 2007 a 2010.

A fin de alcanzar el éxito deseado, fue necesario establecer objetivos claros los cuales nos permitieron visualizar el camino que debíamos seguir así que, para reciclar información fue indispensable hacer y aplicar pruebas a autoridades, niños/as, profesores/as y padres de familia quienes pertenecen a la institución antes mencionada, y obtuvimos resultados los cuales más tarde fueron organizados, analizados e interpretados a fin de verificar la hipótesis y generar conclusiones y sugerencias.

esta investigación satisfaga sus expectativas presentes y futuras.

De esta manera concluimos nuestra investigación confiando en que hemos contribuido eficazmente al desarrollo de esta institución educativa.

En el primer capítulo, se habla acerca de la Administración.

En el segundo capítulo, consta el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a estudiantes, padres de familia, autoridades, y personal de servicio de la escuela Dr. José María Velasco Ibarra, luego de lo cual se procede a estructurar conclusiones y recomendaciones.

Por último en el tercer capítulo, se ofrece una propuesta rediseñada de la planificación estratégica institucional que oriente el desarrollo de la escuela y todos sus actores.

Para que ojalá a través de ellas se alcance la educación que permita buscar mejores días para la sociedad ecuatoriana.

There are countries in the world which have reached the development in all fields specially in the social and human aspects. It was due to the planification which has let these countries to be better prepared to face oppression systems that develop in our countries

The present research develops a replanification to the Institutional Strategic Plan of the José María Velasco Ibarra School from Latacunga, in the Cotopaxi Province during the years 2007 to 2010

In order to reach the desired success, it was necessary to establish clear objectives which let us visualize the way we should go. So that, to recycle information it was indispensable to make and apply tests to authorities, children, teachers and parents who belonged to the institution before mentioned, and we got results which later were organized, analyzed and interpreted in order verify the hypothesis and generate conclusions and suggestions.

After that, the proposal was elaborated which is adjustable to the existing planification that was taken from the interests, questions, and necessities from the educational community. For this reason we hope that this research satisfies your present and future expectations.

contributed to the development of this educative institution.

The first chapter is about Administration. In the second one we include the analysis and interpretation of the results which were obtained through tests applied to students, parents and authorities from the José Maria Velasco Ibarra School. After that, the conclusions and suggestions were structured

Finally, the third chapter offers a redesigned proposal from the Institutional Strategic Plan that orientates the development of the school and all its members. By means of this proposal we hope to reach the education that permits that permits to have better days for the Ecuadorian society

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo fundamental ofrecer a la comunidad educativa de la Escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" una replanificación a la planificación institucional, misma que cumplió con el período de tiempo para el cual fue estructurada.

Es decir que, estamos apoyando el desarrollo sistemático y organizado que propende la institución a través de sus autoridades, con el fin de mejorar la calidad educativa desde un punto de vista liberador y con carácter eminentemente social e integral utilizando estratégicamente todas las potencialidades humanas y materiales y que permitan tomar decisiones acertadas y prácticas sobre cualquier situación que se presente dentro de la vida institucional.

La planificación estratégica se transforma entonces, en un instrumento fundamental que permite orientar o direccionar, el funcionamiento administrativo, educativo, docente y de infraestructura que la escuela requiere para su adecuado desarrollo y sobre todo para lograr obtener el perfil de estudiantes que la sociedad ecuatoriana requiere con el fin de alcanzar su plena liberación y por fin respirar aires de soberanía con justicia social.

Estratégica innovadora para el desarrollo de la Escuela “Dr. José María Velasco Ibarra” a través del recogimiento de criterios y opiniones de la mayoría de sus integrantes para así direccionar adecuadamente las acciones del plantel educativo.

Sin embargo, para poder lograrlo se procede a estructurar las matrices que servirán como instrumento básico para realizar el levantamiento del diagnóstico institucional; que a su vez, permitirá priorizar los problemas, determinar los objetivos institucionales con sus respectivas estrategias a alcanzar; dentro del marco de la propuesta que se pretende entregar a la institución educativa.

De esta manera se estará dando solución al problema que va a buscar alternativas metodológicas que se puedan incrementar para lograr un adecuado proceso de administración que permita direccionar el funcionamiento del plantel.

Y así, una vez rediseñada la Planificación Estratégica de la Escuela “Dr. José María Velasco Ibarra”, se dispondrá de un instrumento que guíe la toma de decisiones en el campo administrativo de la institución.

ADMINISTRACIÓN

En vista que la planificación existente en la escuela Dr. José María Velasco Ibarra termina este año se hace indispensable presentar una nueva planificación para el funcionamiento adecuado de dicha institución.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en los tiempos pasados de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

Según el trabajo realizado por Childe Gordon sostiene: "Que el punto de partida de esta investigación, cercanamente posterior a la retirada de los glaciares hacia el norte -la última- edad glacial importante es fechada al rededor de 10,000 a 9,000 a.C. coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de animales herbívoros que fueron remplazados por otros más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas. Los hombres se dividieron recolectores viviendo de la caza, de la pesca y recogiendo frutas y nueces." (Pág. 30)

Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra los enemigos. Poco se conoce sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos. Todo lo que dejaron se reduce a unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas.

Esta da lugar cuando se unen esfuerzos coordinados con un objetivo prefijado, uno de ellos era el de la caza por medio del arrastre, el cual consistía en que por medio de gritos, y sonidos lograban llevar al animal presa a un pozo muy profundo en el que perdía la vida y podía ser utilizado.

La administración Antigua

Entre las primeras formas más organizadas de administración tenemos:

China

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno

escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

Reglas de Confucio

1. Es obligación de los gobernantes estudiar un problema para dar así la más adecuada resolución.
2. La solución a un problema deberá ser viéndolo desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional.
3. Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante debe tener un amplio criterio de resolución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios.
4. La preocupación básica es lo económico, pero con esfuerzo colectivo se sobrepondrá.
5. La mente de un gobernante siempre debe de estar trabajando, para mejorar de alguna manera su gobierno, sin preferencias de ningún tipo.
6. El administrador deberá ser de conducta intachable y sin egoísmos hacia sus colegas.

En Egipto, el tipo de administración se refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arqueros, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores para los egipcios que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de después duplicarlo al comercializarlo por otros objetos.

Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático". Debido a los medios de comunicación marítimos fluviales, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través de el gran poder del gobierno central.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante las dinastías IV, XI y XVIII fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

El sistema de los ptolomeos tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez. Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas.

Tanto las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, para los comicios. De cada año y elegían unos magistrados encargados de gobernar el país: Cuestores (finanzas), ediles (administración), y pretones (justicia). En la cumbre, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el Senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación. Pero también, les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros,

se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber: La República y el Imperio. Sin embargo, deben estudiarse también la Monarquía y la Autocracia Militar. La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio César y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como debajo del Emperador venían los Prefectos Pretorianos. Bajo ellos los Vicarios o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los Gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las

Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue que gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

SÓCRATES. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

PLATÓN. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

ARISTÓTELES. Nos habla de que para lograr un estado perfecto.

PERICLES. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

La administración gubernamental griega tuvo cuatro pasos evolutivos, puesto que sus estados tuvieron:

Monarquías

Aristocracias

Tiranías

Democracias

Con la única excepción de Esparta, en donde siempre hubo una aristocracia. La monarquía ateniense fue su primer sistema de gobierno y tuvo relativamente poca importancia desde un punto de vista administrativo; en tanto que el período aristocrático, que duró hasta el

residía la autoridad máxima, y en ella participaban directamente todos los ciudadanos. Fue así la primera manifestación que tuvo del concepto de gobierno de la mayoría y de que la soberanía del Estado la tiene el pueblo. En la eclesia se encuentran en buena parte las bases de nuestros sistemas democráticos actuales, con algunas limitaciones y diferencias. En ella se discutían los asuntos y se formulaban las políticas a través de decisiones en las cuales tenían participación todos los ciudadanos.

La Edad Media

El feudalismo y los señores feudales

La Edad Media de Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad, y en ciertos casos, su papel de protector se ejercían sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población. Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos).

La Edad Media se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. Durante la

poderes extraordinarios para fines tributarios de policía dentro de su dominio o saltos. Se extendió también la commendación o entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso, de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como precarium, con el objeto de que se protegiese de por vida. Es decir que pasaba de terrateniente a arrendatario. También en esta época, floreció y se consolidó también la Iglesia Católica y Apostólica Romana. El estudio de su organización ha de interesar a quien se inicia en las disciplinas administrativas, cualquiera que sea su credo religioso, porque ella tiene características muy particulares que inclusive en algunos aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico.

Es un periodo comprendido entre el siglo V y mediados del siglo XV, este se divide en tres épocas que son: las invasiones, el régimen feudal y por último la organización social.

Las Invasiones

Aquí se da la primera destrucción del imperio de occidente y su restauración lograda por Carlomagno.

Régimen Feudal

La tierra se dividió en feudos y los dueños o señores de esos terreno entregaban éste a los vasallos para que lo trabajasen, en cambio el señor les brindaba protección.

La Organización Social

Terminaría con la toma de Constantinopla por los turcos, es el final del Imperio de Oriente.

haber salido de los problemas bélicos. Como ejemplo de sus sistema tenemos que aunque gran parte de la Europa medieval era pobre ya existían las instituciones de crédito en el Mediterráneo. Al final de la edad media es cuando mas énfasis se nota en la administración pues se forman los gremios (asociación de artesanos de un mismo oficio) y la larga la industria.

Definición Etimológica

Etimológicamente, el término administración tiene su origen en el latín **ministrare** que significa servir. Servir es ayudar a crecer, a ser diferente para el bien común, a ser mejor; y siendo mejor actuar en beneficio de los demás.

Diferentes Conceptos de Administración

Tomaremos en cuenta dos de los criterios que sostienen que administrar es ordenar:

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".(Pág. 10)

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados". (Pág. 30)

Para tener una idea completa tomaremos en cuenta el concepto de Fayol.

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "Administrar es prever, organizar,

comportamiento de la organización y también es un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones.

Por lo que la definición más acorde a la realidad es la que nos ofrece Paniagua.

Carlos Germán Paniagua manifiesta que “La administración es una ciencia cuyo campo de estudio lo constituye el comportamiento de la organización. Su conocimiento y el empleo de las técnicas administrativas permiten la conducción de los objetivos previstos, en un ambiente en que todas las personas trabajando juntas, aporten sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones reestablecidas” (Pág. 21)

Administrar es forjar condiciones para el desarrollo creativo de la persona y educarla para que pueda percibir la sensación de ser libre, es volver a entender que el ser humano es la medida de todas las cosas y se constituye en el marco de referencia de todo nuestro sistema social, político, económico, cultural, de valores, etc.

Administrar es dirigir los esfuerzos cooperativos de las organizaciones formales de una manera consciente y sistemática y que implica saber:

- | | |
|--|--------------|
| • ¿Qué puede hacerse? ¿Qué se va a hacer? | Planeación |
| • ¿Cómo se va a hacer? | Organización |
| • ¿Con qué se va a hacer? | Integración |
| • ¿Cómo lograr que se haga? | Dirección |
| • ¿Cómo saber cuándo y cuánto se ha realizado? | Control |

Las teorías administrativas nos permiten tener una visión amplia acerca de este tema a través de la historia, no nos olvidemos que desde que el hombre aparece sobre la faz de la tierra necesita organizarse y por lo tanto ejecuta alguna forma de administración.

Podremos decir que la Administración a evolucionado con la sociedad tal es así que para cada época de la historia humana aparece una nueva teoría o modelo de administración; claro, con puntos a favor y en contra, que a la larga ha permitido ajustarse más a la realidad; pero en sus inicios la Administración va encaminada a la solución de problemas sociales en todo sentido, pero que va en beneficio de grupos selectos y encaminados a mejorar su situación económica olvidándose de la gran mayoría.

AVELDAÑO manifiesta: " La Administración como objeto de estudio surge con el movimiento denominado Cameralismo entre los siglos XVI y XVII y continúa con el movimiento del Derecho Administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego constituirse en un campo de atención de políticos y administradores públicos que propugnaban el logro de la eficiencia en el manejo de asuntos de gobierno, cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados utilizando la tecnología científica." (Pág. 35)

Dentro de las teorías administrativas más importantes que se tomarán en cuenta para su análisis tenemos las siguientes:

Administración Funcionalista o del Proceso Administrativo (Hérry Fayol-1908)

Es muy importante que la administración sea considerada como ciencia porque entendiéndola así estaremos obligados a estudiarla con método,

conocimientos sistemáticos de esta ciencia. Los principios están enfocados partiendo de la universalidad de la administración, es decir, la administración es la misma en cualquier ambiente.

Sin embargo; se hizo notar que éstos son flexibles y no absolutos y pueden adaptarse a cualquier necesidad. Se trata de saber utilizarlos con inteligencia, experiencia y decisión.

Sin embargo deja de lado el aspecto humano que si lo hace la teoría "X-Y"

La Teoría X-Y. (Douglas McGregor 1960)

McGregor en su obra "El aspecto humano de las empresas" proporcionó una de las contribuciones más útiles para entender el funcionamiento de las Organizaciones.

Dividió en dos grupos una serie de ideas contradictorias con respecto a la gente que no le gusta trabajar:

- A la gente que no le gusta trabajar, intenta evitarlo y para que trabajen adecuadamente tienen que ser sobornadas, obligadas, controladas e incluso amenazadas con algún castigo, las catalogó como X.
- A La gente que le gusta trabajar y no tiene que estar obligada o amenazada si se les permite dedicarse a objetivos, las cataloga como Y.

Entonces los líderes y organizadores que provienen de una posición próxima a la teoría X tenderán a crear estructuras y sistemas de organización que se caracterice por la persuasión, los premios y castigos así como a las instrucciones de mando.

de la Teoría Y tenderán a crear estructuras y sistemas de organización diseñados para contribuir a hacer posible que la gente mejore, que desee tener responsabilidades, asuma riesgos y se fije objetivos y retos ambiciosos.

Una vez que se tiene un marco teórico, las personas preparadas, es hora de tomar en cuenta las necesidades del grupo tomadas en cuenta en la siguiente teoría.

Administración por Necesidades Sociales (A. H. Maslow 1940)

"Está basada en la tesis de que, "puesto que la administración implica el conseguir que hagan cosas por medio de la acción de personas, su estudio deberá estar centrado en las relaciones "interpersonales" así como en el comportamiento de las personas como individualidades o como miembros de un grupo". (Pág. 74)

Entonces cada una de estas teorías administrativas a dado lugar a que se desarrollen diferentes modelos o corrientes administrativas que a continuación se describen

1.3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN O CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La administración como actividad práctica desde que dos o más personas unieron sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes, son numerosos los estudios que interpretan y explican la práctica administrativa en las antiguas culturas. Sin embargo la administración como objeto de estudio surge con el movimiento del derecho administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego construir un campo de atención de políticos, administradores públicos que propugnan el logro de la eficiencia

utilizando la metodología científica.

A fines del siglo pasado y comienzos del presente, surgen los movimientos denominados de administración científica y administración general e industrial, tanto Taylor como Farol tuvieron sus seguidores hasta la década del 30, quienes dieron énfasis a factores vinculados al concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter eminentemente humano de la administración.

A partir de esa época y luego de analizar el resultado de investigaciones experimentales, se inicia una nueva orientación denominada de las relaciones humanas, que se interesa por el estudio de las relaciones entre las personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes. El contenido de este avance se amplió con el enfoque del comportamiento humano que actualmente está vigente, no se concentra sólo en las relaciones humanas, sino que incursiona en el estudio de la conducta, del hombre, tanto considerado ente individual, como formado parte de grupos sociales.

Al iniciarse la década del 50 surge el movimiento cibernético, cuyas áreas de estudio son la comunicación, el control y la automatización, que tiene indudables proyecciones para la consolidación y el futuro de la teoría Administrativa.

Estas diferentes etapas del proceso de avance y formación de la Teoría Administrativa han incidido para que actualmente existan diferentes maneras de estudiar y conceptualizar a la administración y diferentes formas de hacer administración desde algunos puntos de vista y empezaremos por analizar la escuela jurídica.

Mosher y Cimmino de la escuela europea de pensamiento administrativo explican el carácter y pensamiento normativo de la administración. De acuerdo a esta escuela o corriente del pensamiento administrativo "lo que interesa es el estudio del conjunto de normas o del marco jurídico, dentro del cual deben funcionar las instituciones y deben comportarse los funcionarios." (Pág. 42)

Si bien, especialmente en la práctica de la Administración Pública esta afirmación es aceptada, tiene limitaciones debido a que constituye un enfoque unilateral, pues reduce la discrecionalidad del administrador, considera el cumplimiento de la ley como un objetivo en si mismo y le da a la administración un carácter esencialmente formal y legalista, a veces existe un auténtico tecnicismo legal innecesario.

Sin embargo se pueden encontrar ciertas ventajas de este enfoque, que se manifiestan en evidenciar la caducidad de la legislación, y por lo tanto la necesidad de actualizar, tecnificar y crear nuevos instrumentos legales que faciliten el funcionamiento de la Administración Pública, en vez de obstaculizarla, siempre y cuando su cumplimiento se considere como un medio, para el logro de objetivos y metas institucionales.

Una vez que se logra un marco jurídico adecuado y lógico, es hora de ponerlo en práctica por lo que resulta imprescindible tener voluntad política para hacerlo

Escuela Política

Indudablemente que la administración, especialmente la pública, debe ser considerada dentro de su ecología y contexto político. De acuerdo a esta escuela la administración es eminentemente instrumental y ejecutora de

demostrar que el administrador participa consciente o inconscientemente en las decisiones de política. Por lo tanto la figura del "politécnico", es decir, del técnico con inquietud e interés por conocer el contexto y las características del sistema político dentro del cual actúa, así como con sensibilidad y participación activa en las formulaciones políticas es una necesidad evidente especialmente en esta época en la cual hay un divorcio y hasta una pugna entre políticos y técnicos, debe existir una comunión y una íntima interacción entre estos dos componentes de toda institución.

La figura del "politécnico" también se debe propiciar en el ámbito de los políticos, a quienes los técnicos deben plantear en términos comprensibles, alternativas factibles de decisión y sus probables consecuencias, puesto que no hay que olvidar que la "política es el arte de lo posible".

Consecuentemente, la administración esta relacionada con la política o con los procesos políticos, que se realizan en cualquier organización social, constituidos por negociaciones y entendimientos entre personas y grupos, sobre los objetivos institucionales, en otros términos adquiere importancia el estudio del funcionalismo político de la burocracia, es decir, se hace necesario comprender el comportamiento de grupos humanos y sus relaciones dentro de las instituciones por lo que aparece la escuela del sistema social.

Escuela del Sistema Social

Esta escuela está relacionada muy de cerca con la escuela del comportamiento humano, y a menudo se la ve confundida o entrelazada con ella. Comprende aquellos que ven a la administración como un

institución es un conjunto de relaciones de cultura inmaterial entre diferentes grupos, hasta llegar a formar un sistema social integrado, cuya base es la relación entre sus diferentes partes componentes.

Indudablemente que esta corriente de pensamiento administrativo permite entender mejor el comportamiento de los grupos dentro de las instituciones, su ecología y el contexto social dentro del cual funcionan, se corre el riesgo de identificar a la administración con la Sociología o en todo caso están en fase preliminar los estudios de Sociología aplicada a la administración, o Sociología Administrativa.

Sin embargo, constituye un avance significativo analizar a la administración desde la perspectiva de sistemas, examinar estructuras reales de poder que no siempre corresponde a las estructuras formalmente establecidas, entender mejor el comportamiento grupal y sus relaciones, identificar efectos de liderazgo. etc. Todos estos aportes han permitido ampliar y profundizar el campo del conocimiento administrativo y en consecuencia, mediante él a investigación aplicada conocer con mayor certeza la causalidad de situaciones prácticas y de problemas institucionales, con el fin de diseñar alternativas de solución, pero desde un punto de vista social, a continuación la escuela del comportamiento humano aporta de forma mas amplia con respecto a las relaciones interpersonales.

Escuela del Comportamiento Humano

Esta escuela es mucho más amplia y completa que la denominada de las relaciones humanas, "está basada en la tesis de que puesto que la administración implica el conseguir que se hagan cosas por medio de la acción de personas, su estudio debería estar centrado en las relaciones

de la Psico Sociología. Indudablemente que constituyó una respuesta al estudio demasiado reducido de la administración que se daba hasta 1930, basado en la escuela productivista o estructuralista.

La corriente conductista, da indudable vigencia, considera al ser humano como la "piedra angular" de la administración, se lo reconoce no como objeto sino como sujeto que además de cumplir un rol o una actividad, tiene motivaciones de carácter psicológico y social y no solamente de naturaleza material, manifiesta frustraciones, y adopta a veces, comportamientos irracionales.

Por lo tanto, a pesar del adelanto de las Ciencias del Comportamiento, se continúan realizando estudios e investigaciones para conocer más y mejor al hombre, sujeto básico de la administración. La crítica a esta escuela se podría basar, en el terreno práctico, que su exagerado énfasis daría como resultado un enfoque "humanitarista" que podría ser limitante para la obtención de los objetivos institucionales se lo conoce que en el ámbito teórico, una fusión o integración de los objetivos personales y organizacionales, constituiría la situación ideal.

En todo caso, el hecho de conocer a profundidad al ser humanos como ente individual y social, permite ahora sí, desarrollar y optimizar sus capacidades reflejadas en una gran productividad.

Escuela Productiva

Arias: "La Busca de mayor efectividad y eficiencia de las organizaciones dio origen a la Teoría Clásica de la Administración, quizá más apropiadamente llamada Administración Científica, ya que este último título expresa la importancia de este enfoque, los trabajadores se

De acuerdo a este enfoque, se pretende incrementar constantemente el índice de productividad por medio de la eficiencia y la efectividad. En cierta manera es una visión ingenieril que se interesa por el aprovechamiento óptimo de todos los recursos que intervienen en el proceso productivo, entre ellos el recurso humano.

La exageración de este enfoque no considera variables de conducta y comportamiento humano considera al hombre como un engranaje más dentro de la maquinaria productiva. El relativo fracaso de ciertos programas de "racionalización administrativa", podría encontrar su causa en concepciones de riguroso productivismo y por lo tanto de soluciones demasiado simplistas. Esta visión fue contrapuesta por el movimiento de las relaciones humanas y posteriormente por el conductismo. Sin embargo, es importante destacar que en toda institución un mínimo de incremento de productividad se debe procurar constantemente, a pesar de las limitaciones que existen, por ejemplo, en ciertas dependencias de la Administración Pública, en las cuales aparentemente hay "demasiado personal" para el volumen de actividades que deben cumplir. Esta situación que no sería de falta de productividad pero sí, encontraría sus orígenes en problemas de naturaleza socio-política, mucho más complejos.

Por lo tanto se deduce que los extremos llevan al fracaso, entonces, la toma de decisiones se convierte en factor importante para el lograr el equilibrio necesario.

tanto de las decisiones en si mismo, como del proceso decisorio, entendido como un conjunto de pasos previos al mismo acto de decidir, o seleccionar una entre varias alternativas factibles de acción.

Indudablemente que hoy en día existe una gran tendencia hacia la racionalidad de las decisiones, a pesar de ello, dicho enfoque no puede ser totalmente válido, a manera de un modelo racional, ya que en toda decisión que es tomada o adoptada por una persona, siempre existe un porcentaje, aunque sea mínimo, de subjetividad o aspecto psicológico del que toma la decisión, de lo contrario la toma de decisiones sería un problema simplemente de computación procesamiento de datos.

En el proceso decisorio existen dos modelos extremos: el racional y el intuitivo: el primero se basa en hechos y el segundo en valores. El moderno administrador se orienta a utilizar el modelo racional, aunque al momento de decidir surgen sus valores que van implícitos en la decisión: el espectro o abanico de alternativas se puede reducir a un número manejable, sin embargo resulta difícil afirmar si las "n" alternativas fueron las mejores, y si la decisión que adoptó fue realmente la mejor; se conocerá una vez que la decisión produzca acción y esta a la vez los efectos o resultado deseados.

A pesar de las limitaciones propias de la toma de decisiones, esta escuela ha introducido nuevos elementos e instrumentos en la administración, que vienen a superar las deficiencias derivadas de la improvisación e irracionalidad.

Entonces, desde este punto de vista se hace necesario traducir a número y datos la productividad con el fin de determinar el éxito o el fracaso de

Aunque los métodos matemáticos pueden ser usados por cualquier escuela de la Teoría Administrativa nos referimos aquí a aquellos teóricos que consideran a la administración como un sistema de procesos y modelos matemáticos. Tal vez los más ampliamente reconocidos de éstos son los investigadores operativos o analistas de operaciones, que algunas veces llaman asimismo científicos de la administración.

Indudablemente que la complejidad de los problemas que debe enfrentar el administrador, toma indispensable el uso de ciertos instrumentos matemáticos que normalmente combinados con sistemas de procesamiento de datos, permiten interpretar mejor los problemas, analizarlos y solucionarlos.

Este enfoque eminentemente cuantitativo, corre el riesgo de dejar fuera de sus interpretaciones ciertas variables cualitativas endógenas y exógenas, que no son mensurables, y que sin embargo pueden constituir los factores definidos para la solución de problemas.

Su aporte radica, en la utilización de una metodología más rigurosa y un esquema lógico para interpretar y solucionar situaciones o problemas de decisión, programación, control, etc. Dentro de la administración considerada en su conjunto.

Como hemos visto cada una de estas escuelas presentan algunas limitantes, no es menos cierto que su aporte también resulta imprescindible a la hora de administrar, entonces se podría estructurar una acción multidisciplinaria en el que rescata las fortalezas de los esquemas analizados ya que la administración no puede estar aislada de las demás disciplinas del conocimiento humano

De lo anterior, se puede deducir que es factible armar, mediante integración un esquema conceptual interdisciplinario, que se apoye en las relaciones que la administración tiene con diferentes disciplinas que han aportado para su información.

No se pretende que el administrador sea un especialista, de todas las disciplinas con las cuales la administración mantiene relaciones. Simplemente se procura definir el campo propio de la administración y sus relaciones con otras áreas del conocimiento. Parecería que parte de los programas de formación profesional en administración esta siguiendo el esquema propuesto.

Por otro lado, todavía está en discusión, si la administración es una técnica, un arte o una ciencia. En cualquier de los tres casos, constituye uno de los principales instrumentos que se requieren en el mundo contemporáneo, especialmente hoy en día, en que vivimos en la era de la tecnificación, ya que los avances tecnológicos marcan la diferencia por lo que la administración debe estar a la par de la tecnología.

1.4. TECNOLOGÍA Y SU ADMINISTRACIÓN

La administración en los momentos actuales, no puede estar deslindada de la tecnología; si tomamos en cuenta que vivimos en un mundo donde casi todos los procesos han sido automatizados, de igual manera han evolucionado también los procesos administrativos.

La tecnología puede ser utilizada para apoyar la administración corporativa de los organismos electorales. Muchos de los programas de cómputo disponibles en los paquetes para la automatización de oficinas pueden ser utilizados para estos efectos.

beneficiar de la aplicación de tecnología comprenden:

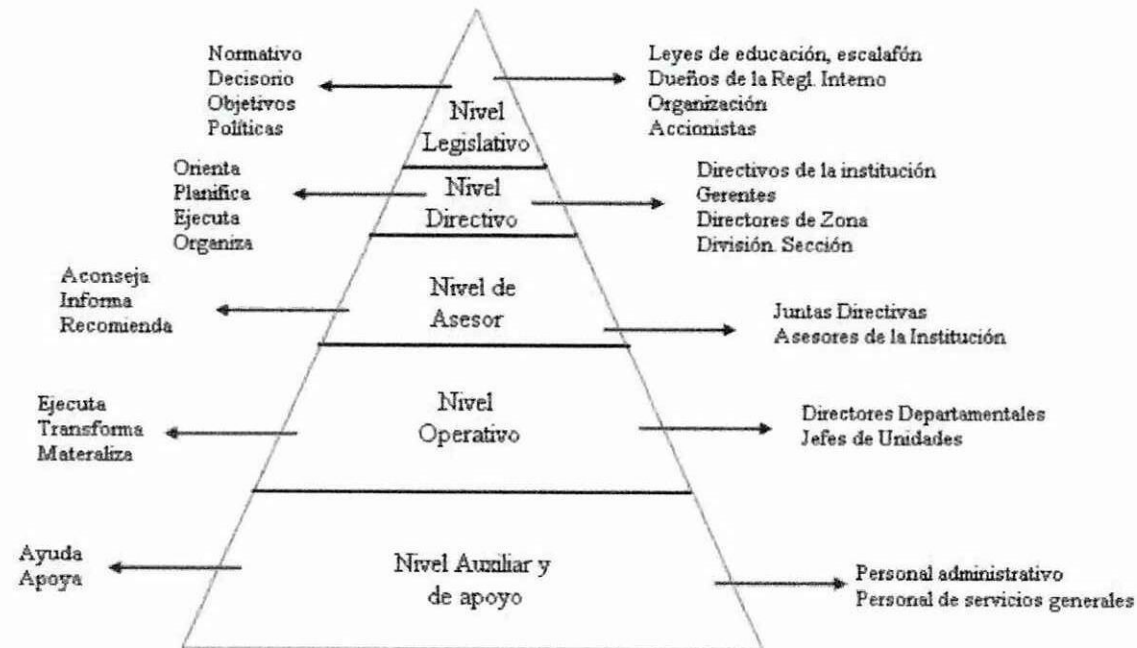
- Procesos de planeación interna (estratégica y operativa).
- Administración de proyectos.
- Administración de personal, incluyendo reclutamiento, conservación de registros y nómina.
- Sistemas de administración financiera, incluyendo presupuestos, control de gastos, reportes financieros y funciones de auditoría.
- Administración de adquisiciones e inventario.
- Monitoreo y administración de los sistemas de cómputo.

Idealmente, los distintos sistemas de administración corporativa pueden ligarse para ofrecer un sistema integral de administración electoral. Los sistemas de planeación pueden ser ligados a los de administración de proyectos para asegurar que estos estén en línea con los planes estratégicos y operativos. A su vez, los sistemas de administración de proyectos impactan los sistemas de personal, finanzas y materiales.

Los sistemas utilizados para administración de adquisiciones e inventarios pueden ser vinculados a los de administración financiera para coordinar los procedimientos de cálculo, presupuestación y pago. A su vez, estos sistemas pueden ligarse a los de administración de personal para ofrecer un sistema global que comprenda todos los aspectos administrativos del proceso electoral. Los sistemas vinculados de esta manera aseguran que el proceso electoral se desarrolle de manera fluida y que el personal esté debidamente empleado y equipado para ejecutar sus funciones.

Si la administración busca alcanzar eficacia y eficiencia, no lo podrá lograr por más tecnología que se posea ya que el ser humano siempre será más intuitivo y reflexivo que una máquina; es decir, un administrador no puede

Las pequeñas, medianas y grandes organizaciones se encuentran conformadas por varios niveles administrativos, que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados por ley, por necesidad o por costumbre, a efectos de lograr metas y objetivos. Los niveles administrativos por lo general responden, a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de responsabilidad, en la jurisdicción que tienen y en un tamaño de sus unidades. En la siguiente figura se pueden observar estos niveles:



En algunas organizaciones, se puede notar que se ubican en un mismo nivel a los órganos operativo y auxiliar, diferenciándose tan solo por la función que cumplen.

Nivel Legislativo:

- Representa el primer nivel Jerárquico
- Generalmente el nivel legislativo se integra por un grupo de personas.
- El nivel legislativo en el caso de una empresa, lo constituye la Junta de

la Junta de Facultad.

- Su función básica es legislar sobre la política que debe seguir la institución.
- Norma los procedimientos, dicta reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc.; es decir sobre los aspectos de mayor importancia.

Nivel Directivo:

- Detenta el segundo grado de autoridad.
- El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal cuando exista un Presidente, Director General o Gerente.
- Este nivel toma decisiones sobre Políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.
- Planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivos técnicos y administrativos de alto nivel y los transmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.
- Es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar autoridad que considere conveniente, más no la responsabilidad

Nivel Asesor:

- Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial, académico, y más áreas que tengan que ver con la institución a la cual están asesorando.
- La asesoría especializada generalmente se la presta a los órganos directivo o ejecutivos, pero esto no impide que se le proporcione a los otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario.
- El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio dominio de determinada técnica

administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes requieren necesariamente la decisión del jefe con mando directivo.

Nivel Operativo:

- El nivel operativo es el responsable directo de ejecutar actividades básicas de la institución. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.
- Está integrado por las unidades que tienen a su cargo producción y explotación de bienes, suministros de servicios al público, atención de trámites, originados por la ley o la costumbre, constituye el nivel técnico responsable de la vida misma de una institución que es su naturaleza y razón de ser.

Nivel Auxiliar y de Apoyo:

- Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.
- Es el nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Generalmente se le conoce como nivel administrativo complementario.
- Las actividades de este nivel tiene que ver con secretaría, archivo, biblioteca, contabilidad, finanzas, estadística, pagaduría, suministros, transportes y más servicios generales, que hacen fluida la vida administrativa de una institución.
- El grado de autoridad es mínimo, así como también su responsabilidad, se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional, o ejecutar actividades administrativas de rutina.

Como vemos estos niveles deben cumplir con actividades específicas las

La administración ha ido respondiendo a las necesidades de acuerdo a la época, como hemos dicho anteriormente se ha ligado íntimamente a la tecnología, pero tiene ciertas fases que se recomienda para tener éxito en el proceso administrativo en cualquier campo; fases que si bien pueden ser analizadas desde diferentes puntos de vista, proporcionan una visión general de lo que se desea realizar.

Proceso Administrativo es el conjunto de pasos que el administrador realiza para conducir una organización formal.

El siguiente cuadro ilustra las fases y funciones del proceso administrativo, así como la utilidad de cada una de las funciones en el proceso.

FASE	FUNCIÓN	UTILIDAD EN EL PROCESO
PRE EJECUTIVA	PLANIFICACIÓN	Determinar los objetivos y los cursos de la acción que deben tomarse
ORGANIZACIÓN	Distribuir el trabajo por puestos y establecer los niveles de autoridad en la estructura organizativa.	
EJECUTIVA	INTEGRACIÓN	Conformar el grupo, identificarlo con los objetivos y metas de la organización y reconocer la autoridad necesaria establecida.
DIRECCIÓN	Dirigir al grupo según lo planificado y organizado, manteniendo los logros obtenidos en la integración.	
POST EJECUTIVA	CONTROL Y EVALUACIÓN	Comparar lo planificado con lo ejecutado y autocorregir el proceso por medio de una

Está integrada por la planificación y la organización. Se la considera preejecutiva porque aún no se ha iniciado el trabajo operativo (tareas y acciones). En esta fase se definen los objetivos, metas, métodos, estructuras organizativas, niveles de autoridad, puestos; etc.

Metodología de la planificación:

Cualquiera que sea el nivel o tipo de planificación, su proceso tendrá que seguir una serie de pasos metodológicos, tales como:

a) Análisis situacional:

El elemento central del análisis situacional lo constituye el diagnóstico operacional, que es una técnica para captar y analizar sistemáticamente la información que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

La calidad y confiabilidad de los resultados del diagnóstico operacional dependen sustancialmente de una información idónea y de la periodicidad con que se capta, de tal forma que sea factible realizar comparaciones entre dos o más períodos. Esto permite evaluar la eficacia de los planes de acción adoptados.

Por su parte, el pronóstico permite al planificador proyectar la situación al futuro, para estimar los efectos que los problemas actuales tendrán sobre el desarrollo institucional, de continuar el mismo curso. También, en el pronóstico se estimarán los efectos de acontecimientos previsibles que pudieran agravar o reducir las manifestaciones de dichos problemas.

b) Determinación de objetivos:

de una serie de acciones.

Para determinar los objetivos, el planificador debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Número y calidad de alumnos.
- Cantidad y calidad de la participación.
- Número y calidad de los egresados.
- Servicios a proporcionar.
- Personal adecuado.
- Mejoras al proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Vinculación con la comunidad local.
- Costo - beneficio académico; etc.

Para fines operativos, los objetivos se desglosan en metas. En administración, meta es el resultado cuantificado que se debe alcanzar en un período determinado, de acuerdo con claras medidas de desempeño, cualitativas y cuantitativas, así como; Intensidad, calidad, tiempo, costo de cada tipo de recursos; etc.

Fase Ejecutiva:

Está formada por las funciones administrativas de integración y dirección. Es la fase en la que se selecciona y contrata al personal según los puestos definidos y los niveles Jerárquicos establecidos. Se integran todos los recursos y se dirigen las acciones hacia el logro de los objetivos y fines preestablecidos, con los métodos, estrategias y tácticas diseñados en la fase anterior.

Fase Postejecutiva:

correcciones oportunas.

1.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

SERNA, Hugo “La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un “mapa” (Pág. 60) de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Ong o Institución Pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal e organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera *pro activa* configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

“Si no sabes a donde vas cualquier camino te conduce allí” Proverbio del Corán

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De

situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Evolución Histórica de la Planificación Estratégica:

Etimológicamente viene de griego *stategos* = "Un general" = > "ejercito", *acaudillar*.

Verbo griego *stategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (Pág.

situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener" (Pág. 52)

En cambio para **Alfred Chandler: 1962** es: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (Pág. 89). (1ra definición moderna de estrategia >strategy and structure>)

Henry Mintzberg ofrece un concepto más profundo al sostener que la planificación estratégica se convierte en: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" (Pág. 112) en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas. (Pág. 125)

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la

Hofer, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- la de análisis o planeación estratégica y
- la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la P.E. no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Tomando en cuenta todos estos conceptos, cabe hacer la siguiente pregunta:

¿Qué es Planeación Estratégica?

El grupo de tesis busca contestarla a través de los siguientes aspectos

las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.
- Así mismo es necesario resaltar factores que pueden distorsionar la verdadera esencia de un plan estratégico sintetizado a continuación

Lo que NO es Planificación Estratégica:

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas solo, pueden tomarse en el momento.

Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores (compras de insumes, instalaciones, mano de obra etc....)

PE. Va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes. formula sobre asuntos mas fundamentales: negocio

de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una empresa de éxito revisa sus PE. En forma periódica, (en general una vez al año) . Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directivos
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio, para lograr las metas dictadas.

Una vez analizados los aspectos anteriores podemos determinar los beneficios de la planificación estratégica

Beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria
- Asigna prioridades en el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo

hacer realidad el futuro que se desea.

Este compromiso de mutuo apoyo se refleja en una adecuada, participativa y oportuna planeación

1.8. PLANEACIÓN TÁCTICA

La administración por funciones cruzadas significa que, de ser necesario, la mayor parte de los directivos o administradores deben tener un impacto en el rendimiento de los demás departamentos y que éstos, a su vez, recibirán un impacto similar. Los directivos deben participar en el proceso de planeación por esperarse.

Mejores resultados, mejores planes.

Mayor responsabilidad, comunicación, coordinación.

Generalmente los directivos o administradores se resisten a participar por:

- Detestar las juntas
- Gran cantidad de papelería
- Nunca se usan los planes
- No poder controlar lo que los demás van a hacer

La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr su institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. Tiene dos partes independientes:

El plan y el proceso.

Su plan es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido; incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr estos resultados, lo componen:

- Indicadores críticos de rendimiento
- Objetivos
- Planes de acción

Revisión del plan

El proceso es la participación continua de los directivos y de los empleados clave en la producción de los planes y de los resultados tangibles para toda la institución o empresa y para sus unidades individuales.

¿Cuál es su enfoque?

Las áreas de resultados críticas o ARC son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Los logros dentro de éstas áreas son necesarios para cumplir la misión con éxito y para que cumpla con las expectativas generadas a largo plazo del plan. Las ARC se identifican según los siguientes principios:

Identificar aquellas cinco a ocho áreas más importantes de resultados significativos.

Identificar áreas financieras como no financieras

Elegir áreas que apoyan directa o indirectamente el plan estratégico.

No esperar que las ARC cubran el rendimiento total de la unidad. (Pocos vitales)

Darse cuenta de que muchas ARC requerirían un esfuerzo de funciones cruzadas.

La identificación y el análisis de problemas críticos comienzan con la evaluación del rendimiento de la unidad y de los problemas más importantes que deben enfrentarse durante el periodo del plan táctico.

Tiene las siguientes ventajas:

- Construye una base de información para plantear objetivos y planes de acción.
- Ayuda a validar o invalidar suposiciones comerciales.
- Ayuda a evitar decisiones prematuras.
- Mantiene el enfoque en los problemas vitales.
- Ayuda a identificar los indicadores clave de rendimiento.
- Asegura que se cumplan las necesidades a corto plazo como las previstas a largo plazo.
- Proporciona un vehículo para la toma de decisiones del equipo y fijar responsabilidades.

Consta de cuatro pasos esenciales:

- Identificación de problemas
- Establecimiento de prioridades en los problemas
- Análisis de los problemas
- Resumen de los problemas

¿Cómo medir los problemas?

Una de las herramientas más útiles para la medición de lo que se pretende hacer son los indicadores clave de rendimiento ICR, los cuales son aquellos factores medibles dentro de un área de resultados crítica en específico, en la que podría resultar útil fijar objetivos. Describen qué se medirá, e identifican los tipos de rendimientos mensurables deseados en cada una de las ARC.

3. Establecer pasos específicos de acción para lograr esos objetivos
4. Rastrear el rendimiento relacionado con los objetivos y los planes de acción

¿Cuáles son sus objetivos?

Los objetivos son las declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de su plan (un año).

Incluyen resultados financieros proyectados, pero no se limita a ellos. Uno de los propósitos de fijar objetivos es resaltar los logros proyectados, los que usted y su equipo y su supervisor inmediato deben revisar con regularidad; para la mayor parte de las unidades de la organización, un número adecuado de objetivos es de seis a diez, con los planes de acción por escrito.

Los principios para escribir los objetivos dicen que éstos deben:

1. Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
2. Especificar un solo resultado medible a lograr.
3. Especificar una fecha cumplimiento o un tiempo para completarlo
4. Especificar los factores de costo máximo.
5. Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
6. Especificar sólo el qué y el cuándo.
7. Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
8. Ser realista o factible.

¿Cómo alcanzará sus objetivos?

Los objetivos indican hacia dónde se va y cuándo se llegará, ahora los planes de acción muestran la manera para llegar ahí.

manera activa. Incorporan cinco factores:

1. Los pasos o acciones específicos que se requerirán
2. Las personas encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción
3. El programa para realizar los pasos o acciones
4. Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo
5. Los mecanismos de retroalimentación para controlar el progreso de cada paso de las acciones

Los propósitos de los planes de acción son:

- Identificar con claridad lo que necesita suceder si se desea lograr su objetivo.
- Probar y validar su objetivo.
- Servir como un vehículo de comunicaciones para las demás personas involucradas.

Cualquier plan de acción se genera a partir de uno o una combinación de los siguientes enfoques:

1. Una serie de actividades o de sucesos específicos
2. Un enfoque analítico o para la solución de problemas, que incluye una serie de sucesos interrelacionados.
3. Una serie de objetivos más pequeños o de menor plazo, que desglosen el objetivo en segmentos del resultado total.

¿Cómo sabrá y qué hará?

Aquí se analizan reflexiones y métodos para supervisar y reforzar el progreso hacia el logro de los objetivos; a este aspecto se le conoce como control administrativo. El propósito fundamental del control administrativo es el de enviar una señal de alerta cuando se necesitan cambios en el

tiempo y esfuerzo.

Las diligencias de supervisión se enfocan en cuatro áreas básicas:

Tiempo, recursos, calidad y cantidad.

Las causas principales de variaciones que requieran acción correctiva caen en cuatro categorías:

1. Las incertidumbres (expectativas razonables que pueden dar fluctuaciones)
2. Sucesos inesperados (factores de impacto)
3. Las fallas (paros o demoras fuera de nuestro control)
4. El error humano (rendimiento del personal, honesto y de incompetencia)

Mecanismos de retroalimentación:

Revisiones del progreso

Informes de la situación

Medios visuales

Administración por excepción

¿Qué puede hacer para que las cosas funcionen?

Al evaluar el proceso actual, es necesario responder tres preguntas básicas:

1. ¿Cumple con el cometido el proceso actual de planeación?
2. ¿Se aplica su trabajo actual de planeación a nivel de la empresa?
3. ¿Cómo puede fortalecerse su proceso actual de planeación?

Para la completa implantación puede llegar a ser necesario:

planificación que se vaya ajustando a las situaciones puntuales sin salirse del esquema general; y, para ello existe la planeación operacional.

1.9. PLANEACIÓN OPERACIONAL

La Planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos.

El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de los planes de operación
- Establecimiento de presupuestos financieros
- Ejecución de las operaciones

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones; por ejemplo, para una empresa los resultados financieros pronosticados se basan en suposiciones de venta y de costos, las cuales a su vez se basan en suposiciones de demanda, de competencia, de programas de desarrollo de productos, de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre los planes de trabajo y la estrategia. En numerosos casos, un plan de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. En tal caso, el plan

determinada, como la compra de nueva maquinaria o la ampliación de la negociación abriendo otra tienda. Otros planes se establecen como guías estratégicas y, por tanto, por sí mismos modifican todos los demás que tienen alguna relación con ellos.

La estrategia, en otras palabras, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes.

La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

GONZÁLEZ PACHECO. "La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento." (Pág. 20)

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta.

algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de Inversión es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Sin embargo, estos medios incluyen a toda la empresa y para ello hay que atribuir responsabilidades a los diferentes niveles o subsistemas de la organización.

Diseño Organizacional

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son:

- a) Filosofía de la gestión: Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:
1. Quiénes forman la empresa y cómo son las relaciones mutuas.
 2. La historia de la empresa considerada.
 3. El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.
 4. El universo en el que se mueve.

general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo "cooperativo" sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los "objetivos básicos del grupo"; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Cabe indicar que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker, sin embargo, observa que un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

- c) Líneas de actuación: en tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.
- d) Decisiones: una decisión es una clase de acción que se escoge

predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

- e) Estrategia: A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". (Pág. 245). Y Chandier define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos." (Pág. 125)

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Las estrategias pueden ser:

subordinados.

- Consultadas: En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.
- Impuestas externamente: En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La expresión "estrategia" se usa aquí en el sentido de un enfoque bien mediato del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades por las reacciones de las personas a quienes afecta. Se podría decir, en este caso, que la "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

- f) **Acción:** El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. "Agregación de una nueva actividad o la modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos poco frecuentes.

Aquí se incluye el proceso de integración que facilita el enlace, entre estos niveles, llevándose a cabo a través de medios de coordinación intra organizacional. Dentro de este existe el esquema de Reglas y Procedimientos, que constituyen un medio económico para obtener integración entre asuntos rutinarios, sin embargo el empleo exagerado de este medio puede traer consecuencias disfuncionales, y planes y objetivos que puede integrar muchos asuntos no rutinarios, que no logran los procedimientos ni reglas, pero su costo es alto en cuanto a tiempo y esfuerzo se refiere.

Hasta aquí nos hemos referido a organización, productividad, efectividad, etc., pero hace falta involucrar un aspecto que ha estado relegado a un segundo plano, pero que en el fondo debe constituirse en la esencia de toda institución y son los principios y valores institucionales.

1.10. LOS PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

desarrollo de principios y valores; esto conlleva a que no se improvise a criterio de cada profesor sino más bien se refiere al hecho de que se debe investigar y conservar sobre lo que se quiere con respecto a un estudiante al salir de la escuela y que servirá como base para su vida futura.

No podemos hablar del desarrollo de ciertos principios o valores que se alteren en un corto plazo sino más bien hacer de este tema un proceso sistemático y duradero que se practique dentro y fuera de la escuela como parte de un plan estratégico.

Los principios institucionales

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la institución.

Los principios institucionales son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la entidad y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte ni de la VISIÓN, como tampoco de la MISIÓN. En cambio, son el soporte de la visión y la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la institución, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la entidad y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de una institución.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios

proceso.

Principios, valores claros y precisos, conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una institución.

Los valores institucionales

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al directivo en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la institución. En última instancia, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Los valores son creencias fundamentales acerca de la institución y de la gente que guía la estrategia organizacional.

Las instituciones deben entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización.

La matriz axiológica

La elaboración de una matriz axiológica institucional puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores institucionales.

Para elaborar una matriz axiológica cada institución en un ejercicio estratégico de alta dirección debe definir:

- a) **Los principios y valores corporativos.** Es decir, debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituiría la vida institucional.
- b) **Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la institución.** Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia:

por un principio institucional.

Por ejemplo:

Grupo de referencia	Principios
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto - Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglas claras - Honestidad

c) Una vez definidos los principios institucionales e identificados los grupos de interés, debe precederse a (a elaboración de la matriz, en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos competen.

d) Realizada la matriz, esta servirá de base para la formulación de los principios corporativos. **MATRÍZ AXIOLÓGICA**

Grupo de referencia	Sociedad	El Estado	La familia	Los clientes	Los proveedores	Los colaboradores	Los accionistas
Principios							
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Ejemplo de formulación de principios institucionales

Principios Corporativos "Warner Lambert"

Con nuestros clientes

seguros y valiosos que mejoren la calidad de vida de las personas.

Con nuestros colegas

NOS COMPROMETEMOS a atraer y retener gente excelente proporcionarles un ambiente abierto y participativo, caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo personal. El desempeño será evaluado sinceramente, basado en normas justas y objetivas. La creatividad, la rapidez de acción y la apertura hacia el cambio serán reconocidas y recompensadas. Los colegas serán tratados con dignidad y respeto. Ellos compartirán la responsabilidad del continuo mejoramiento de la Compañía y de la calidad de vida del trabajo.

Con nuestros accionistas

NOS COMPROMETEMOS a proveer a nuestros accionistas dividendos atractivos y justos. Estamos preparados para tomar riesgos prudentes con el propósito de alcanzar un crecimiento corporativo sostenido y a largo plazo.

Con nuestros socios comerciales

NOS COMPROMETEMOS a negociar con nuestros proveedores y otros socios comerciales en forma justa y equitativa, reconociendo nuestros mutuos intereses.

Con la Sociedad

NOS COMPROMETEMOS como representantes de la Corporación a ser ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la Sociedad y con la conservación y monitoreo del medio ambiente. Trabajaremos para motivar la vitalidad de las comunidades, en todo el mundo, en las cuales operemos.

mencionados serán conducidas con la mayor integridad, adhiriéndonos a las más altas normas éticas y de justa conducta.

WARNER LAMBERT es un proveedor global de productos éticos, productos de consumo, confitería y biodegradables. Más de 34.000 personas en el mundo son colegas de WARNER LAMBERT. Su casa matriz está en Morris Plains, New Jersey; la compañía mercadea en más de 130 naciones.

Fundamentación teórica de la consistencia académica institucional

La fundamentación teórica de la consistencia académica institucional es una parte del plan estratégico educativo en la que las instituciones ponen de manifiesto sus convicciones sobre los Fundamentos Filosóficos, Culturales, Socioeconómicos, Epistemológicos y Psicológicos en los que basan su accionar corporativo, a la vez que les proporciona una identidad propia y guía para su desempeño académico, pedagógico y humano.

1.11. DIRECCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

A continuación se analizará detalladamente aspectos fundamentales para lograr un óptimo Plan Estratégico.

¿Qué es el Direccionamiento, Formulación y Proyección Estratégica?

Las instituciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, deben definir su direccionamiento, formulación y proyección estratégica, mediante la pregunta ¿dónde queremos estar?. Para dar contestación a esta interrogante deben ser definidas la Visión, Misión, los Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias institucionales.

una institución quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Elementos que debe tener una Visión

Una visión bien planteada debe tener los siguientes elementos:

1. Es formulada por los líderes de la institución
2. Dimensión de tiempo
3. Integradora
4. Amplia y detallada
5. Positiva y alentadora
6. Debe ser realista - posible
7. Debe ser consistente
8. Debe ser difundida interna y externamente

1. Es formulada por los líderes de la institución: Se supone que los líderes institucionales comprenden la Filosofía y la Misión de su organización. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores; conocen su trabajo y ámbito de acción y el entorno en el que se desenvuelve la institución. Por lo tanto al formular la visión se supone que los líderes deben incorporar el conocimiento que tienen de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia con los que se relacionan.

2. Dimensión de tiempo: La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte

directivo de las instituciones, así como por todos sus colaboradores. Por ello supone un liderazgo visible de la alta dirección de la organización, y un apoyo integral de toda la institución.

- 4. Amplia y detallada:** La visión no se expresa en números, ni en frases como "quiero ser el mejor", "seré la institución más grande de América". La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la institución. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.
- 5. Positiva y alentadora:** La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la institución. Debe tener fuerza, unificarla, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado. Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.
- 6. Debe ser realista - posible:** "Una visión sin acción es una utopía". "Una acción sin visión es un esfuerzo inútil". La visión no puede ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del ámbito de acción del trabajo como elemento fundamental para anticipar el futuro.

obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

- 8. Debe ser difundida interna y externamente:** La visión debe ser conocida por los clientes internos, los externos de la empresa así como por los grupos de referencia. Por ello, requiere de un sistema de difusión que la haga conocer y comprender a todos los miembros de la institución y a sus clientes externos.

La Misión Institucional

Definición: La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala prioridades y la dirección de las actividades de una institución educativa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la institución y lograr así su visión institucional.

¿Por qué es importante formular la misión institucional?

La formulación de la misión soporta y guía las decisiones internas y por lo tanto sirve de punto de partida para un mercadeo interno agresivo. La venta interna se inicia, con una amplia divulgación de la misión a todos los niveles de la institución, asegurando así el logro de la visión. Igualmente la misión apoya la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la misión de la institución con la cual tienen relaciones de diferentes niveles y características. La misión es entonces, guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados.

equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por lo tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión institucional. En la mencionada sesión, el equipo directivo debe responder por lo menos a las siguientes preguntas, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión.

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Para qué existe la institución?, ¿Cuál es el propósito básico?
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la institución?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?
5. ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?
6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la institución?
7. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la institución?
8. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
9. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

A partir de la misión, al igual que con la visión, las unidades funcionales en cascada deben igualmente formular la misión en cada área de trabajo, hasta llegar inclusive a la definición de misiones por cargo

1. ¿En qué negocio estamos?

Para definir el negocio el equipo estratégico debe analizar el desarrollo del sector en el que se desempeña la institución, la intensidad, características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando a la institución.

2. ¿Para qué existe la institución?, ¿Cuál es el propósito básico?

existencia de una organización. Contribuir con el Desarrollo social del país, generar una fuerza de trabajo, transferir tecnología, producir Know - How, asumir responsabilidad social, lograr su visión institucional, son entre otras muchas de las razones por las cuales existe. Estos propósitos deben quedar explícitos en la definición y formulación de una misión.

3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la institución?

El desempeño exitoso de una institución en el ámbito que se desenvuelve se logra porque ésta tiene *aptitudes distintivas* que la diferencian de sus competidores y en otras palabras hacen explícita la ventaja competitiva de la institución. Hasta hace poco la ventaja competitiva era solamente el nombre prestigioso de una institución, pero la ventaja competitiva del futuro será la calificación que den nuestros clientes al servicio que reciben, es decir los índices de satisfacción del cliente. Esta nueva diferenciación debe quedar explícita en la formulación de la misión.

4. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las instituciones educativas dependiendo de los servicios y los mercados educativos tienen diferentes tipos de clientes. Es necesario por tanto que exista una clara definición de quién o quiénes son los clientes.

Cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer en sus necesidades y expectativas.

La importancia de esta definición radica en la expresión que debe hacer la institución de compromiso con el cliente. Este compromiso

En la misión deben expresarse claramente los servicios que los clientes van a recibir de la institución. Estos deben hacerse explícitos individualmente o como línea de servicios, dependiendo claramente del tipo y características de la institución.

6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la institución?

Los mercados deben ser identificados como segmentos micromercados. Estos segmentos representan grupos de clientes actuales o potenciales, los cuales pueden desagregarse geográficamente por tamaño, ocupación, edades, status económico, etc. Estas definiciones han de quedar explícitas en la formulación de la misión y sus concordantes con la visión institucional.

7. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la institución?

La rentabilidad es condición de supervivencia, sólo una institución rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus colaboradores y accionistas. Sólo una empresa rentable puede cumplir y satisfacer su responsabilidad social. Este objetivo de rentabilidad debe quedar claramente formulado en la misión. Si bien es cierto, en la misión no se incluyen cifras de compromiso con la rentabilidad y el desarrollo de la empresa debe quedar claramente establecido.

8. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

En la misión debe hacerse referencia a los principios institucionales así como a la visión, con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización y hacerlos parte de la definición de la institución. De esta manera se reafirmarán la visión, principios y valores marco de referencia y soporte fundamental de la cultura organizacional.

Las instituciones tienen que cumplir ciertas y muy específicas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general. Estas *responsabilidades y compromisos deben hacer parte de una misión.*

Las respuestas a estas preguntas y otras propias de la naturaleza de la institución deben constituir la base para formular la misión de la empresa, área o unidad específica.

La misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedor y comprensiva a todos los elementos que integran la institución. Al formularse de estar presente que esta misión debe ser divulgada interna y externamente y por tanto su contenido debe tener en cuenta estas poblaciones objetivo.

Los Objetivos Institucionales

Definición: Los objetivos institucionales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

¿Quién define los objetivos institucionales? : Los objetivos institucionales serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el F.O.D.A. Institucional. Además los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

¿Cómo deben ser los objetivos institucionales?: Los Objetivos institucionales ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidades de evaluación, es decir, que deben ser posibles de aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión. Esto no excluye que se puedan plantear objetivos institucionales cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoria.

¿Cómo se establecen los objetivos institucionales?: En la definición de los Objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- Participación en el mercado
- Productividad / eficiencia
- Tecnología / innovación: número de productos desarrollados.
- Responsabilidad social: con los estudiantes y la comunidad
- Imagen institucional: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los actores: dividendos y precios de acción.
- Calidad del servicio: reclamos, etc.
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de preparación, etc.

Dentro de este contexto:

1. Cada institución determina cómo y para qué deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomiendan que estos cubran toda la institución.

3. La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo e la institución.
4. El ideal sería que para cada objetivo global, pudiera definirse un proyecto estratégico.

En un plan estratégico primero se construyen los objetivos y luego las políticas. Esto debido a que los primeros marcan la intencionalidad y las segundas la direccionalidad del plan.

Los objetivos corporativos son la base para que una institución pueda definir las estrategias corporativas.

En síntesis puede decirse que los objetivos deben ser pertinentes, creativos, factibles, claros, cuantificables, relevantes y coherentes.

Las Metas Institucionales

Es frecuente la confusión entre objetivos y metas. Las metas son la cuantificación del objetivo. La existencia de la meta depende del objetivo. Mientras la meta es una especie de norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cuali-cuantitativo: Si bien existen grandes metas, por lo general, éstas se utilizan a nivel operativo, a objeto de que se constituyan en el elemento básico de la evaluación del plan, porque a través de ellas se evalúan los objetivos.

Ejemplo de interrelación entre Objetivo y Meta:

Objetivo: Disminuir el nivel de deserción escolar

Las Políticas Institucionales

Las políticas 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 en su estructuración recae en los máximos directivos de la institución.

Las políticas por su flexibilidad y permeabilidad, en su mayoría no rebasan el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Esto se aplica porque las directrices y acciones impulsadas por los directivos tienen una permanencia que es temporal y transitoria, por tanto deben contener una direccionalidad expresada en las políticas.

Las políticas y los objetivos, guían la identificación de alternativas de cambio así como las estrategias para su logro.

Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el análisis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto. También las políticas pueden definirse como las líneas de acción permanente que debe seguir la institución en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a lo largo del proceso de gestión institucional.

Las políticas al igual que los objetivos deben definirse también en referencia a las funciones y áreas de desarrollo educativo.

Características de las políticas

- Su formulación es responsabilidad directa de (os directivos de la institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores

naturaleza y enunciado.

- Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del quehacer institucional.
- Las políticas se plantean para períodos definibles y delimitados previamente con relación a los objetivos formulados.

En esencia las políticas deben ser: directivas, coherentes, relevantes y definibles para un tiempo determinado.

Estrategias Institucionales

Las estrategias son caminos o mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados. En esencia responden al cómo hacer para que los objetivos y políticas se cumplan.

Para **G.P. Terry** “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y *original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes*”.pag.30

Tanto los objetivos como las metas establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Normalmente las estrategias están presentes en casi todos los niveles de las organizaciones, por ello es que se suele

Las tácticas pueden surgir a cualquier nivel, son mecanismos de corta duración. La estrategia puede contener varias tácticas, pero ella define una base continua enfocada a propósitos más amplios.

Generalmente no es fácil encontrar una estrategia que sea seguida al pie de la letra. Una estrategia que puede ser percibida con claridad por un observador externo, puede ser diferente para los ejecutivos que toman las decisiones.

Tipos de estrategias

Existen diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud y alcance (generales y específicas) del nivel al que le corresponde ejecutarse (directivo, operativo), a quién va dirigida (usuarios internos y externos). Por su contenido según: el crecimiento, de contingencia y competitivas.

a) Estrategias de crecimiento

Estas estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino a plantear nuevas alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse. En suma se refieren a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su eficiencia, eficacia, productividad, efectividad y disminuir sus costos, tiempo de ejecución de actividades, etc.

Estas estrategias son de crecimiento interno y externo.

Las **estrategias de crecimiento interno**, se distinguen porque la

resultados tienen, dentro de un mercado igual o diferente.

Estas alternativas le permitirán a la institución mejorar su participación en la comunidad con los mismos productos o servicios, diversificar la oferta de productos y servicios en un mismo mercado, abrir nuevos mercados con los actuales productos y servicios o diversificar productos para mercados diferentes.

Un ejemplo de este tipo de estrategias es el siguiente: Una institución plantea estrategias para aumentar su número de alumnos, para elevar su calidad, para incrementar y mejorar las pasantías, etc., dentro del marco de su actual mercado.

Las **estrategias de crecimiento externo**, se caracterizan porque la institución con sus propias fortalezas y oportunidades no puede con las amenazas del entorno, debiendo recurrir a alternativas generadas en el mismo entorno. Tales estrategias pueden ser la fusión, absorción o joint venturos.

En la **fusión**, la institución, unidad académica o un programa se combina con otra similar para formar una nueva.

En la absorción, la institución, unidad académica o un programa absorbe o se deja absorber por otra similar permaneciendo una de ellas en su estado actual.

El joint venturos se manifiesta en una primera modalidad, cuando la institución extiende el accionar de una de sus actividades fuera del país o a la inversa, esto es muy común ahora en convenios para

finés educativos y culturales.

b) Estrategias de contingencia

Son estrategias que la institución debe adoptar para superar riesgos, peligros y amenazas que a veces ponen en riesgo su prestigio e inclusive su supervivencia. Estas pueden ser de crecimiento incremental, de pausa y de reducción.

Las **estrategias de crecimiento incremental**, se refieren a la obtención de los mismos logros y resultados pero con menos recursos.

Las **estrategias de pausa**, en cambio se dan cuando la institución ha crecido rápidamente en ciertas áreas, originando ineficacia y requiere hacer una pausa o detenerse temporalmente.

Las **estrategias de reducción**, se presentan cuando la institución concentra sus actividades en aquellas que son más favorables y ha conquistado logros, abandonando las que no lo son.

c) Estrategias competitivas

Estas estrategias se orientan a presentar una nueva imagen de la institución frente a sus similares, a desarrollar actividades que la diferencien de las demás, en suma que la hagan más competitiva. Se destacan las estrategias de imitación y de innovación.

Las estrategias de **imitación**, se conciben cuando la institución reproduce o sigue las acciones de otras instituciones líderes en el ramo. Cuando hay productos o servicios que otros hacen con alta eficiencia que *merece* imitarse, aunque su incursión sea entre otros

iniciativa propia y diferente en torno a la oferta de productos y servicios.

Identificación de estrategias

Una vez que se hayan establecido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ordenadas y priorizadas por funciones y o áreas, a veces inclusive por programas, a partir de cada uno de estos elementos procederemos a plantear objetivos y políticas generales y específicas. Luego para cada uno de estos elementos se plantean estrategias alternativas de consolidación o de cambio según el caso, apreciarse en el siguiente **ejemplo**:

Debilidad identificada: Inadecuado control de asistencia del personal administrativo de la institución.

Objetivo: Mejorar el sistema de control de asistencia del personal administrativo de la institución.

Política: Se priorizará el mejoramiento de los mecanismos de control de asistencia del personal administrativo de la institución.

Estrategia No. 1: El control de asistencia se realizará por medio de un reloj a ser utilizado por todo el personal de la institución, quienes registrarán la entrada y salida. Diariamente el Jefe de Personal procesará las tarjetas. En caso de tener acumulado más de una hora de retraso o salida anticipada al mes, se impondrá la sanción respectiva. Mecanismo a implementarse a partir de mayo de 2004.

Estrategia No. 2: Realizando varias reuniones de trabajo coordinadas por

mecanismo de control. Se realizará a partir de Julio de 2004.

En este ejemplo se tiene que para un problema existen dos estrategias específicas, a las cuales se pueden agregar otras. Lo importante es que se haga un esfuerzo, se explore, se ponga en juego la creatividad y se profundice el análisis para resolver el problema a fin de que surjan, desde diferentes ópticas varias estrategias alternativas de cambio o consolidación.

Las estrategias generales se derivan de los grandes problemas encontrados en el ambiente externo presenta o futuro de la institución; en cambio las estrategias específicas se derivan de las F.O.D.A.

Una estrategia de consolidación proviene de una fortaleza o una oportunidad, que generalmente implica perseverar, ratificar o continuar ejecutando acciones de este tipo porque son positivas para la institución. Una estrategia de cambio se deriva de un problema, una amenaza, un oponente c escenario alternativo.

Los problemas encontrados pueden ser de tres tipos:

- Problemas pequeños
- Problemas medianos
- Problemas grandes

- **Problemas pequeños:** Suelen ser coyunturales y su solución requiere una actividad concreta.

- **Problemas medianos:** Se pueden dar a mediano plazo y su solución requiere de un proyecto específico.

nudos críticos, su solución requiere de estrategias que devienen en la estructuración de proyectos y subproyectos

Una estrategia de ser posible debe contener información básica como: Qué actividad, a quién va dirigida, quién la realiza, cómo se realiza, dónde se realiza u cuánto o cuántas veces se realiza. Esto facilitará enormemente la selección sobre todo desde la perspectiva de su eficacia o factibilidad.

Para la redacción y presentación de las diferentes estrategias pueden ser utilizadas las siguientes matrices, en las que todas las FODA, los problemas y factores críticos externos se trasladan a estos formularios y ninguna debe quedarse sin al menos una alternativa de cambio o consolidación.

Matriz para la identificación de estrategias alternativas de consolidación a partir de las Fortalezas

Función (Área):			
Programa:			
Fortalezas	Objetivos	Políticas	Estrategias alternativas de consolidación
1. Ubicar la fortaleza 1.1. Ubicar la justificación 1.2. Ubicar la justificación 1.3. Ubicar la justificación 2. Etc.			

partir de las debilidades

Función (Área):			
Programa:			
Debilidades	Objetivos	Políticas	Estrategias alternativas de cambio
1. Ubicar la debilidad 1.1. Ubicar las causas 1.2. Ubicar las causas 1.3. Etc. 2. Etc.			

Matriz para la identificación de estrategias alternativas de consolidación a partir de las oportunidades

Entorno:			
Debilidades	Objetivos	Políticas	Estrategias alternativas de consolidación
1. Ubicar la oportunidad 1.1. Ubicar la Justificación 1.2. Ubicar la Justificación 1.3. Etc. 2. Etc.			

Matriz para la identificación de estrategias alternativas de cambio a partir de Factores críticos externos

Entorno:			
Debilidades	Objetivos	Políticas	Estrategias alternativas de consolidación
1. Ubicar la oportunidad 1.1. Ubicar la Justificación 1.2. Ubicar la Justificación 1.3. Etc. 2. Etc.			

Selección de estrategias

Cuando en el caso del ejemplo expuesto anteriormente se identifican dos

La **eficacia** responde a la pregunta ¿la estrategia logra los resultados esperados en la solución del problema encontrado?.

El **Costo** responde a la pregunta ¿la estrategia contempla el menor costo para solucionar el problema?

El **tiempo** responde a la pregunta ¿la estrategia logra los resultados esperados en el menor tiempo?

La **factibilidad técnica** responde a la pregunta ¿la institución posee el equipo y capacidad para solucionar el problema de acuerdo a la estrategia planteada?.

Para este efecto puede utilizarse la siguiente matriz:

Selección de Estrategias					
Función o Área:		Problema:			
Programa:		Objetivo:			
Estrategias Alternativas	Eficiencia	Costo	Tiempo	Factibilidad técnica	Total
1					
2					
3					

Luego se realiza una valoración de las alternativas por consenso. La calificación se hace por criterio, no por estrategia. Si existen cinco alternativas, la escala será de 1 a 5. El mayor puntaje para una alternativa será 5 u el menor 1.

Se suman las filas y se ponen los valores en el total. La que tiene mayor puntaje es la seleccionada.

En síntesis et procedimiento para identificar estrategias es:

- a. Se toma las conclusiones a las que se ha llegado después de investigar el medio interno (fortalezas y debilidades), el medio externo (oportunidades y amenazas).
- b. A partir de cada una de estas categorías investigadas se construye objetivos, políticas y estrategias. Las estrategias deben contener implícitamente el qué, el cómo, el quién, el cuánto y el cuándo.
- c. Luego se realizará una reunión con la participación de personas representativas de la institución para validar la información.

Ejemplo de interrelación entre Objetivo, Política, Estrategia, Meta y Táctica

Objetivo: Disminuir el nivel de deserción escolar

Política: Las decisiones que se tomen para disminuir el nivel de deserción escolar, tomarán muy en cuenta la realidad socio-económica de los educandos.

Estrategia: Mejorar el nivel de evaluación y promoción escolar

Meta: Reducir en un 15% el nivel de deserción escolar del plantel, durante el año escolar 2003-2004.

Táctica: Diseñar un sistema de evaluación global y promoción escolar porcentual.

El Objetivo de esta fase de organización previa al arranque de la Planificación Estratégica, es el establecer un plan de actuación que sirva de guía para desarrollarlo; para esto se designa el equipo técnico de trabajo (o equipo estrategia), que puede estar conformado por personal directivo (con un mínimo de dos personas con responsabilidad directiva), mandos intermedios (es decir con personas que tengan cierta responsabilidad en la institución) y colaboradores (es decir personal administrativo y de apoyo de la institución). En instituciones educativas grandes puede incluso conformarse un Comité técnico de planificación, el cual estará conformado por diferentes áreas de trabajo.

Las actividades de esta fase son:

- Determinación de las actividades y tareas a realizar en cada fase del proceso de planificación estratégica.
- La calendarización de actividades; es decir, se fijan en el tiempo cada actividad y tarea por realizar.
- El nombramiento del o los responsables para cada actividad prevista.
- Se establecen los recursos necesarios para ejecutar cada actividad y tarea.

Fase inicial para estructurar el Plan Estratégico Institucional

El objetivo de esta fase es definir un marco de referencia axiológico y teórico que inspire y regule la vida institucional de las organizaciones educativas, constituyendo un punto de partida para el soporte cultural organizacional.

Las actividades que deben realizarse en esta fase inicial son:

- Determinación de los estrategias de la institución

Los Estrategas o Equipo Técnico

Se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la institución (miembros de la junta directiva, él / la Rector/a, el / la directora/a) a quienes corresponde la definición de los objetivos, metas, políticas y estrategias de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, se entenderá como estrategias a todas las personas o funcionarios de una institución que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de los Rectores de colegios, directores de escuela, jefes de área o directores de departamento quienes tienen cada vez más participación en las decisiones a largo plazo de las instituciones educativas. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una entidad.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, visión, misión, objetivos, metas, políticas, estrategias y estándares de desempeño de las instituciones educativas.

Fundamentación teórica de la consistencia académica institucional

La fundamentación teórica de la consistencia académica institucional es una parte del plan estratégico educativo en la que las instituciones ponen de manifiesto sus convicciones sobre los Fundamentos Filosóficos, Culturales, Socioeconómico, Epistemológicos y Psicológicos en los que basan su accionar corporativo, a la vez que les proporciona una identidad propia y guía para su desempeño académico y humano.

CARACTERIZACIÓN DE LA ESCUELA “DR. JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA”

Durante una de las presidencias del Dr. Velasco Ibarra en el año de 1960, emana un decreto ejecutivo mediante el cual se crean tres Instituciones Educativas en diferentes ciudades, esto es, en Riobamba, Latacunga y Quito,

Las tres instituciones en sus inicios no tenía nombre, pero luego de dos años de funcionamiento asumen el nombre de su mentalizador, es decir el de Dr. José María Velasco Ibarra, la escuela ubicada en la ciudad de Latacunga no contaba con infraestructura, por lo que funcionaba en la casa de la familia Naranjo con seis grados y 90 estudiantes brindando una educación coeducacional.

Su primer Director fue Alfredo Coba quién logró la donación de mobiliario por parte de la escuela La Salle y Simón Bolívar apoyado por la gestión de sus compañeros Luis Parra, Berta Zapata y otros alcanzan que se les sea donado el terreno para posteriormente construir un total de 12 aulas con la curiosidad de que tenían el mismo diseño en las tres ciudades.

A lo largo de este tiempo la Institución Educativa a crecido en todos los campos, esto es: pedagógico y científico, infraestructura y organizativo, etc., para hoy contar con 680 niños/as que apegados al acuerdo ministerial 1860 en donde permite mejorar el diseño curricular a través de proyectos presentados al MEC se logra que a partir de 5to año se trabaje con un diseño semi departamentalizado y alumnos itine, bajo la dirección del Dr. Raúl Cárdenas Quintana, apoyado por 29 profesores, 3 auxiliares

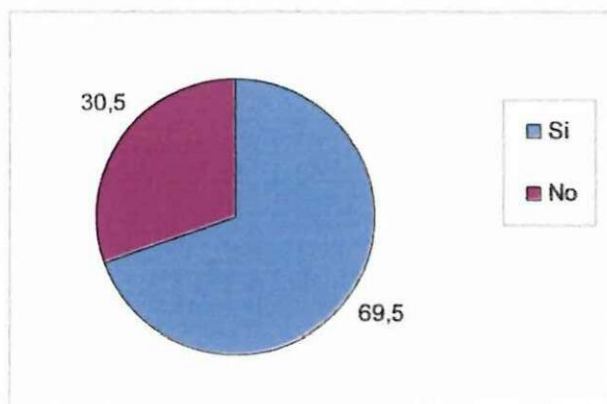
1. ¿Te han preguntado qué te gustaría cambiar en la escuela?

CUADRO 22

OPCIONES	F	%
Si	25	69.5 %
No	11	30.5 %
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 22



ANÁLISIS LÓGICO.

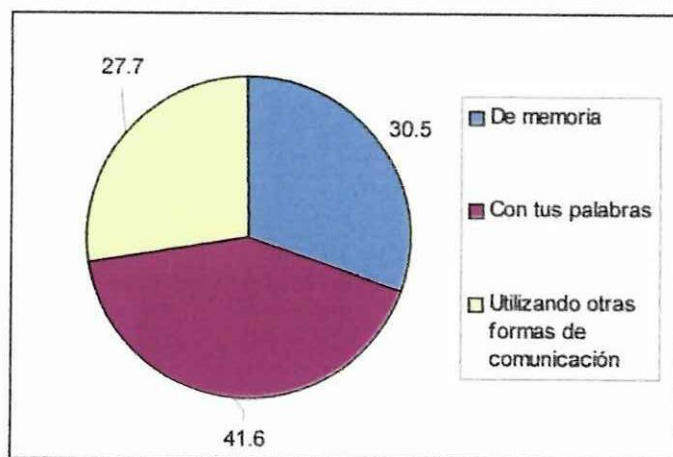
De los 36 niños/as que representan el 100%; el 69.5% dice que si le han preguntado que le gustaría cambiar en la escuela; mientras que al 30.5% no le han preguntado. Tomando en cuenta los resultados se puede notar que existe un gran porcentaje que ha podido participar en decisiones importantes de su escuela; sin embargo habrá que socializar a todos los estudiantes para que exista una masiva

CUADRO 23

OPCIONES	F	%
De memoria	11	30.5 %
Con tus palabras	15	41.6 %
Utilizando otras formas de comunicación	10	27.7%
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 23



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante esta inquietud planteada el 100% de los estudiantes se pronuncia de la siguiente manera:

El 41.6% manifiesta que las lecciones les gustaría darlas con sus propias palabras; el 30.5 % que le gustaría hacerlo de memoria; mientras el 27.7% dice que le gustaría las lecciones se las tome de otras formas alternativas e innovadoras, es decir el deseo de la mayoría es que las lecciones sean atractivas, creativas, que llenen sus

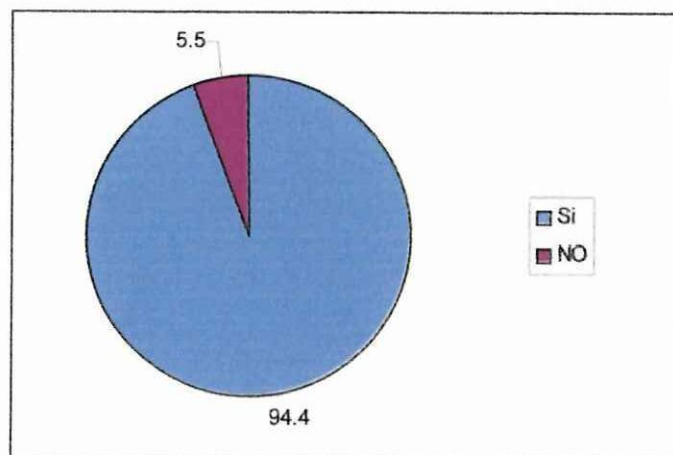
y adecuado?

CUADRO 24

OPCIONES	F	%
Si	34	94.4%
No	2	5.5%
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 24



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de encuestados, el 94.4% dice que aprendería mejor si lo hacen en ambientes agradables y adecuados; ante un 5.5% dice que esto no le mejoraría su rendimiento, dando a notar que el ambiente juega un papel preponderante para desarrollar cualquier proceso educativo y de alguna manera influye en la optimización de las capacidades físicas y mentales de niños y niñas.

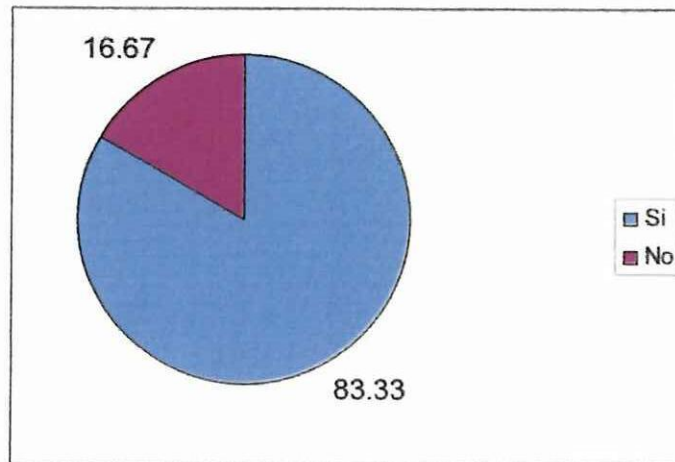
se desarrollan en la escuela?

CUADRO 25

OPCIONES	F	%
Si	30	83.33 %
No	6	16.67 %
Total	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 25



ANÁLISIS LÓGICO.

De los 36 encuestados, es decir el 100%; el 83.33% dicen que si han participado en reuniones para conocer el desarrollo de actividades en la escuela; mientras que el 16.67% dicen que no lo han hecho; es decir, que a la mayoría si le preguntaron que hacer, el proceso requiere la participación de todos en especial de los niños para que aporten con ideas ante cualquier contratiempo o ajuste que se presenta o deba realizar durante el desarrollo de un proyecto de

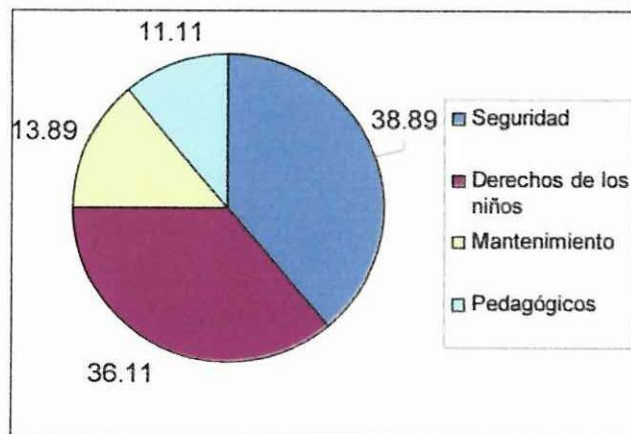
5. ¿Cuál es el problema más urgente que debe ser resuelto en tu escuela?

CUADRO 26

OPCIONES	F	%
Seguridad	14	38.89%
Derechos de los niños	13	36.11%
Mantenimiento	5	13.89%
Pedagógicos	4	11.11 %
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 26



ANÁLISIS LÓGICO.

En esta interrogante presentada el 100% de los estudiantes se pronuncia de la siguiente manera:

El 38.89% dice que el problema más urgente que debe ser resuelto en la institución son de seguridad; el 36.11% pide la aplicación y respeto de los Derechos del Niño; el 13.89% se refiere a la falta de mantenimiento de la institución y el 11.11% solicita cambiar la metodología pedagógica, es decir; todas estas sugerencias se las hace desde el punto de vista de los directamente afectados por lo que

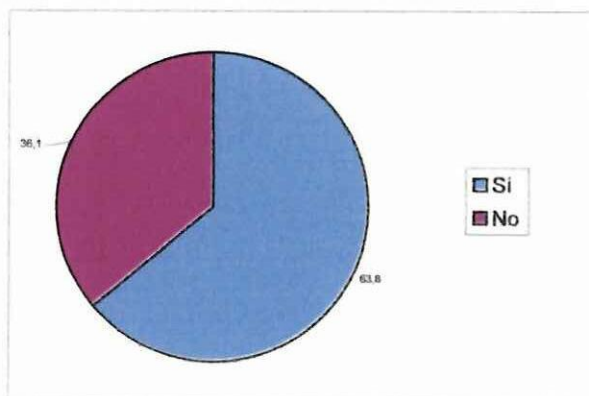
que se realizan en la escuela?

CUADRO 27

OPCIONES	F	%
Si	23	63.8 %
No	13	36.1 %
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 27



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de encuestados; el 63.8% dice que si toman en cuenta sus opiniones acerca de los trabajos que se realizan en la escuela, mientras que el 36.1% manifiesta que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

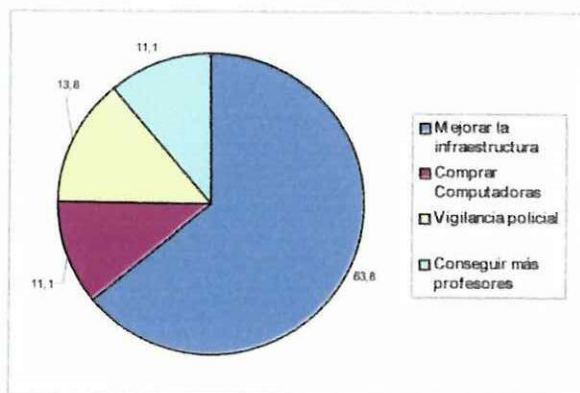
Llama la atención los porcentajes obtenidos ya que difieren con el resultados de preguntas anteriores como las de las N° 4 en donde manifiesta la mayoría que no participan en reuniones para el efecto; en todo caso se debería profundizar en un estudio más exhaustivo.

CUADRO 28

OPCIONES	F	%
Mejorar la infraestructura	23	63.8%
Comprar Computadoras	4	11.1%
Vigilancia policial	5	13.8%
Conseguir más profesores	4	11.1
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
 Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 28



ANÁLISIS LÓGICO.

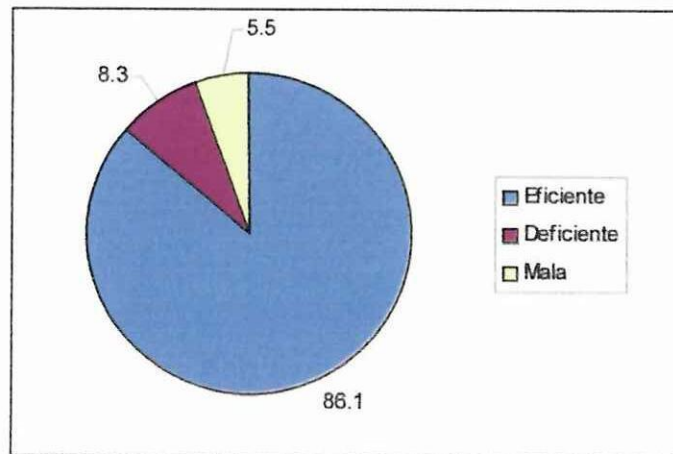
De los 36 niños/as, es decir del 100%; el 63.8% dice que si fueran el Director del plantel mejoraría todo lo referente a infraestructura; el 13.8% solicitaría vigilancia policial especialmente a la hora de la entrada y salida para dar seguridad personal y de tránsito en la institución; 11.1% trataría de conseguir más profesores; he aquí la priorización de necesidades expresadas por los niños y niñas de la institución, que sienten a diario la falta de estos adelantos y acciones en la escuela; talvez por la escasa participación en la toma de

CUADRO 29

OPCIONES	F	%
Eficiente	31	86.1%
Deficiente	3	8.3%
Mala	2	5.5
TOTAL	36	100 %

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 29



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante la inquietud planteada; el 100% de encuestados responde así:

El 86.1% dice que la administración de la institución actual es eficiente; el 8.3% manifiesta que es deficiente y el 5.5% considera la administración es mala.

Este resultado refleja la capacidad administrativa del señor Director; ya que existe una aceptación por parte de los encuestados de la gestión del señor Director.

PROFESORES

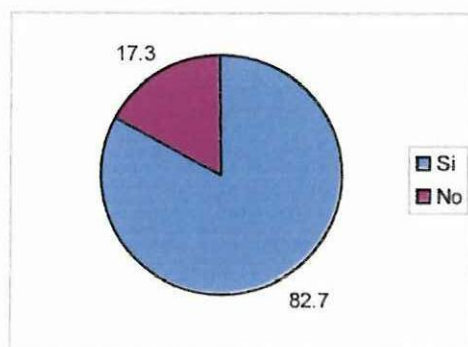
1. ¿Ha publicado textos, libros u otras obras o artículos pedagógicos?

CUADRO 1

OPCIONES	F	%
Si	24	82.7
No	5	17.3
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 1



ANÁLISIS LÓGICO.

De los 29 profesores encuestados, el 82,7% manifiesta si haber escrito y publicado algún texto, libro, obra o artículo pedagógico, mientras que el 17,3% dice que nunca lo ha hecho.

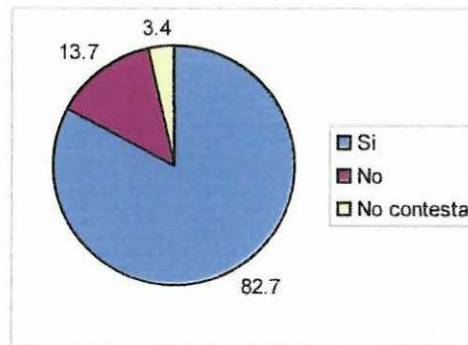
Por lo tanto es necesario potencializar el alto porcentaje de maestros que se preocupan por la investigación educativa y a su vez es necesario buscar espacio y sobre todo motivos al resto de docentes

CUADRO 2

OPCIONES	F	%
Si	24	82.7 %
No	4	13.7 %
No Contesta	1	3.4%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 2



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de los profesores encuestados; el 82,7% dice que sí prepara y utiliza material didáctico novedoso; mientras que el 13,7% no lo hace; así mismo el 3,4% no contesta.

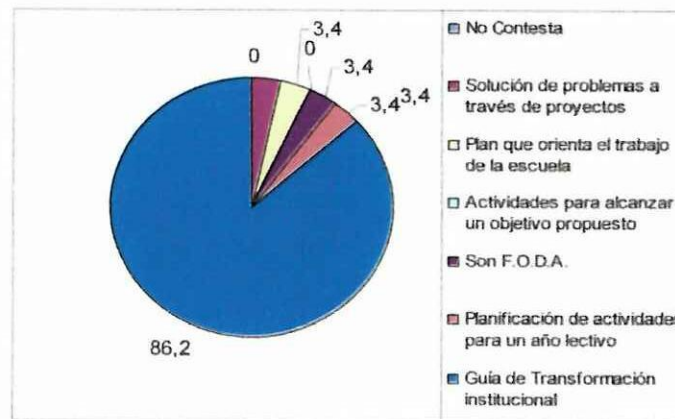
Lo que permite determinar que existe una gran preocupación por mejorar P.E.A. mediante la utilización de recursos y materiales didácticos novedosos; sin embargo todavía existen profesores que no lo hacen; limitando así sus acciones a libros y cuaderno.

CUADRO 3

OPCIONES	F	%
No Contesta	0	0%
Solución de problemas a través de proyectos	1	3.4%
Plan que orienta el trabajo de la escuela	1	3.4%
Actividades para alcanzar un objetivo propuesto	0	0%
Son F.O.D.A.	1	3.4%
Planificación de actividades para un año lectivo	1	3.4%
Guía de Transformación institucional	25	86.2%
TOTAL	29	99.8%

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 3



ANÁLISIS LÓGICO.

A esta interrogante planteada a los 29 profesores que representa el 99.8% se respondió de la siguiente manera:

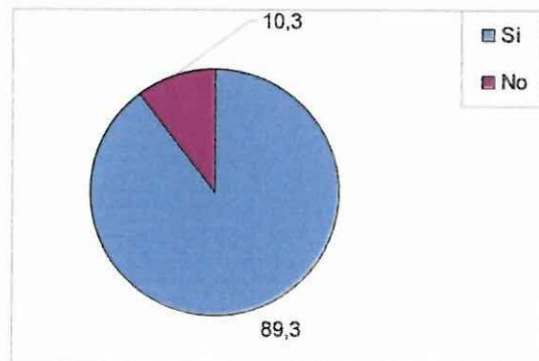
El 0% no contesta; el 3.4 % dice “es un plan que orienta al trabajo de la escuela”; el 3.4 % manifiesta que “es la solución de los problemas a través de proyectos”; el 0 % sostiene “son actividades para alcanzar un objetivo propuesto”; otro 3.4 dice “es la planificación de actividades para UN AÑO LECTIVO”; el 3.4 % la relaciona con el FODA; y por último, otro 86.2% manifiesta “es una guía de transformación institucional; es decir, la idea básica es que los profesores conocen lo que es la Planificación Estratégica y que es necesario

CUADRO 4

OPCIONES	F	%
Si	26	89.3%
No	3	10.3%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 5



ANÁLISIS LÓGICO.

Luego de que el 100 % de los profesores respondieron a la pregunta se desprende que el 89.6% manifiesta que conoce aspectos de ciencia y tecnología computacional, mientras que el 10.3 % dice no conocerlo.

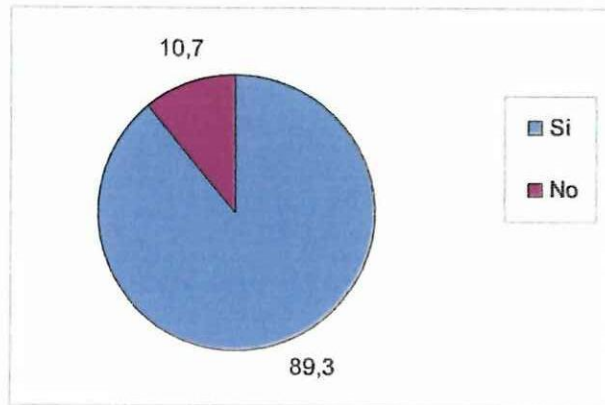
Ratificando de esta manera que el mundo de las computadoras a llegado a ser interiorizado por la mayoría de los docentes; APRA el resto será necesario emprender acciones de capacitación y actualización acerca de la temática computacional.

CUADRO 5

OPCIONES	F	%
Si	26	89.3%
No	3	10.7%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 5



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante la inquietud planteada de los 29 profesores; el 89,3% manifiesta tratar que sus alumnos consulten e investiguen; mientras que el 10,7% dice que no lo hace; es necesario tener en cuenta que el mundo tecnificado que predomina nos obliga a tener un espíritu de investigación a través de consultas en diferentes fuentes; lo que ayudará a los estudiantes a generar nuevos conocimientos de manera autónoma y oportuna.

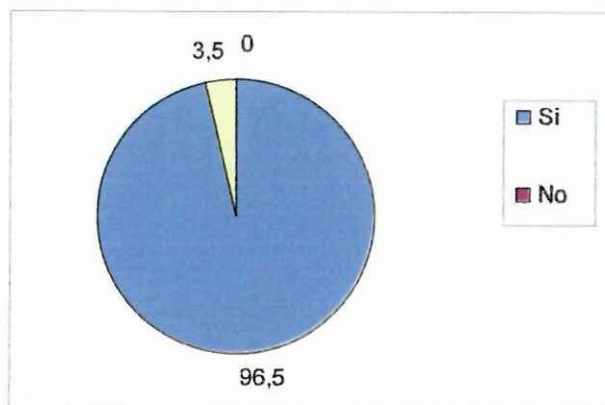
género y la educación no sexista?

CUADRO 6

OPCIONES	F	%
Si	28	96.5 %
No	0	0 %
No Contesta	1	3.5 %
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 6



ANÁLISIS LÓGICO.

De todos los profesores encuestados es decir, del 100%, el 96,5% sostiene que el currículo tiene contenidos que promueven la equidad de género y la educación no sexista, mientras que apenas el 3,4% no contesta.

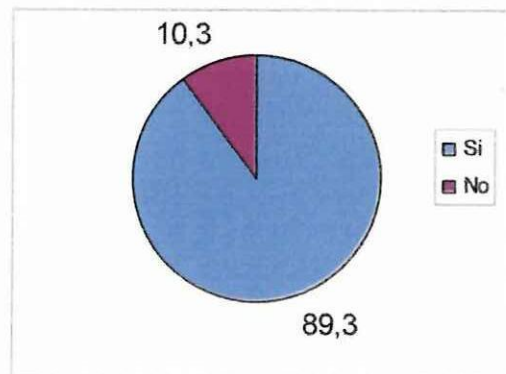
Lo que da a notar que en el currículo institucional se toma en cuenta aspectos del Código de la Niñez y Adolescencia que garantiza el

CUADRO 7

OPCIONES	F	%
Si	26	86.3%
No	3	13.7%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 5



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de encuestados el 86,3% conoce y aplica el Código de la Niñez y Adolescencia; mientras que el 13,7% dice no conocerlo.

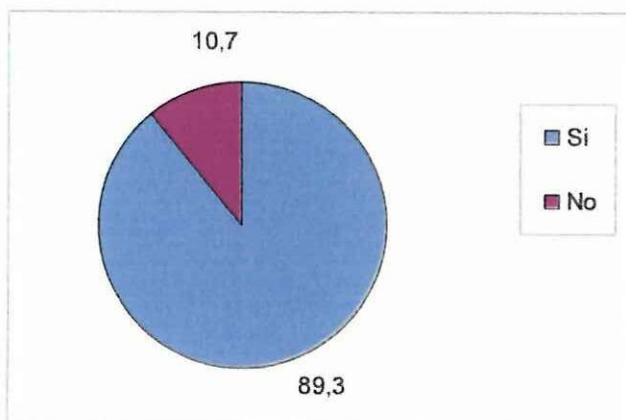
De alguna manera preocupante esta realidad; ya que como maestros que se trabaja con niños es indispensable el conocimiento y aplicación del código con el fin de evitar contratiempos ya que el desconocimiento de la ley no exime de culpa.

CUADRO 8

OPCIONES	F	%
Si	25	89.3%
No	4	10.7%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 8



ANÁLISIS LÓGICO.

De los 29 profesores requeridos, el 89,3% si presenta oportunamente el Plan de Unidad Didáctica mientras que el 10,7% reconoce no hacerlo.

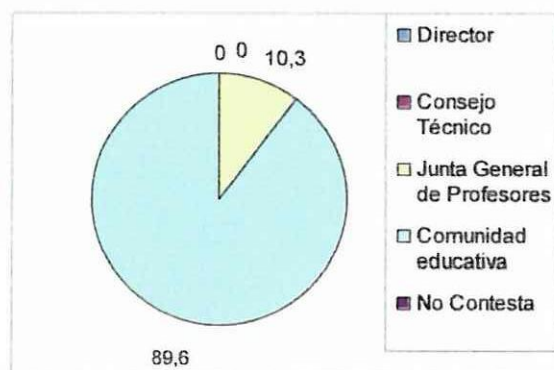
Por lo que es necesario que se estimule la presentación oportuna del Plan de Unidad Didáctica el mismo que es una herramienta fundamental para el desarrollo del Proceso de Enseñanza Aprendizaje; caso contrario se dará oportunidad a la improvisación en el aula.

CUADRO 9

OPCIONES	F	%
Director	0	0%
Consejo Técnico	0	0%
Junta General de Profesores	3	10.3%
Comunidad educativa	26	89.6%
No Contesta	0	0 %
TOTAL	29	99.9%

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 9



ANÁLISIS LÓGICO.

A esta interrogante que fue planteada a los 29 profesores que representan el 100% se respondió así:

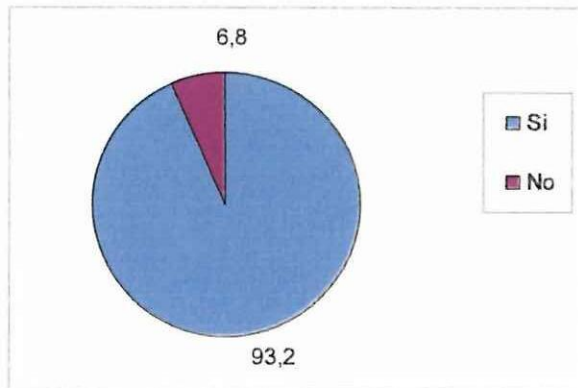
El 10.6 % dice que el diagnóstico fue elaborado por la Junta General de Profesores, el 0 % por el Director; el 0 % por el Consejo Técnico; el 89.6% manifiesta que el diagnóstico fue fruto del trabajo de la comunidad educativa en su conjunto; ante este porcentaje alto del conocimiento de quienes elaboran la Planificación Estratégica, es necesario mantener la elaboración del Diagnóstico con la misma Comunidad Educativa.

CUADRO 10

OPCIONES	F	%
Si	27	93.2 %
No	2	6.8 %
TOTAL	29	100 %

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO10



ANÁLISIS LÓGICO.

Luego de que el 100% de los profesores responde a esta pregunta resulta que el 93.2% si utiliza motivadoras y activas de estudio, mientras que el 6,8% no lo hace.

Tomando en cuenta que la Reforma Curricular pretende una educación activa, participativa, crítica, etc., es reconfortante saber que la mayoría de profesores orientan sus acciones hacia ello, aunque habrá que involucrar al 6,8% que no lo hace para que cambie su actitud.

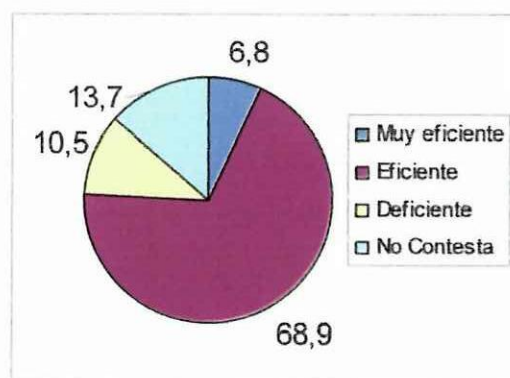
necesidades de la institución son?

CUADRO 11

OPCIONES	F	%
Muy eficientes	2	6.8 %
Eficientes	20	68.9%
Deficientes	3	10.5%
No Contesta	4	13.7%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO



ANÁLISIS LÓGICO.

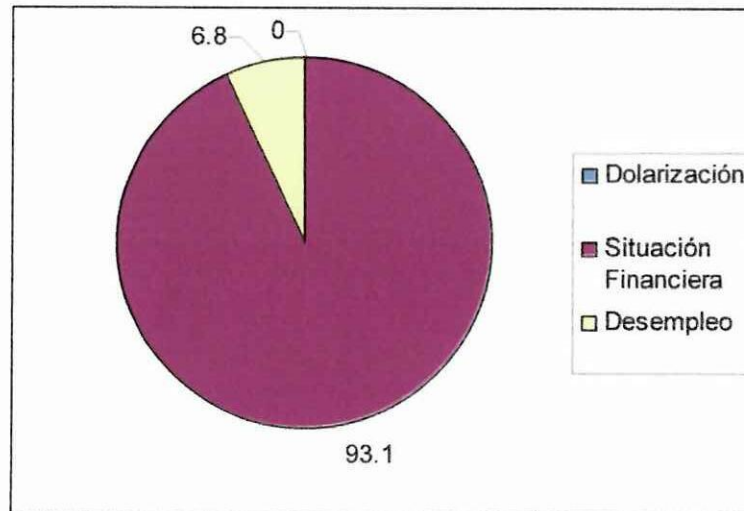
Ante la inquietud planteada a los 29 profesores; el 68.9% dice que las estrategias propuestas para dar solución a las necesidades de la institución son eficientes; el 10.5% que son deficientes; apenas el 6.8% que son muy eficientes; y el 13.7% no contesta, por lo que se debe dar un espacio para que todos aporten con sus experiencias y así lograr un 100% de alta eficiencia en las estrategias aplicadas.

CUADRO 12

OPCIONES	F	%
Dolarización	0	0 %
Situación Financiera	27	93.1%
Desempleo	2	6.8%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 12



ANÁLISIS LÓGICO.

De todos los profesores encuestados; es decir el 100%, el 93.1% dice que las variables de impacto que impiden el desarrollo institucional es la situación financiera; mientras que el 6.8% manifiesta que es por causa del desempleo.

Es decir que en definitiva, el desarrollo institucional está impidiendo

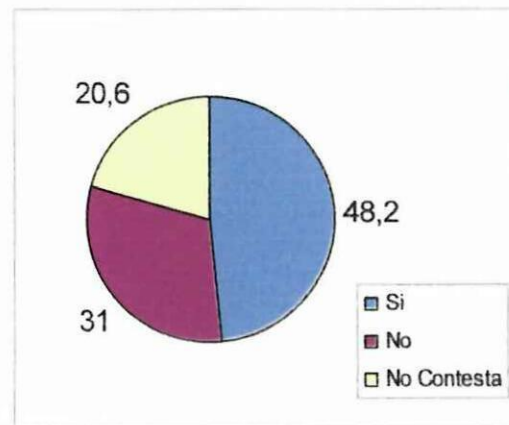
participan en actividades de formación y capacitación?

CUADRO 15

OPCIONES	F	%
Si	14	48.2%
No	9	31%
No Contesta	6	20.6%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 15



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de los profesores; el 48,5% dicen que se trabaja en equipo y participan en actividades de formación y capacitación; el 31% dice no hacerlo y el 20,6% no contesta.

Dejando claramente determinado que hace falta impulsar acciones que mejoren las relaciones interpersonales que permitan interactuar en actividades planificadas.

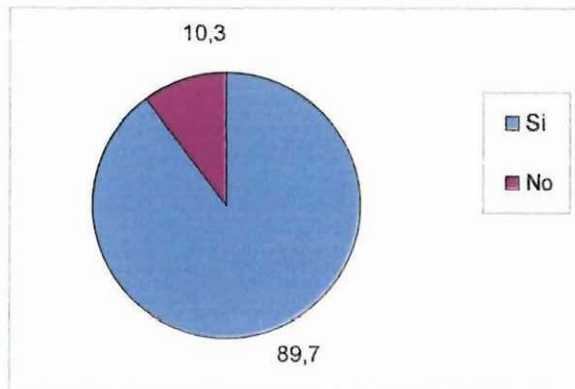
aprendizaje de los niños y niñas es?

CUADRO 16

OPCIONES	F	%
Muy satisfactorio	26	89.7%
Poco Satisfactorio	0	0
Insatisfactorio	0	0
No Contesta	3	10.3%
Total	29	100%

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 16



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante la inquietud planteada a los 29 profesores se contesta de la siguiente manera:

El 89.7% dice que el aprovechamiento del tiempo útil en el aula es muy satisfactorio, mientras que el 10,3% no contesta.

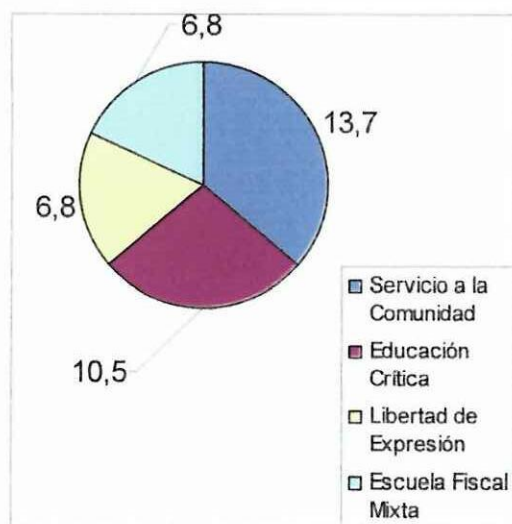
Entonces se nota que el tiempo que el maestro pasa junto con sus

CUADRO 17

OPCIONES	F	%
Servicio a la Comunidad	4	13.7%
Educación Crítica	3	10.5%
Libertad de Expresión	2	6.8%
Escuela Fiscal Mixta	2	6.8%
No Contesta	18	62%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 17



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de maestros; el 13.7% dice que la identidad institucional es el Servicio a la Comunidad; el 10.5% una "Educación Crítica"; el 6.8% la libertad de expresión; otro 6.8% manifiesta que la identidad institucional es la "Escuela Fiscal Mixta" y un 62% no contesta. Los porcentajes son claros y contundentes a la hora de identificar la Identidad Institucional.

Porque todos los aspectos anotados son parte de lo que se aspira

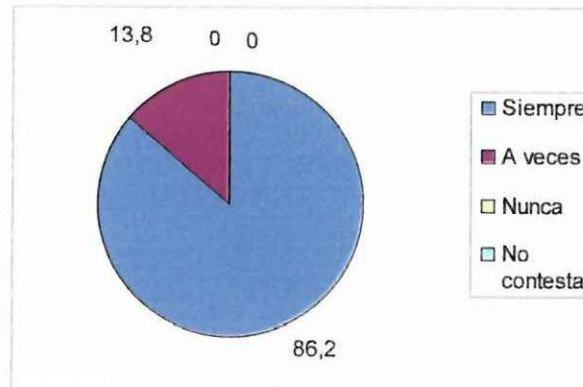
ingresar a la escuela (aprestamientos)?

CUADRO 18

OPCIONES	F	%
Siempre	25	86.21%
A veces	4	13.79%
Nunca	0	0 %
No Contesta	0	0 %
Total	29	100%

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 18



ANÁLISIS LÓGICO.

De todos los profesores encuestados el 86,2 % dice que siempre lo niños tienen preparación previa antes de ingresar a la escuela mientras que el 13,7% dice que este aspecto se lo da a veces.

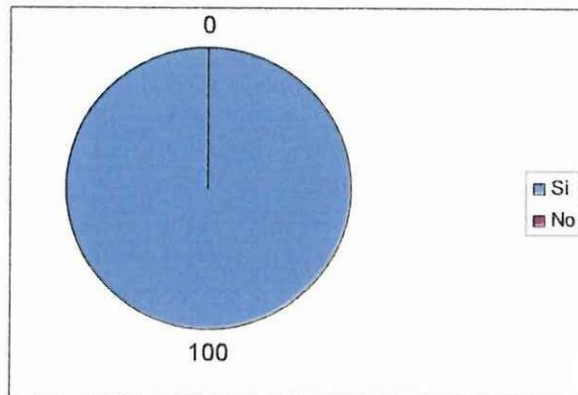
Pero con la aplicación del Plan Docente en lo que respecta al proceso de Universalización del Primer Año de Educación Básica se aspira a solucionar este problema

CUADRO 19

OPCIONES	F	%
Si	29	100 %
No	0	0 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 19



ANÁLISIS LÓGICO.

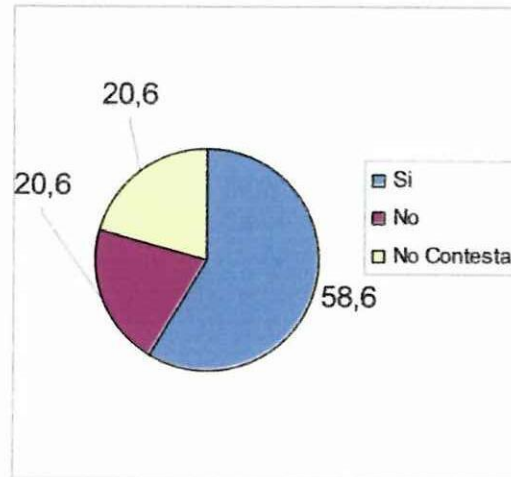
De los 29 profesores; consultados el 100% dice que si asiste con puntualidad a las actividades planificadas dejando claro que la responsabilidad, el cumplimiento y la puntualidad son valores que si se vivencian entre los docentes de la institución.

CUADRO 20

OPCIONES	F	%
Si	17	58.6%
No	6	20.6%
No Contesta	6	20.6%
TOTAL	29	100

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 20



ANÁLISIS LÓGICO.

De todos los profesores encuestados; el 58.6% dice que si se demuestra respeto hacia los niños y niñas mientras que el 20,6% manifiesta que todavía se irrespeta a los estudiantes; aunque el 20,6% no contesta.

A partir de estos se puede determinar que todavía persiste aspectos de la educación tradicional en lo que se respecta al trato hacia los

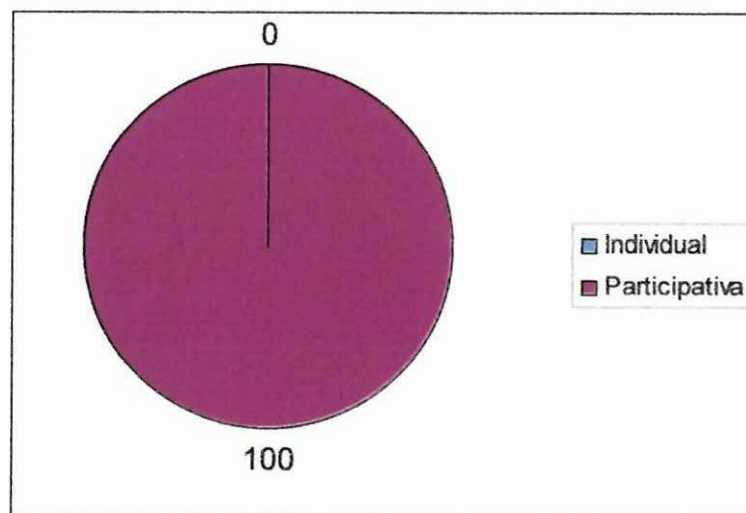
forma: Individual, Participativa?

CUADRO 21

OPCIONES	F	%
Individual	0	0 %
Participativa	29	100 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuesta a Profesores
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 21



ANÁLISIS LÓGICO.

El 100% de los profesores se pronuncian de la siguiente manera: el 100 % que las decisiones para mejorar la institución se las toma en forma participativa. Siempre será necesario que todos participen en la toma de decisiones. Para compartir responsabilidades y así ser coparticipes de las fortalezas y debilidades de la institución.

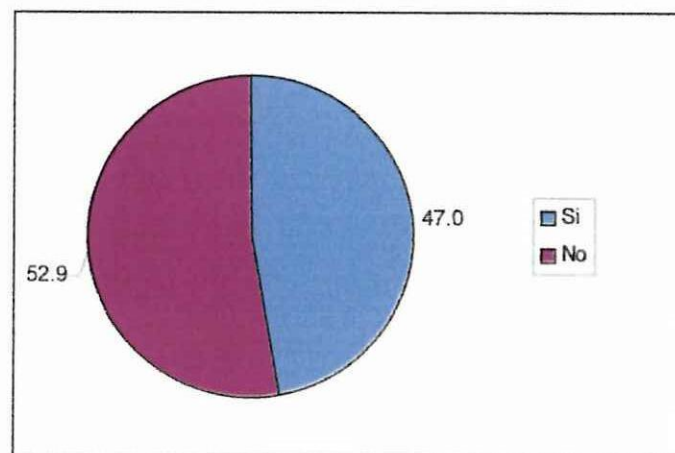
1. ¿Conoce Ud. a lo que se refiere el plan estratégico institucional?

CUADRO 30

OPCIONES	F	%
Si	16	47 %
No	18	52.9%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 30



ANÁLISIS LÓGICO.

De los 34 padres de familia que representan el 100%; el 52.9% dice que no conoce a que se refiere el plan estratégico institucional; mientras que el 47% manifiesta que si lo conoce; debiendo entonces mejorar y optimizar la socialización de la replanificación estratégica institucional.

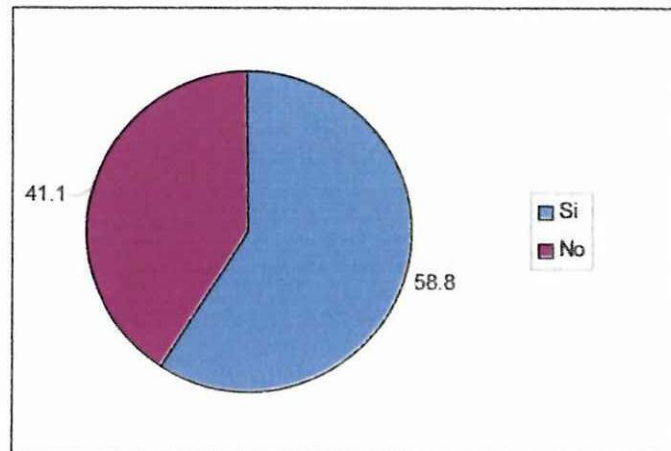
escuela?

CUADRO 31

OPCIONES	F	%
Si	20	58.8 %
No	14	41.1 %
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 31



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante esta inquietud planteada; el 100% de encuestados se pronuncia de la siguiente manera:

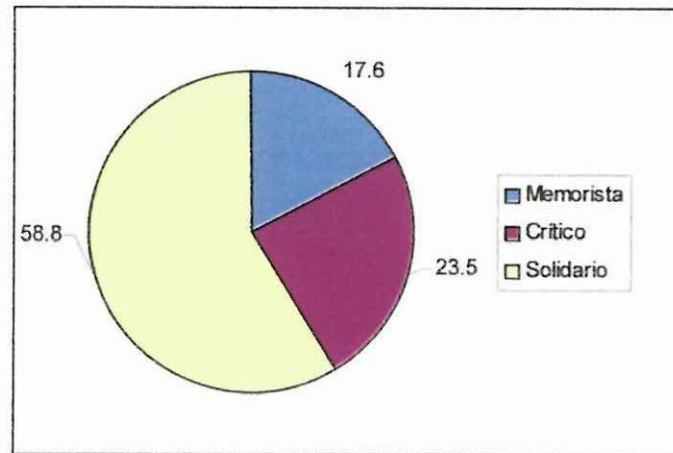
El 58.8% si participo en el levantamiento de las necesidades de la escuela y; el 41.1 dice que no ha participado; este porcentaje es de los padres de familia que aún no tenían estudiando a sus hijos en el plantel y consecuentemente no podían participar en este proceso.

CUADRO 32

OPCIONES	F	%
Memorista	6	17.6%
Crítico	8	23.5%
Solidario	20	58.9%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 32



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de encuestados; el 58.8% pide que la educación de sus hijos haga énfasis en la solidaridad; el 23.5% que propenda a que su hijo sea crítico y el 17.6% que se lo eduque de manera memorista, entonces habrá que ver si el modelo pedagógico que se aplica en la institución responde a estas expectativas.

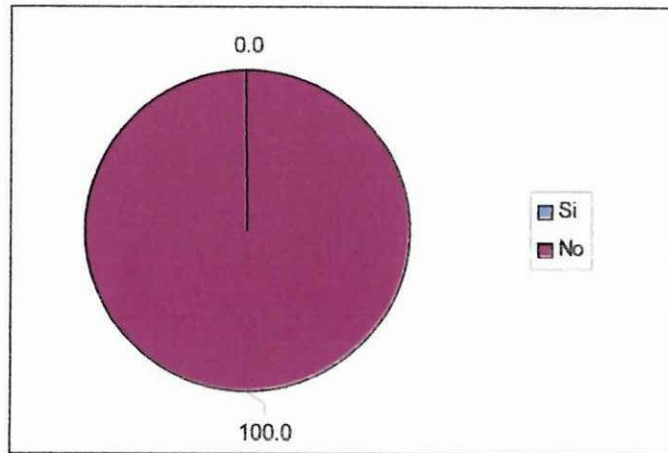
aulas necesarias para la educación y las actividades de su hijo/a?

CUADRO 33

OPCIONES	F	%
Si	0	0%
No	34	100%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 33



ANÁLISIS LÓGICO.

Todos los padres de familia, es decir, el 100% coinciden que la falta de aulas es una de las principales falencias en infraestructura que tiene el plantel; por lo que se hace imperiosa la necesidad de tratar de alguna manera dar solución a este problema.

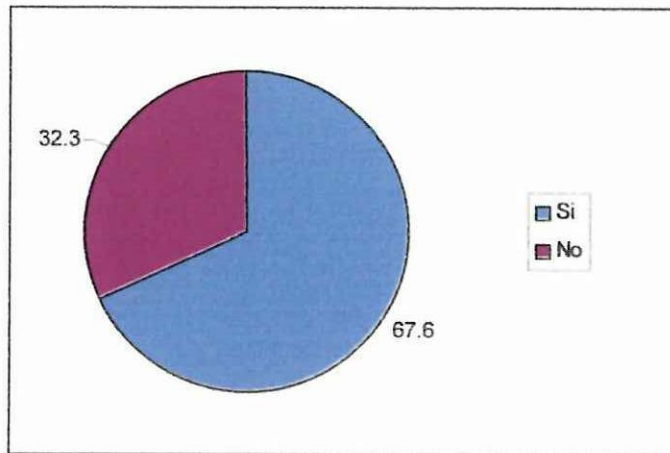
escuela?

CUADRO 34

OPCIONES	F	%
Si	23	67.6%
No	11	32.3%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 34



ANÁLISIS LÓGICO.

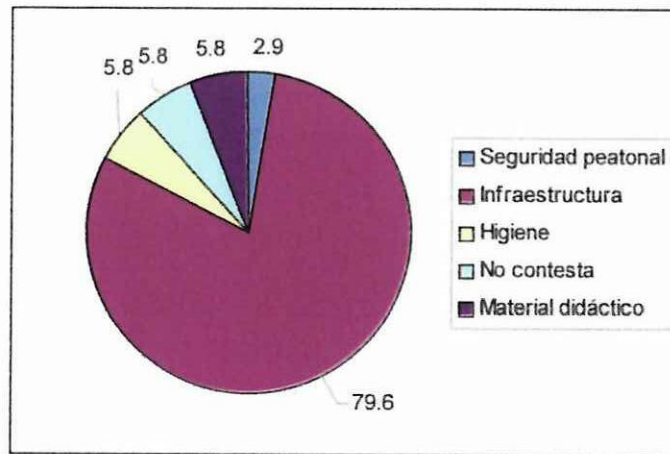
De los 34 padres de familia que representan el 100%; el 67.6% dice que si ha participado en reuniones para alcanzar las necesidades de la escuela, mientras que el 32.3% no lo ha hecho, dando a notar que hay una buena predisposición por parte de los padres de familia para involucrarse en esta problemática y también en apoyar para buscar soluciones a las mismas participando desde diferentes ámbitos de planificación, gestión y acción directa en las diferentes actividades

CUADRO 35

OPCIONES	F	%
Seguridad peatonal	1	2.9%
Infraestructura	27	79.6%
Higiene	2	5.8%
No contesta	2	5.8%
Material didáctico	2	5.8%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 35



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante la interrogante planteada, el 100% de los encuestados dice que las principales que tiene la escuela son:

El 79.6% indica que es la infraestructura en general; el 5.8% que hace falta material didáctico; otro 5.8% se refiere a aspectos relacionados con la higiene personal y ambiente físico; el 2.9% dice que hace falta de seguridad policial a la entrada y salida de la jornada; por último el 5.8% no contesta a la pregunta; priorizando de esta manera las principales necesidades vistas de la perspectiva de los padres de familia, que no debe quedarse ahí, sino más bien ofrecer espacios, en

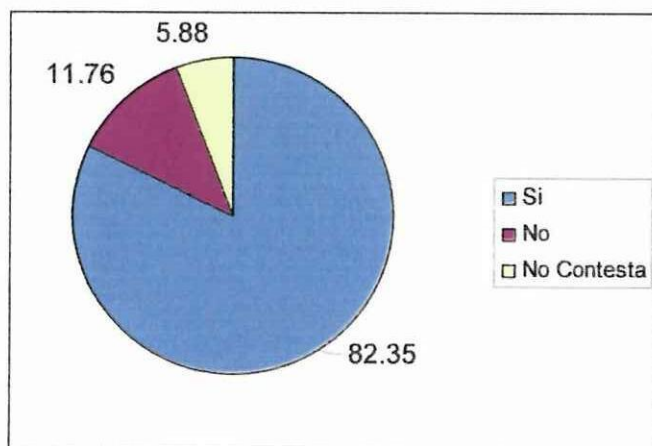
padres de familia?

CUADRO 36

OPCIONES	F	%
Si	28	82.35%
No	4	11.76%
No Contesta	2	5.88%
Total	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 36



ANÁLISIS LÓGICO.

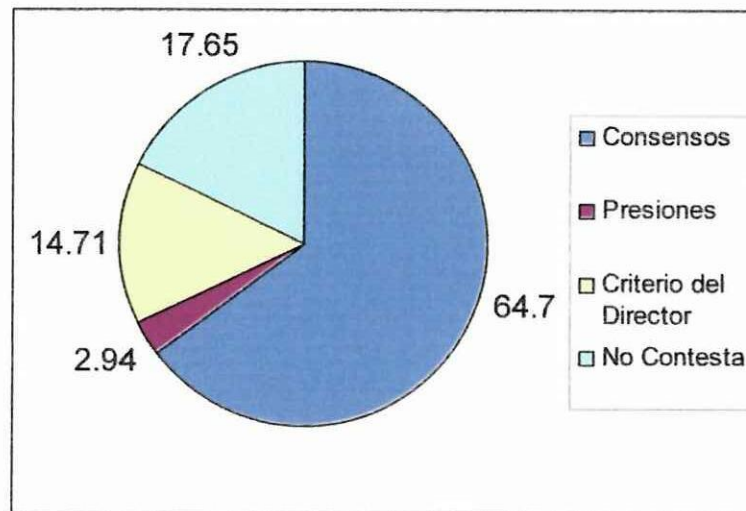
Del 100% de encuestados; el 82.35% dice que si toman en cuenta sus criterios cuando se planifica acciones; mientras que otro 11.76% manifiesta que sus criterios no son tomados en cuenta y el 5.88% no contesta; mientras mas participación ordenada y organizada, mejores serán los resultados a la hora de buscar estrategias de solución o problemas a corto, mediano y largo plazo.

CUADRO 37

OPCIONES	F	%
Consensos	22	64.70%
Presiones	1	2.94%
Criterio del Director	5	14.71%
No Contesta	6	17.65%
Total	34	100%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 37



ANÁLISIS LÓGICO.

De 34 padres de familia que representan el 100%; el 64.7% manifiesta que las decisiones que se toman en la escuela se lo hace de acuerdo al consenso; el 2.94% dice que las decisiones son tomadas en base a presiones; el 14.71% que las decisiones son producto del criterio del Director y el 17.65% no contesta; recordemos que la comunidad educativa tiene iguales oportunidades para participar en la toma de decisiones, por lo cual queda confirmado que el criterio del padre de

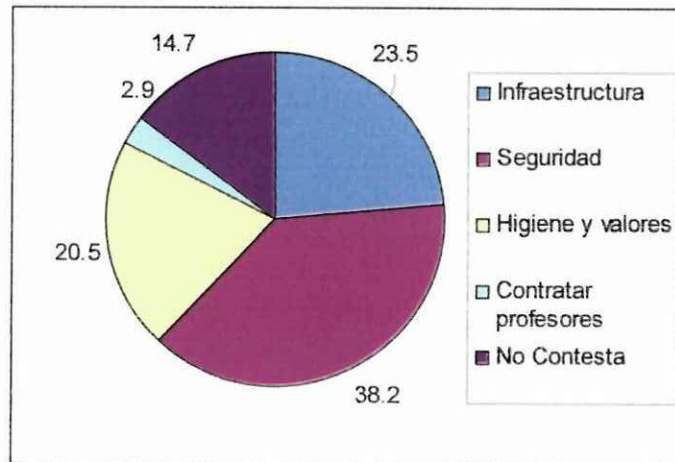
implementaria en la institución?

CUADRO 38

OPCIONES	F	%
Infraestructura	8	23.5%
Seguridad	13	38.2%
Higiene y valores	7	20.5%
Contratar profesores	1	2.9%
No Contesta	5	14.7%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 38



ANÁLISIS LÓGICO.

Ante la inquietud presentada los resultados son los siguientes:

Si fuera el Director de la escuela; el 38.2% mejoraría la infraestructura seguridad interna y externa de la institución; el 23.5% trataría de mejorar y ampliar la infraestructura; el 20.5% trabajaría en Higiene y Valores; el 2.9% buscaría la forma de aumentar las partidas docentes y el 14.7% no contesta.

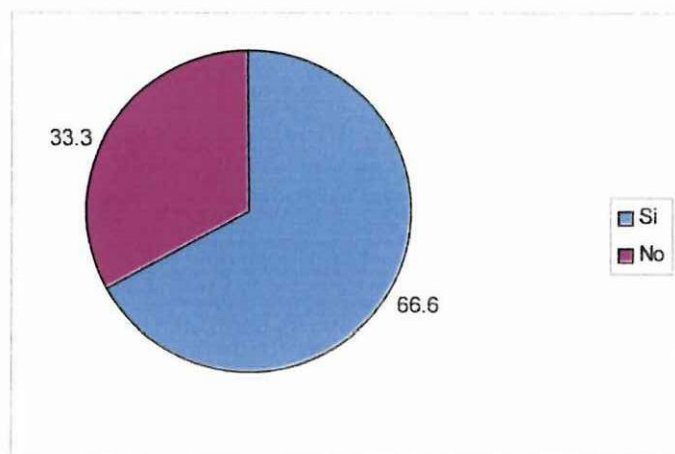
1. ¿Conoce Ud. a lo que se refiere el plan estratégico institucional?

CUADRO 39

OPCIONES	F	%
Si	2	66.6%
No	1	33.3%
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 39



ANÁLISIS LÓGICO.

De las 3 personas encuestadas que representan el 100%; el 66.6% dice que si conoce a lo que se refiere el plan estratégico institucional, mientras que el 33.3% dice desconocerlo, por lo que la inclusión de este importante grupo de actores del quehacer educativo aportaría positivamente para alcanzar los objetivos trazados.

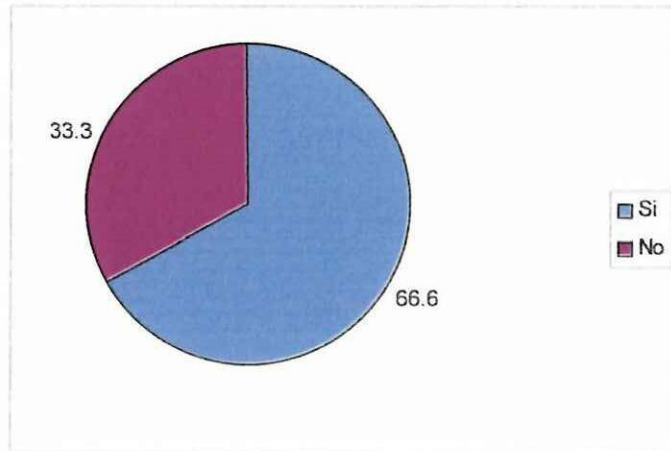
escuela?

CUADRO 40

OPCIONES	F	%
Si	2	66.6 %
No	1	33.3 %
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 40



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de administradores; el 66.6% si participó en el levantamiento de las necesidades de la escuela, por otro lado, el 33.3% manifiesta no haber participado, en todo caso, la mayoría de sus compañeros si lo hicieron y lo ideal sería que hayan transmitido las inquietudes de todo el sector.

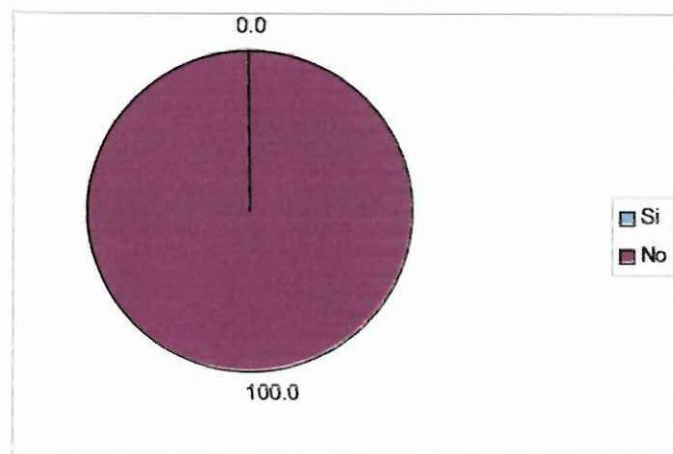
necesarias para la educación y las actividades de los niños?

CUADRO 41

OPCIONES	F	%
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 41



ANÁLISIS LÓGICO.

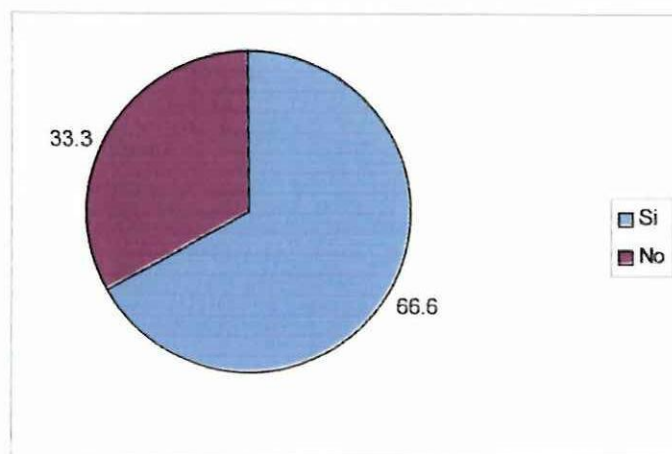
Ante la interrogante presentada; el 100% de encuestados manifiesta que la planta física, en lo que a aulas se refiere es completamente insuficiente y requiere buscar urgentemente soluciones a corto, mediano y largo plazo.

CUADRO 42

OPCIONES	F	%
Si	2	66.6%
No	1	33.3%
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 42



ANÁLISIS LÓGICO.

Del total del persona administrativo; el 66.6% manifiesta que si ha participado en reuniones para alcanzar las necesidades de la escuela, mientras que el 33.3% no ha asistido, es decir que de alguna manera si ha existido participación con el fin de exponer problemas y presentar alternativas de solución, por aquello es importante que se ofrezcan y aprovechen estos espacios de diálogo y análisis de la problemática institucional.

CUADRO 43

OPCIONES	F	%
Falta de profesores	1	33.3%
Infraestructura	2	66.6%
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 43



ANÁLISIS LÓGICO.

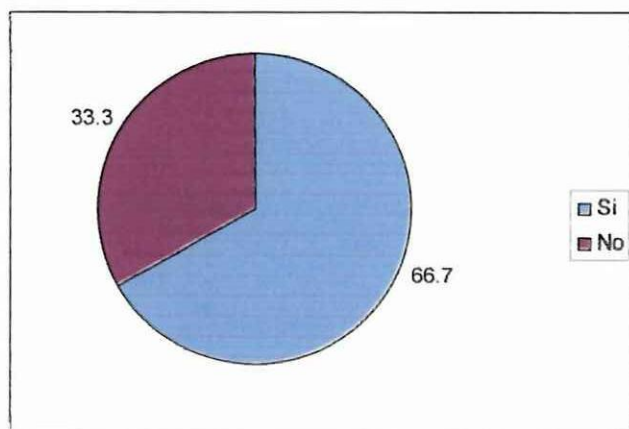
Del 100% de administrativos, el 66.6% dice que las principales necesidades que tiene el plantel es en lo que se refiere a la infraestructura y por otro lado, el 33.3% sostiene que la principal necesidad es la falta de profesores, coincidiendo así con profesores, padres de familia y estudiantes quienes ven en la infraestructura la principal falencia del plantel educativo.

CUADRO 44

OPCIONES	F	%
Si	2	66.7%
No	1	33.3%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 44



ANÁLISIS LÓGICO.

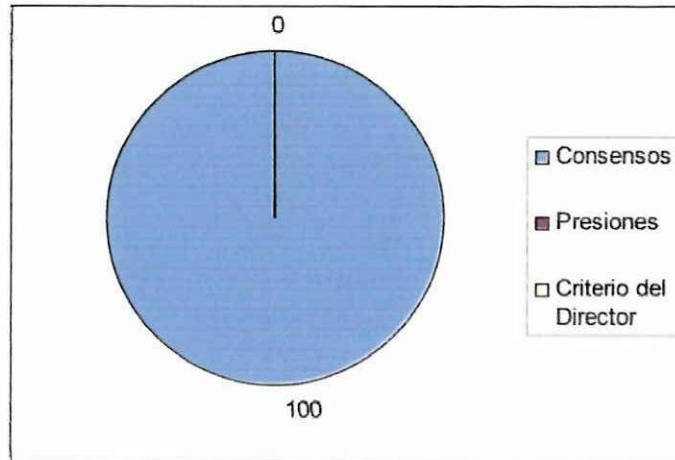
Ante la inquietud planteada al 100% de encuestados; el 66.7% dice que si se toma en cuenta sus criterios cuando se planifica acciones, y el 33.3% dice que sus criterios no se lo toma en cuenta; por lo tanto todos los criterios son valederos e importantes y deben ser atendidos y entendidos en tanto sean presentados en los espacios y tiempos requeridos.

CUADRO 45

OPCIONES	F	%
Consensos	3	100 %
Presiones	0	0 %
Criterio del Director	0	0 %
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 45



ANÁLISIS LÓGICO.

De las 3 personas encuestadas que representan el 100%, el 100% dice que las decisiones que se toma en la escuela se las hace en base del consenso; al ser todos parte de una comunidad educativa el consenso será siempre la forma óptima de trabajo solidario, caso contrario no se estará actuando democráticamente y esto impedirá el desarrollo adecuado de la institución.

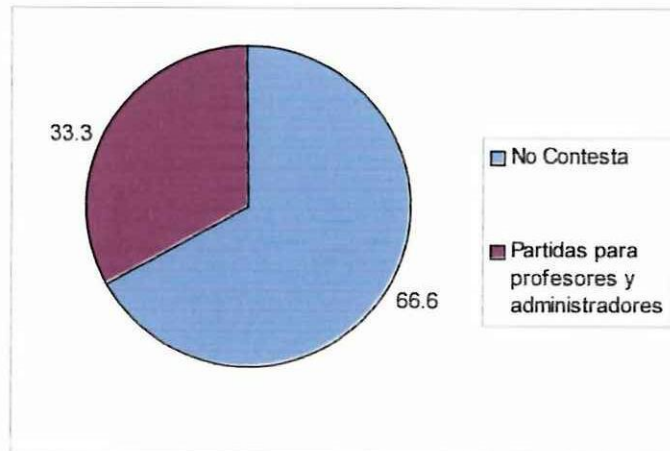
implementaría en la institución?

CUADRO 46

OPCIONES	F	%
No Contesta	2	66.6%
Partidas para profesores y administradores	1	33.3%
TOTAL	3	100 %

Fuente: Encuesta al Personal de Servicio
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO 46



ANÁLISIS LÓGICO.

Del 100% de encuestados; el 33.3% dice que la reforma más urgente que implementaría en el caso de ser Director sería la tramitación de partidas docentes y administrativas, y el 66.6% no contesta, rehuendo así tal vez la responsabilidad que implica la toma de cualquier decisión, por ello es importantísimo la búsqueda de consensos que lleven al director a ser un ejecutor de decisiones y no un contestador de preguntas.

CÁRDENAS QUINTANA, DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN

El señor Director manifiesta que en el levantamiento del diagnóstico institucional de la actual planificación estratégica participó toda la comunidad educativa , es decir, niños/as, padres de familia, maestros y autoridades , así mismo indica que el modelo pedagógico que se aplica en la escuela es el modelo "Emancipador" que pretende terminar con el individualismo y formar niños críticos, reflexivos, interactivos, solidarios, concientes de su realidad local, provincial, regional y nacional con un perfil integral, y que además todos los proyectos son orientados (de acuerdo al diagnóstico)al desarrollo en bloques de necesidades priorizando los problemas de institución, los mismos que son evaluados permanentemente a través de fichas de observación y criterios de medida determinados, para lo cual expresa que efectivamente, los proyectos fueron priorizados tomando en cuenta los criterios de todos los actores educativos; manifiesta además que al no existir este Instrumento sería no tener un Norte, no se sabría hacia donde ir; por lo tanto es imperioso replanificar una Nueva Planificación Estratégica para el período 2007- 2010

Por otro lado indica que el Plan Estratégico no ha sido enriquecido con nuevos aspectos sino más bien ha sido evaluado lo que permite que en la toma de cualquier decisión participen todas las personas que participan en el hecho educativo, puntualizando que según el caso quien dirige es el Director.

En el caso de que un proyecto no sea terminado en los plazos sugeridos, inmediatamente se procede a replanificarlo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, pero que, si pudiera implementar una reforma

- El Plan Estratégico actual lleno las expectativas de padres de familia, estudiantes, profesores y personal administrativo del plantel reflejados en la participación y el desarrollo de sus procesos y actividades planificadas.
- Los problemas referentes a la infraestructura; son causa de la mayor preocupación por parte de la comunidad educativa.
- La participación y por lo tanto el conocimiento del Plan estratégico vigente es aceptable por lo cual a permitido el normal y adecuado desarrollo del mismo.
- El Plan Estratégico será una herramienta muy limitada por no decir inútil si solamente se queda en la etapa de planificación, igual importancia tendrá el monitoreo, seguimiento, evaluación y ampliación para que se corrijan errores y se vayan aportando nuevos criterios que permita su optimización continua.
- Es necesario rediseñar el diagnóstico institucional
- Es necesario plantear nuevas líneas prioritarias por cuanto en la planificación estratégica anterior se cumplieron todas las planteadas.
- Se ha culminado el ciclo de la planificación estratégica 2003 - 2006

- Elaborar una replanificación del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2007 – 2010.
- Propender una buena motivación y concienciación en la comunidad educativa para que se sienta la necesidad prioritaria de participar en todo el proceso de la Planificación estratégica.
- Crear espacios de debate y diálogo en los que se pueda expresar con total apertura necesidades, intereses, propuestas por todos los actores del proceso educativo del plantel a través de la búsqueda y logro de consensos en todos los aspectos.
- Cumplir con un seguimiento de control y evaluación periódica del Plan Estratégico que permita una visualización permanente de logros y dificultades que a su vez aportarán para alcanzar el éxito deseado.
- Propender a un diagnóstico participativo
- Las líneas prioritarias deben ser claras, precisas y objetivas

La Planificación Estratégica actual de la Escuela de Educación Básica "Dr. José María Velasco Ibarra" ha permitido avanzar para alcanzar los Lineamientos Básicos de la actual Planificación Estratégica durante el período 2003 - 2006.

Para demostrar la hipótesis planteada que guió la investigación, se puntualiza los siguientes argumentos extraídos de las respuestas emitidas por maestros/as alumnos/as personal de servicio, padres de familia y el Director de la Escuela de Educación Básica "Dr. José María Velasco Ibarra" del Cantón Latacunga Provincia de Cotopaxi.

El 89.66% de maestros/as manifiestan que los resultados que se han obtenido con la actual Planificación Estratégica ha sido muy satisfactorias; con porcentajes similares como es el 86.1 % de los Padres de Familia manifiestan que gracias a la Planificación Estratégica la Administración es Eficiente; como del criterio del Director que manifiesta que al no existir este Instrumento sería no tener un Norte, no se sabría hacia donde ir; por lo tanto es imperioso replanificar una Nueva Planificación Estratégica para el período 2007- 2010; con estos antecedentes, hace que compruebe la Hipótesis Planteada en el Trabajo de Investigación

PROPUESTA

3.1. TÍTULO

Rediseño de la Planificación Estratégica para el desarrollo de la Escuela Dr. José María Velasco Ibarra del Cantón Latacunga para el periodo 2007 - 2010.

3.2. ANTECEDENTES

El mundo moderno, caracterizado por cambios vertiginosos en aspectos como la ciencia y la tecnología genera grandes procesos de actualización que exigen a las organizaciones o instituciones un mínimo de planificación en todas sus actividades, mucho más las instituciones educativas que en definitiva están preparando a los futuros generadores de cambio social; y por lo tanto corresponsales de que se desarrollen individuos críticos reflexivos pero sobre todo capaces de generar cambios radicales del sistema para que se de una verdadera liberación social.

El sistema capitalista en que vivimos, a través de los años y con la educación como una de sus mejores armas ha logrado consolidarse gracias a que en algunos casos no se ha permitido con los famosos modelos pedagógicos o modelos curriculares adoptados de otras realidades, la planificación de acciones que vayan a solucionar problemas puntuales y reales a corto, mediano y largo plazo significaría poner en un serio riesgo sus millonarios intereses, en tal virtud se podría manifestar que lo que se ha estado haciendo es reproducir el sistema beneficiando a pocos y perjudicando a la gran mayoría de ecuatorianos/as.

Sin embargo, desde las bases han surgido propuestas de planificación generalizadas, las instituciones educativas han adoptado, mejorado y

integradoras con todos los actores del quehacer educativo que a la postre y a través de la educación, ahora en función de los intereses del pueblo, nos permitan romper las cadenas opresoras del capitalismo a favor de las mayorías sociales de nuestra Patria.

3.3. JUSTIFICACIÓN

Una vez que la planificación estratégica vigente en la escuela “Dr. José María Velasco Ibarra” ha cumplido con el período de tiempo para el cual fue estructurado y luego de un análisis de logros de la misma, es imperiosa la necesidad de desarrollar una “replanificación” de este importante instrumento de desarrollo institucional ya que no se lo realiza, prácticamente se empezaría a realizar actividades que si bien pueden ser de alguna utilidad; a lo mejor no serán prioritarias para la buena marcha de la escuela, para lo cual se tomará en cuenta el hecho de que está, debe ser una tarea integradora, es decir, que permita la participación de todos los actores o de sus representantes, creando espacios para el debate, reflexión y análisis acerca de diferentes aspectos sean estos de carácter físico, pedagógico, administrativo, de práctica de valores, etc., es decir, responda plenamente a los intereses y expectativas de los participantes.

La metodología a utilizarse, es de tipo participativa y sobre todo basado en matrices, cálculos y tablas que impiden una posible manipulación de los resultados por lo que, se garantiza que los resultados principalmente del diagnóstico al igual que del resto de la planificación serán muy objetivos, reales y prácticos.

Por lo anteriormente anotado a medida que se vaya desarrollando las estrategias también se verán resultados en la práctica ya que parten de

experiencia podrá ser multiplicada a otras instituciones educativas generando así un verdadero cambio social y emprendiendo una nueva educación para la libertad quedando plenamente justificada la propuesta de Rediseño de la Planificación Estratégica para el desarrollo de este plantel educativo.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. GENERAL

Presentar la propuesta de una replanificación estratégica para el desarrollo de la escuela “Dr. José María Velasco Ibarra”; a través del recogimiento de criterios y opiniones de la mayoría de sus integrantes para así direccionar adecuadamente las acciones del plantel educativo

3.4.2. ESPECÍFICOS

- Estructurar las matrices para el levantamiento del diagnóstico institucional
- Priorización de problemas que deberán ser trabajados durante el período 20067 – 2008
- Determinar los objetivos institucionales y sus estrategias para alcanzarlos
- Presentar la propuesta para su análisis, aprobación y ejecución

3.5. DESARROLLO DE PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS DE LA ESCUELA:

- **Escuela:** “Dr. José María Velasco Ibarra”
- **Fecha de fundación:** 10 de octubre de 1960
- **Código:** 3625

- **Parroquia:** Ignacio Flores
- **Régimen:** Sierra
- **Sostenimiento:** Fiscal
- **Zona:** Urbana
- **Jornada:** Matutina
- **Tipo:** Hispana
- **Sexo:** Mixto
- **Clase:** Común
- **Teléfono:** (032) 814 – 212
- **Número de maestros:** 33
- **Número de estudiantes:** 750

DIAGNÓSTICO ANÁLISIS INTERNO

SECCIÓN PRIMARIA (DOCENTES)

Compañero maestro requerimos de tu colaboración para que nos proporcione la información que a continuación se solicita, misma que será utilizada para realizar el análisis interno de nuestra Institución. Se necesita que la información proporcionada sea real y honesta para que los resultados sean confiables y poder así desarrollar una replanificación al plan estratégico institucional.

Determina si el ítem por ti analizado corresponde a una fortaleza o debilidad, marcando con una "X" en el casillero, y valora según considera recordando que 5 es el más alto y 1 es el más bajo

17	Conoce el código de la niñez y la adolescencia			3	4	5	0	0	2
18	Realiza con el maestro y padres de familia gestiones para adecuar el aula			2	5	5	0	0	2
METODOLÓGICO									
19	Se elabora y aplica un plan institucional de mejoramiento de la calidad de la educación.			0	0	1	5	6	4
20	Presenta oportunamente el plan de unidad didáctica			1	0	1	4	6	4
21	Utilizó técnicas motivadoras y activas de estudio			3	0	1	5	3	3
22	Las maestras y maestros dialogan entre sí, trabajan en equipo y participan en actividades de formación y capacitación.			0	0	0	6	6	5
23	Los niños y niñas, maestros llegan puntuales a clase. Las jornadas de trabajo terminan siempre a las horas previstas.			0	0	0	4	8	5
24	Los maestros y maestras preparan clase y se preocupan por mantener el interés de los niños empleando metodologías adecuadas: considera necesidades y realidades de los niños y niñas.			0	0	0	3	9	5
25	Se aprovecha el tiempo útil en el aula para los aprendizajes de los niños y niñas.			0	0	0	4	8	5
26	Los maestros y maestras promueven el conocimiento e investigación sobre la propia realidad para generar aprendizajes significativos.			0	0	0	5	7	5
RENDIMIENTO ESCOLAR									
27	Las niñas y niños han recibido la preparación previa antes de ingresar a la escuela aprestamiento para la iniciación de la lectura y escritura (sea en jardines de infantes o primer grado).			0	2	0	3	7	4
28	Los maestros cultivan el hábito y placer por la lectura. Los niños y niñas por tanto comprenden lo que leen, las aulas tienen un rincón de lectura al cual se acercan			0	3	1	3	5	4

CARACTERÍSTICAS HUMANAS									
30	Se compromete y participa con su organización gremial UNE			4	0	1	3	4	3
31	Asiste con puntualidad con toda actividad programada			2	0	0	4	6	4
32	Tiene respeto hacia sus compañeros			2	0	0	5	5	
33	Tiene respeto hacia los padres de familia			0	0	1	5	6	4
34	Tiene respeto hacia los niños			0	0	2	5	5	4
	VALORES COMPARTIDOS								
35	Respeto			0	0	2	3	7	4
36	Solidaridad			7	0	0	0	5	3
37	Cooperación			7	0	0	0	5	3
38	Libertad			1	0	1	5	5	4
39	Felicidad			2	0	0	6	9	4
40	Honestidad			0	0	0	3	6	5
41	Humildad			2	0	2	2	6	4
42	Amor			1	0	1	4	6	4
43	Paz			1	1	0	4	6	4
44	Responsabilidad			2	0	4	3	3	3
45	Sencillez			2	0	0	5	5	4
46	Tolerancia			7	0	0	0		4
47	Unidad			2	0	0	6	4	4

No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Debilidad			Normal					Fortaleza		Nivel de Impacto			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Alto	Medio	Bajo
CARACTERÍSTICAS HUMANAS															
30	Se compromete y participa con su organización gremial UNE			●										X	
31	Asiste con puntualidad con toda actividad programada										●			X	
32	Tiene respeto hacia sus compañeros										●			X	
33	Tiene respeto hacia los padres de familia										●			X	
34	Tiene respeto hacia los niños										●			X	
VALORES COMPARTIDOS															
	Respeto										●			X	
	Solidaridad			●											X
	Cooperación			●											X
	Libertad										●			X	
	Felicidad										●			X	
	Honestidad			●											X
	Humildad										●			X	
	Amor											●		X	
	Paz										●			X	
	Responsabilidad			●											X
	Sencillez											●		X	
	Tolerancia			●											X
	Unidad										●			X	

NIVELES DE IMPACTO

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	NIVELES DE IMPACTO INTERNO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS			
CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES			
1. Las aulas están limpias, sus paredes adornadas con trabajos de los niños/as, las bancas son colocadas de tal manera que posibiliten el trabajo en grupo y la comunicación entre todos y todas.	X		
2. Existen baterías sanitarias aseadas y en buenas condiciones y grifos de agua en buen funcionamiento para el uso de niños y niñas.		X	
3. Los patios y exteriores de la escuela son agradables y limpio, no hay peligro para la seguridad de niños/as.	X		
INVESTIGACIÓN			
4.- Conoce de ciencia y tecnología computacional	X		
5.- Realiza cursos y talleres de perfeccionamiento	X		
6.- Trata de que sus alumnos consulten e investiguen	X		
7.- La escuela participa en un programa de transformación o perfeccionamiento	X		
8.- El currículo tiene contenidos que promueven la equidad de género y la educación no sexista	X		
9.- Los niños/as participan en las decisiones de la escuela	X		
METODOLOGÍA			
10.- Se elabora y aplica un plan institucional de mejoramiento de la calidad de la educación	X		
11.- Presenta oportunamente el plan de unidad didáctica	X		
12.- Las maestras y maestros dialogan entre sí, trabajan en equipo y participan en actividades de formación y capacitación	X		
13.- Los niños y maestros llegan puntuales a clase, las jornadas de trabajo terminan siempre a las horas previstas	X		
14.- Los maestros preparan clase y se preocupan por mantener el interés de los niños empleando metodologías adecuadas: considera necesidades y realidades de los niños y niñas	X		
15.- Se aprovecha el tiempo útil en el aula para el aprendizaje de niños/as	X		

17.- Los niños/as han recibido la preparación previa antes de ingresar a la escuela. Aprestamientos para la iniciación de la lectura y escritura (jardín de infantes o primer año)	X		
18.- Los niños y niñas manejan bien las 4 operaciones matemáticas de acuerdo al año en que están	X		
CARACTERÍSTICAS HUMANAS			
19.- Asiste con puntualidad a las actividades programadas	X		
20.- Tiene respeto hacia sus compañeros	X		
21.- Tiene respeto hacia los padres de familia	X		
22.- Tiene respeto hacia los niños	X		
23.- Creación de otro centro de computo			
VALORES COMPARTIDOS			
24.- Respeto.	X		
25.- Libertad	X		
26.- Felicidad	X		
27.- Humildad	X		
28.- Amor	X		
29.- Paz	X		
30.- Sencillez	X		
31.- Unidad	X		
RESUMEN	29	1	0

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES			
1.- Se implementa un plan de mejoramiento de la salud de niños/as y maestros/as.		X	
INVESTIGACIÓN			
2.- Ha publicado textos, libros, artículos u otras obras		X	
3.- Prepara y utiliza material didáctico novedoso		X	
4.- Presenta proyectos educativos		X	
FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	NIVELES DE IMPACTO INTERNO		
FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
5.- Tiene actitudes como investigador		X	
6.- Los niños/as comparten durante el recreo momentos de esparcimiento al aire libre en compañía de maestros/as	X		
7.- Los niños/as no son maltratados, los maestros/as dialogan con sus alumnos en un ambiente de afecto y respeto	X		
8.- Conoce el Código de la Niñez y Adolescencia	X		
9.- Realiza con el maestro y padres de familia gestiones para adecuar el aula	X		
10.- Utiliza técnicas motivadoras y activas de estudio	X		
RENDIMIENTO ESCOLAR			
11.- ampliación de la Biblioteca	X		
12.- Creación de otro centro de computo		X	
CARACTERÍSTICAS HUMANAS			
VALORES COMPARTIDOS			
13.- Solidaridad		X	
14.-Cooperación		X	
15.- Honestidad	X		
16.- Responsabilidad		X	
17.- Tolerancia		X	
RESUMEN	7	10	0

La escuela fiscal mixta Dr. María José Velasco Ibarra pretende aportar positivamente en el proceso formativo integral de sus estudiantes tanto en el campo científico como en el crítico y reflexivo que a su vez permitirá tener una conciencia clara de la realidad nacional y su problemática para luego estar en capacidad de generar procesos de cambio y alternativas de solución.

La institución, entonces, siendo parte de una educación fiscal, laica y gratuita, potencializar las destrezas individuales y grupales tratando de encontrar un equilibrio en todos los aspectos de la formación del ser humano hace énfasis el desarrollo de la creatividad y criticidad junto con una especial atención a los valores morales y éticos para que los niño/as puedan desempeñarse con éxito en la sociedad con criterio sólidos de justicia y equidad.

Para ello será necesario ir venciendo en el corto y mediano plazo aspectos de carácter social fruto de un sistema que privilegia el capitalismo y que pretende que las instituciones educativas del país se conviertan en generadoras de mano de obra barata para sus grandes monopolios industriales y comerciales y que se ven reflejados a través de el alto costo de las matrículas o aportes voluntarios de los padres de familia llamados también "cogestión", que para el pueblo no es más que "privatización, lo valores altos de útiles escolares y en definitiva la crisis económica de las familias que obliga en muchos casos a tener "niños trabajando" en lugar de "niños estudiando".

A nivel interno también hay una serie de aspectos que requieren de especial atención y pronta solución. En los campos de infraestructura y de

institución alternativa que aporta al cambio social como alternativa para el mejoramiento de la calidad de vida de sus estudiantes y sus familias, aspirando que sea el inicio de un cambio social en beneficio de todos los ecuatorianos.

VARIABLES DE IMPACTO

DOLARIZACIÓN

Desde 1884 hasta 2000, la unidad monetaria del Ecuador fue el sucre, que se dividía en 100 centavos. La agudización de la crisis económica condujo a lo largo de 2.000 a la dolarización de la economía ecuatoriana, proceso que culminó el 10 de septiembre de dicho año con la sustitución de la citada moneda nacional por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta, y como medio de pago y de cambio. Asimismo, este hecho implicó una reestructuración de las funciones del Banco Central del Ecuador, creado en 1927 y hasta entonces entidad bancaria responsable de la emisión de moneda. También existen numerosos bancos privados nacionales y extranjeros. El aspecto del cambio a la dolarización influyó directamente en el proceso educativo especialmente en el nivel de la clase media y pobre de nuestro país ya que al dolarizarse el costo de la vida dio un cambio más radical marcando las clases pudientes económicamente y marginando aún más a las clases pobres de nuestro país, como consecuencia de esto muchos padres de familia de las clases pobres se vieron en la obligación de limitar la educación para sus hijos y se acentuó el problema de emigración de nuestros compatriotas hacia los países europeos creando un problema de desmembramiento familiar.

CRISIS ECONÓMICA

estudiantes de las instituciones fiscales al mantener una moneda extranjera no permite al gobierno tener una amplitud de criterio y control económico ya que estamos sujetos al poder económico norteamericano.

DEMANDA ESTUDIANTIL

La falta de presupuesto no direccionado a la educación impide que se amplíen las instituciones educativas con fines sociales por lo cual no permite cubrir en su totalidad la demanda estudiantil, este factor es un agravante más para que muchos niños en edad escolar no puedan asistir a los centros educativos.

VALORES COMPARTIDOS

RESPETO: Acatamiento que se hace a alguien. Miramiento, consideración, deferencia. Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía. Miramiento excesivo hacia la opinión de los hombres, antepuesto a los dictados de la moral estricta. Obrar a su antojo, sin miramientos a la obediencia o a la consideración debida a otra persona.

LIBERTAD: Libertad, capacidad de autodeterminación de la voluntad, que permite a los seres humanos actuar como deseen. En este sentido, suele ser denominada libertad individual. El término se vincula a la soberanía de un país en su vertiente de 'libertad nacional'. Aunque desde estas perspectivas tradicionales la libertad puede ser civil o política, el concepto moderno incluye un conjunto general de derechos individuales, como la igualdad de oportunidades o el derecho a la educación.

FELICIDAD: Estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien. Satisfacción, gusto, contento. Suerte feliz

limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.
Bajeza de nacimiento o de otra cualquier especie. Sumisión, rendimiento

AMOR: En la antigüedad griega y en la filosofía hindú, el amor representa el principio del cosmos, como en Hesíodo, Empédocles o en los Veda. El amor a sí mismo es, según Aristóteles, requisito indispensable para poder amar a otra persona, aunque no debe confundirse con el egoísmo. En el cristianismo, Dios ama a los hombres compadeciéndose de ellos; sin embargo, el amor de los cristianos hacia Dios está caracterizado por el respeto y la adoración. La disposición de ayudar a los demás se denomina amor al prójimo.

PAZ: Situación y relación mutua de quienes no están en guerra. Pública tranquilidad y quietud de los Estados, en contraposición a la guerra o a la turbulencia. Tratado o convenio que se concuerda entre los gobernantes para poner fin a una guerra. Sosiego y buena correspondencia de unas personas con otras, especialmente en las familias, en contraposición a las disensiones, riñas y pleitos. Reconciliación, vuelta a la amistad o a la concordia. Virtud que pone en el ánimo tranquilidad y sosiego, opuestos a la turbación y las pasiones.

SENCILLEZ: Cualidad de sencillo. Que no tiene artificio ni composición. Que tiene menos cuerpo que otras de su especie. Que carece de ostentación y adornos. Que carece de exornación y artificio, y expresa ingenua y naturalmente los conceptos. Dicho de una persona: Natural, espontánea, que obra con llaneza.

UNIDAD: Propiedad de todo ser, en virtud de la cual no puede dividirse sin que su esencia se destruya o altere. Singularidad en número o

- 3.6.1 Mejorar la infraestructura escolar a través de la gestión ante las diferentes autoridades locales y nacionales para que toda la comunidad educativa cuente con espacios adecuados y funciones, dentro de la institución.
- 3.6.2 Potencializar el desarrollo de la investigación, mediante la generación de espacios y estímulos para que estudiantes y profesores generen conocimientos y soluciones a sus problemáticas más urgentes.
- 3.6.3 Actualizar procesos metodológicos luego de una priorización de temas generados por los profesores para que estén en capacidad de alcanzar los objetivos que se planteen dentro de las aulas.
- 3.6.4 Mejorar las relaciones humanas e interpersonales a través del desarrollo de una serie de eventos y actividades para así se alcance un efectivo trabajo en equipo en búsqueda de un mismo fin.
- 3.6.5 Afianzar la práctica de valores mediante la concientización individual y grupal para que se enseñe con el ejemplo dentro y fuera de la institución.

3.7 VISIÓN

Aspiramos que nuestra Institución educativa imparta educación integral y participativa, de calidad, acorde con el desarrollo de la ciencia y la técnica, optimizando los recursos, para entregar alumnos con: conocimientos significativos, críticos, propositivos, reflexivos, e

La misión de la escuela “Dr. José María Velasco Ibarra” es satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, mediante el desarrollo humano y profesional de sus docentes, cuyos logros se reflejan en una sólida formación de sus alumnos quienes egresan para continuar la educación.

3.9 LÍNEAS PRIORITARIAS

Debilidades

1. Construcción de baterías sanitarias
2. Ha publicado textos, libros, artículos u otras obras
3. Prepara y utiliza material didáctico novedoso
4. Presenta proyectos educativos
5. Tiene actitudes como investigador
6. Los niños/as comparten durante el recreo momentos de esparcimiento al aire libre en compañía de los maestros.
7. Adecantamiento de entrada y salida a la institución
8. Conoce el Código de la Niñez y Adolescencia
9. Realiza con el maestro y padres de familia gestiones para adecantar el aula.
10. Utiliza técnicas motivadoras y activas de estudio
11. Ampliación de la biblioteca
12. Creación de otro centro de cómputo
13. Solidaridad
14. Cooperación
15. Honestidad
16. Responsabilidad
17. Tolerancia

1.- Construcción de baterías sanitarias

Objetivo

Construir 5 baterías sanitarias a través de la cogestión entre padres de familia, y autoridades seccionales para así mejorar el saneamiento de la escuela.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
⊗ Adecuación de un espacio para la construcción	si/no	Si				
⊗ Cuenta con 5 baterías sanitarias	unidades	1	2	3	4	5

Estrategias

- Concientización a la comunidad educativa acerca de la necesidad de construir más baterías.
- Búsqueda y análisis de estrategias para efectuar la obra.
- Conformación de comisiones y equipos de trabajo.
- Visita a las autoridades seccionales del cantón y la provincia.
- Adecuación de un espacio para la construcción.
- Adquisición de materiales.
- Apoyo a través de mingas para acelerar la construcción.
- Inauguración de la obra.

2.- Publicación de textos, libros, artículos u otras obras

Objetivo

Lograr que cada profesor publique por lo menos dos artículos al año mediante la exposición de periódicos murales, afiches, boletines, etc., para que se generen procesos de investigación educativa.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
⊗ Escriben 10 artículos u otras						

- Preparación y participación de charlas o talleres con el fin de socializar aspectos básicos de la estructura de un artículo
- Selección de espacios para que los profesores expongan sus trabajos (periódicos murales, casas abiertas, etc)
- Búsqueda y entrega de incentivos para los trabajos realizados.

3.- Prepara y utiliza material didáctico novedoso

Objetivo

Elaborar y utilizar materiales didácticos novedosos a través del uso de recursos, objetos, etc., alternativos de fácil acceso para que los estudiantes alcancen aprendizajes significativos.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
Preparan y utilizan rincones con material didáctico novedoso	%	25	50	75	100	

Estrategias

- Planificación y participación en talleres de perfeccionamiento acerca del tema
- Socialización con los padres de familia y estudiantes
- Recolección de materiales
- Elaboración de recursos
- Conformación de rincones por áreas de estudio
- Utilización de estos recursos según el tema y las necesidades.

4.- Presenta proyectos educativos

Objetivo

Elaborar un proyecto educativo anual por docente, mediante la priorización de urgencias y necesidades con el fin de aportar significativamente al mejoramiento de la calidad de la educación en el

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
Presentan 5 proyectos educativos por docente	Nº de proyectos	1	2	3	4	5

Estrategias

- Participación en talleres para actualización de conocimiento acerca del tema de Proyectos Educativos.
- Análisis permanente de los proyectos que constan el P.E.I.
- Diagnóstico de la realidad del aula y sus actores
- Priorización de necesidades
- Elaboración, desarrollo y evaluación de sus proyectos
- Socialización de resultados

5.- Los niños/as comparten durante el recreo momentos de esparcimiento al aire libre en compañía de sus maestros

Objetivo

Lograr en los docentes la participación en actividades lúdicas con sus estudiantes, mediante la interacción y el juego durante espacios como el recreo, para así elevar el autoestima de los niños/as y mejorar las relaciones interpersonales.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
Los maestros comparten con sus estudiantes durante el recreo momentos de esparcimiento al aire libre	%	25	50	75	100	

Estrategias

- Motivación y conscientización a los docentes mediante charlas y conferencias
- Análisis de actividades, tiempos y espacios que podrían ser

Objetivo

Adecantar la entrada y salida de la institución mediante la gestión ante distintas autoridades del cantón para evitar que se produzcan accidentes y contratiempo por el mal estado de este sector de la escuela.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
Se cuenta con una entrada y salida de la institución en óptimas condiciones	%	50%	100%			

Estrategias

- Reunión con el comité central de los padres de familia
- Elaboración de un presupuesto en base a los materiales que se necesiten
- Preparación de solicitudes y comisiones ante instituciones seccionales
- Desarrollo de mingas para acelerar el trabajo

7.- Conocimiento y respeto pleno del Código de la Niñez y Adolescencia

Objetivo

Conocer y respetar el código de la niñez y adolescencia, mediante una socialización y análisis del documento para que las actividades en la institución se den bajo la normativa de derechos y obligaciones de todos sus actores

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
Conocen y respetan el código de la Niñez y Adolescencia	%	25	50	75	100	

Estrategias

- Entrega del documento del código de la niñez y adolescencia a cada

emprender acciones o campañas específicas (murales, exposiciones, conferencias, videos, etc.)

8.- Realiza el maestro con los padres de familia gestiones para adecuar el aula.

Objetivo

Disponer de un espacio limpio, cómodo y agradable a través de la colaboración de toda la comunidad del aula para que el trabajo se desarrolle en un ambiente adecuado.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
☉ Cuenta con una aula organizada adecuada y agradable	si/no	Si	Si	Si	Si	Si

Estrategias

- Sesión con el comité de grado, niños, padres de familia, profesor
- Priorización de necesidades
- Fijación de fecha y hora para el trabajo
- Compra de materiales
- Ejecución de las acciones planteadas
- Conformación de comisiones para controlar el cuidado y buen uso de los espacios y materiales

9.- Utiliza técnicas motivadoras y activas de estudio.

Objetivo

Mejorar la calidad de la educación mediante el uso de técnicas motivadoras y activas de estudio para que se alcance el desarrollo de destrezas en los estudiantes

INDICADORES	UNIDAD DE	2007	2008	2009	2010	2011
-------------	-----------	------	------	------	------	------

- Planificación y desarrollo de eventos de perfeccionamiento y actualización de conocimiento con respecto al tema
- Aplicación y adecuación en el aula de las técnicas desarrolladas
- Reuniones periódicas para socializar nuevas experiencias.

10.- Ampliación de la Biblioteca.

Objetivo

Disponer de información bibliográfica, actualizada y variada, a través de la ampliación de la biblioteca para que los estudiantes puedan realizar sus investigaciones o consultas sin contratiempos.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
⊗ Construcción del espacio físico	%	50	100			
⊗ La biblioteca cuenta con un espacio amplio, adecuado con una dotación suficiente y actualizada de material bibliográfico	%		25	50	75	100

Estrategias

- Actualización del inventario de libros con los que se dispone al momento
- Reunión con los profesores para elaborar un cuadro de necesidades por años y áreas de estudio
- Inicio de gestiones ante autoridades cantonales, provinciales y ONG's
- Contribuciones por parte de los padres de familia.
- Uso y mantenimiento adecuado del espacio y material bibliográfico.

11.- Creación de otro Centro de Computo

Objetivo

Contar con un nuevo y moderno centro de computo mediante el aporte y apoyo de toda la comunidad educativa para que los niños/as tengan la

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
⊗ Construcción de una aula adecuada y funcional	%	50	100			
⊗ El plantel posee un centro de computo equipado con 20 computadoras	%		5	10	15	20

Estrategias

- Realización de gestiones para la construcción del espacio físico
- Reuniones con la comunidad educativa para la planificación y desarrollo de actividades que generen recursos para la compra de los equipos de cómputo
- Compra e instalación de estos equipos
- Utilización por parte de estudiantes y profesores.

12.- Reforzamiento y consolidación de valores compartidos

Objetivo

Mejorar las relaciones interpersonales a través de la práctica de valores compartidos para que la formación de los estudiantes sea de manera integral.

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011
⊗ Se practican valores compartidos entre todos los actores educativos	%	25	50	75	100	

Estrategias

- Planificación y desarrollo de eventos de actualización
- Conformación de un equipo de trabajo por cada uno de los valores a trabajar o reforzar (diagnóstico institucional)
- Socialización de resultados
- Evaluaciones permanentes.

La *ejecución* del Plan Estratégico recae en forma directa en las unidades académico - administrativas donde están los responsables de los proyectos, subproyectos y actividades. Para garantizar una ejecución eficiente se requiere tomar en cuenta algunas acciones entre las que se destacan las siguientes:

- Observar un estilo de liderazgo democrático en los directivos y responsables de la ejecución del plan.
- Asignar y delegar funciones a todo nivel Capacitar a las personas involucradas en procesos de cambio e innovación
- Mejorar los sistemas de comunicación e información, de ser posible a través de redes (académica, de investigación, de bibliotecas, etc.).
- Implementar la normatividad pertinente orientada a asignar funciones a todo nivel.
- Realizar seguimiento y evaluación académica permanente del plan.
- Mejorar los niveles de coordinación
- Presentar permanentemente informes de cumplimiento de actividades, que permitan tomar correctivos oportunos.

El siguiente modelo puede ser útil al momento de presentar informes semanales o quincenales de actividades tanto planificadas como ejecutadas por parte de los responsables de los proyectos o unidades ejecutoras.

Informe semanal de avance de actividades

Dependencia **Responsable**

Semana que concluye:			Semana siguiente		
N°	Actividades efectuadas en la semana que concluye	% de Avance		N°	Actividades programadas para la semana siguiente
		Total	Parcial		

un control permanente que permita ir ajustando y consiguiendo posibles aspectos que así lo requieran para al final tener una evaluación procesual y final en la cual se pueda fundamentar futuras acciones similares

3.12. CONTROL DEL PROCESO ESTRATÉGICO

La evaluación es una manera de unificar la racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos previamente establecidos, midiendo su cumplimiento o perspectiva de cumplimiento y la capacidad para alcanzarlos

El seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia En todo caso, seguimiento y evaluación son complementarios

Para hacer un seguimiento y evaluación debe .contarse con una buena planificación que contenga indicadores para su medición. Manejar estos indicadores requiere proveer de información, procesarla y usarla adecuadamente. Los llamados a hacer una medición objetiva de los indicadores son los propios involucrados en los procesos de trabajo.

Uno de los Proyectos de plan debe ser el de seguimiento y evaluación cuya implementación debe iniciarse con la ejecución del mismo El proyecto mencionado, debe contener fundamentalmente el diseño metodológico, los instrumentos y los procedimientos de evaluación respectivos.

Existen muchas maneras de presentar informes de seguimiento (control) del plan, una de ellas se presenta en las siguientes matrices: la primera

Proyecto o subproyecto: Período de evaluación

.....

N°	Actividades y/o Metas	Si (Fecha)	Cumplimiento en Proceso %	No (causas)	Observaciones

Elaborado por: Firma de responsabilidad:

Nombre de la Institución

Plan Estratégico de Desarrollo

Informe de seguimiento general (período)

Fecha:

Proyectos y Subproyectos	Planificación		Ejecución		Evaluación		Observaciones
	Responsable	%	Responsable	%	Responsable	%	

Elaborado por: Firma de responsabilidad:

3.13. EVALUACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Una de las estrategias más importantes que un centro de educación puede utilizar en la búsqueda de la calidad y excelencia es la autoevaluación. Una autoevaluación implica una revisión sistemática y continua de las tareas educativas por parte del personal de la misma institución, debiendo para ello realizar estudios científicos y técnicos, implementar un sistema adecuado de información y vincular los resultados con el *planeamiento*, para mejorar los procesos y la asignación de recursos.

La autoevaluación es el proceso de examen o análisis que conducen y ejecutan los integrantes de la propia institución, sobre la integridad de su

institucional, apoyar la toma de decisiones, mejorar la imagen pública, mejorar el planeamiento y cumplir el requisito de acreditación, entre los más relevantes.

Para que la autoevaluación pueda llevarse a cabo con éxito, es necesario contar con ciertas condiciones básicas como la motivación y participación de los integrantes de la institución, que ellos mismos diseñen el proceso, que propicien la búsqueda de acuerdos y consensos para el desarrollo institucional y que en definitiva, haya el respaldo traducido en apoyo administrativo y recursos para la realización del autoestudio.

- ANTHONY, George (1974) "Objetivos de la Planificación y su proceso" Editorial Cosmos, Ecuador, Octava Edición. Pág. 245
- ARIAS Rojas (2004) "Un enfoque estratégico" Editorial Digidog – Indugraf, Quito Ecuador, Segunda Edición. Pág. 28, 32
- AVELDAÑO, Augusto (2001) "Planificación Estratégica, Maestría en Gerencia de proyectos Educativos y sociales", Quito Ecuador. Edición AFEFCE, Pág 35
- CHANDLER, Alfred (1962) "La planificación y proceso". Editorial Hill Interamericana. S.A. Madrid España, Novena Edición. Pág. 89, 125
- CHILDE Gordon (1925) "El amanecer de la civilización europea", Fondo Editorial Legis, Santafé Bogota, Págs. 30
- DRUCKER, Peter (1954) "Planificación empresarial". Editorial Ed. McGraw, Santafé de Bogotá – Colombia, Décima cuarta Edición. Pág. 52
- F. Tannenbaum (2002) "Liderazgo en la Administración". Editorial Hill Interamericano S.A. México D.F. Primera Edición. Pág. 30.
- FAYOL, Henry (1908) "Administración y Planeamiento". Editorial Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogota, Colombia, Tercera Edición. Pág. 41
- G. P. Terry (1980) "La Administración". Editorial Cosmos. Ecuador. Primera Edición, Pág. 10, 30
- GONZÁLEZ, Pacheco (1995) "El planteamiento curricular en la enseñanza superior", Ciudad de La Habana. Pág. 20
- MASLOW, H. (1940) "La administración y el comportamiento humano". Editorial Hill Interamericana. México D.F. Cuarta Edició. Pág 74
- MINTZBERG, Heny (1960) "Acciones estratégicas" Editorial Hill Interamericana S.A. México. Séptima Edición. Pág. 112

Administrativo". Fondo Editorial Legis, Santafé de Bogota - Colombia, Segunda Edición, Pág. 21

- SERNA, Hugo (1994) "La planificación y gestión estratégica" Fondo Editorial Legis, Santafé de Bogotá – Colombia, Segunda Edición. Pág. 60
- VON Neuman y Morgenstern (1980) "La teoría del juego" Editorial Digidog – Indugraf Quito – Ecuador, Tercera Edición (50)

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AFEFCE, "Planificación Estratégica", Quito – Ecuador, Primero Edición, 2001
- ANTHONY, George (1974) "Objetivos de la Planificación y su proceso" Editorial Cosmos, Ecuador, Octava Edición.
- ARANDA, A. Alcides, "Planificación Estratégica Educativa – Orientación Metodológica" Imprenta Cosmos, Loja – Ecuador, Primera Edición
- ARIAS Rojas (2004) "Un enfoque estratégico" Editorial Digidog – Indugraf, Quito Ecuador, Segunda Edición.
- AVENDAÑO, Augusto (2001) "Planificación Estratégica, Maestría en Gerencia de proyectos Educativos y sociales", Quito Ecuador. Edición AFEFCE,
- CERTO, PETER, "Dirección Estratégica", Ed. McGraw – Hill Interamericana, S.A., Madrid – España, Tercera Edición 1997
- CHANDLER, Alfred (1962) "La planificación y proceso". Editorial Hill Interamericana. S.A. Madrid España, Novena Edición.
- CHARLES, Gareth, "Administración Estratégica – Un enfoque integrado", Ed. McGraw – Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá Colombia, tercera Edición
- CHILDE Gordon (1925) "El amanecer de la civilización europea", Fondo

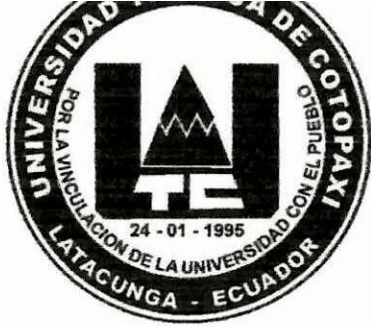
Interamericano S.A. México D.F. Primera Edición.

- FAYOL, Henry (1908) "Administración y Planeamiento". Editorial Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogota, Colombia, Tercera Edición.
- G. P. Ferry (1980) "La Administración". Editorial Cosmos. Ecuador. Primera Edición
- GONZÁLEZ Pacheco (1995) "El planteamiento curricular en la enseñanza superior", Ciudad de La Habana
- MASLOW, H. (1940) "La administración y el comportamiento humano". Editorial Hill Interamericana. México D.F. Cuarta Edició.
- MCGREGOR, Douglas (1960) "El aspecto humano de las empresas". Editorial Digidog – Indugraf Quito Ecuador. Cuarta Edición.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Proyecto Educativo Institucional", Módulo N° 5, Quito – Ecuador 2001
- MINTZBERG Heny (1960) "Acciones estratégicas" Editorial Hill Interamericana S.A. México. Séptima Edición.
- MOSHER y Cimmino (1950) "Administración y las leyes" Editorial Hill Interamericana, Santafé de Bogota – Colombia, Décima Edición.
- PANIAGUA, Carlos Germán (2000) "Planificación y Desarrollo Administrativo". Fondo Editorial Legis, Santafé de Bogota - Colombia, Segunda Ediciónl.
- SCHANDEL y Hofer, Charles (1978) "Strategy formulation: Analytical concepts", Editorial Hill Interamericana S.A. Madrid – España, Cuarta Edición.
- SERNA, G. Hugo; "Planificación y Gestión Estratégica", Fondo Editorial Legis, Santafè de Bogota - Colombia, Segunda Edición Noviembre 1994.
- THOMPSON, Strickland, "Administración Estratégica – Conceptos y Cascos", Hil Interamericana, S.A., México D.F., Décima primera Edición. 1988

ia.shtml

- <http://www.oei.org.co/sii/administración11/art06.htm>
- <http://www.webfacil.com>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/estrategiasadministrativas>
- www.altavista.com

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA: DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE
ESPECIALIDAD EDUCACIÓN BÁSICA**

**Proyecto de tesis previo obtención el título de
licenciado en Educación Básica.**

**Tema: “REDISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA
ESCUELA -Dr. JOSÉ MARIA VELASCO IBARRA-
DEL CANTÓN LATACUNGA
PARA EL PERÍODO 2007 – 2010”**

Director : Master. Raúl Cárdenas Quintana.

**Tesistas : Katty Karolys Tovar.
: Fabián Tigse Osorio.
: Romel Sozoranga Astudillo.**

LATACUNGA ECUADOR

Escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" del cantón Latacunga para el período 2007-2010.

1.1.1 SELECCIÓN DELIMITACIÓN Y CONCRECIÓN DEL PROBLEMA.

Todos los países del mundo que se han desarrollado, ha sido gracias a la planificación ya que esta se constituye en la parte fundamental del desarrollo de los pueblos; Sin planificación es imposible determinar que las cosas a realizarse se puedan cumplir con excelencia, en todos los ámbitos se debe planificar, y aun más en un campo tan importante como lo es la educación, en la cual estratégicamente debe estar acorde a las exigencias que el mundo actual lo demanda.

En la actualidad ninguna organización realiza sus actividades sin previamente planificarlas, lo que permite modelar el futuro deseado. La Planificación Estratégica en el ámbito educativo proporciona a las instituciones, la posibilidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones que ocurren en su entorno.

El mundo actual esta lleno de cambios e incertidumbres lo que ayer fue verdad, hoy es historia la globalización de la economía, la apertura de los mercados el desarrollo de la tecnología, la aparición en la revolución de las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales.

El reto de los actuales Ministros, Rectores y Directores Educativos en nuestro País radica en lograr una administración con colaboradores comprometidos, integrados claros en su visión y sus objetivos institucionales listos para enfrentar los cambios y contingencias

que se pueda avanzar en esta dirección, son múltiples los factores que impiden que en nuestro país exista una educación adecuada y acorde a nuestra real necesidad por las limitaciones que es objeto la educación, salud y bienestar social en el presupuesto General del Estado,; Política económica impuesta por organismos internacionales como el Fondo Monetario, El Banco Mundial, es decir por el Imperio Norte Americano deteniendo el desarrollo de los países tercer mundistas, transformándolos cada vez más dependientes.

García Del Portal en su artículo Educación Siglo XXI manifiesta que: "La visión mecanicista de la historia, que guarda en si la certeza de que el futuro es inexorable, de que el futuro viene como esta dicho que vendrá, niega todo poder a la educación antes de la transformación de las condiciones materiales de la sociedad del mismo modo que niega toda importancia mayor a la subjetividad en la historia".

En el ámbito provincial se puede determinar que la educación no tiene un rumbo fijo hacia donde llevar el que hacer educativo por manejarse políticamente de acuerdo a cada uno de los Directores provinciales, lo cual ha perjudicado el desarrollo integral en sus niveles.

Para que una organización o institución pueda mantener una planificación estratégica que se ajuste a su realidad es necesario que mantenga un proceso, mediante el cual pueda definir su visión, de largo plazo encaminadas con la ayuda de estrategias lo cual permitirá alcanzar sus objetivos y metas, pero también mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para lo cual se requiere de la participación activa de todos los componentes de la organización o institución para que esta se convierta en un modelo de

probables causas y efectos en la comunidad educativa:

- La desatención y poco interés que han puesto los gobiernos en aspectos sociales, especialmente en Educación hace que la misma no se adapte a las realidades sociales ni esté a la par del desarrollo de otros países.
- La falta de organización y planificación, hace que se improvise o peor aún se copien otras realidades sin lograr una identidad propia o un adecuado desarrollo.
- La desmotivación de los actores educativos con el fin de actualizarse o participar en actividades que propendan al desarrollo colectivo hace que sigamos siendo entes individualistas, a los que no les importe el futuro inmediato.

En este contexto la Escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" de la ciudad de Latacunga existe una planificación que requiere ser revisada ya que no está acorde a las necesidades actuales.

En cuanto a su planificación es necesario revisar su proyección desde el presente y hacia el futuro y permitir que pueda engranarse con los cambios que obviamente se presentaran; es decir dejar la posibilidad dentro de esta Planificación de seguir incorporando los cambios tanto en el esquema de la planificación que existe en la Institución como un verdadero diagnóstico institucional para poder proyectarse con líneas prioritarias y Criterios de Medida alcanzables y que sean necesarios en el transcurrir del tiempo.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

la institución?

1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN.

El trabajo de investigación esta encaminado a direccionar a la escuela Dr. José María Velasco Ibarra a través de la Planificación Estratégica.

Objeto de estudio.- El presente trabajo esta encaminado a direccionar la administración de la escuela Dr. José María Velasco Ibarra.

Campo de acción.- Planificación Estratégica.

1.1.4. JUSTIFICACIÓN.

La Planificación Estratégica es importante porque proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, permite adelantarse a los problemas, proporciona planes adicionales, incentiva a quienes se encuentran involucrados en la institución que se la aplica, mejora la calidad de los procesos y servicios crea, una visión de futuro deseable, que servirá de guía para la escuela Dr. José María Velasco Ibarra, a corto mediano y largo plazo.

Muchos de estos aspectos señalados, no se cumplen en la Escuela Dr. José María Velasco Ibarra del cantón Latacunga, es por esta razón que necesita rediseñar la planificación estratégica existente, para que pueda cumplir con todos los requerimientos que se hacen necesarios y así se pueda direccionar, de mejor manera el sistema educativo, que en la actualidad obliga a cumplir.

Cultural, Organizacional e Institucional.

El presente proyecto esta encaminado a una replanificación Estratégica proyectada a dar solución a las necesidades actuales de la institución y a todas las personas y funciones que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la misma y en su organización; Tal es el caso del Director de la Escuela, jefes de área o coordinador pedagógico, estudiantes y comunidad involucrada dentro del que hacer educativo y formación integral en la escuela Dr. José María Velasco Ibarra.

La presente investigación esta orientada a la consistencia académica institucional es un aporte al Plan Estratégico Educativo en el que la institución pondrá de manifiesto sus convicciones sobre los fundamentos Filosóficos, Culturales, y Socioeconómicos, en los que basará su accionar corporativo, a la vez que les proporcionará una identidad propia y guía para su desempeño, Académico, Pedagógico y Humano, aplicable y acorde a la realidad de este Centro Educativo.

Al llevar a cabo y desarrollar el presente proyecto estará ayudando en especial a la población estudiantil, así como a las autoridades personal docente y a la infraestructura de la institución. Será posible desarrollar una estrategia que les permita reaccionar con antelación a los factores que; inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Así la institución podrá aprovechar sus oportunidades y anticiparse a lo que puede afectar o favorecer el desempeño de la misma.

Quizá un limitante podría presentarse en los padres de familia Pero al aplicar un incentivo convincente planteando que es en beneficio de la

desarrollar el presente proyecto. Por lo cual el equipo de investigadores considera que si es posible desarrollarlo y aplicarlo.

PREGUNTAS DIRECTRICES.

- Qué fundamentos teóricos, existen relacionados con Planificación Estratégica?
- Qué dificultades se presentan al no contar con una Planificación Estratégica que permita el desarrollo institucional?.
- Qué beneficios se podrían contar al replanificar estratégicamente en la escuela, "Dr. José María Velasco Ibarra"?

El no replantear la planificación en este centro educativo traerá como consecuencia los siguientes efectos.

La institución se quedará relegada y no estará en condiciones de competir con otros establecimientos educativos que si mantengan una planificación estratégica encuadrada en sus proyecciones y necesidades por lo cual no le permitirá un desarrollo institucional planificado.

No podrá direccionar el rumbo de esta institución, tanto en lo pedagógico como en el ámbito estructural. Sus proyecciones estarán limitadas solamente a la planificación existente, sin poder ampliarlas ni acoplarlas a otros entornos, que una nueva planificación le puede establecer.

Por lo expuesto se convierte en una necesidad el rediseñar la planificación estratégica de la escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" del

que se encuentran presentes.

1.1.5 OBJETIVOS:

Objetivo General

Rediseñar la Planificación Estratégica de la escuela "Dr. José María Velasco Ibarra", a través del análisis profundo de su realidad por parte de todos los actores educativos, para orientar el proceso administrativo de la institución.

Objetivos Específicos.

- Enfocar aspectos teóricos, relacionados a la Planificación Estratégica.
- Diagnosticar los aspectos que favorecen el contar con una Planificación Estratégica.
- Presentar una propuesta de Rediseñamiento a la Planificación Estratégica de la escuela "Dr. José María Velasco Ibarra", para el período 2007-2010.

1.1.6 MARCO TEÓRICO

a.- ANTECEDENTES.

En la actualidad todas las empresas e instituciones se encuentran obligadas a mantener una planificación estratégica la misma que les permite poder llevar a cabo cada uno de sus proyectos.

La planificación estratégica al estar presente en las instituciones les

el control en forma activa y convierten las acciones negativas en positivas para su beneficio lo realizan gracias a la planificación ya que al momento que la realizan se puede prever que estas acciones o conflictos se va a presentar.

Las instituciones que logran la excelencia han sido aquellas que han hecho que la planificación sea parte de la actitud de esta y logran además que la planificación evolucione de acuerdo al entorno y las necesidades de la misma, son aquellas instituciones que tienen claro que la gran mayoría de las instituciones o empresas también pueden contar con su propia estrategia lo que les obliga a tratar de superarlas para poder seguir siendo líderes.

Chile es un claro ejemplo de como una planificación estricta y ordenada puede superar los índices de pobreza y llevar a los países a la competitividad mundial, tal es el caso que aunque nosotros estamos en el mismo continente se puede decir que contamos con los mismos recursos talvez mejores que con los que este país cuenta seguimos sumidos en la pobreza y dependiendo del imperio Americano.

Con más razón podemos destacar lo que esta ocurriendo con Venezuela es otro claro ejemplo a seguir con lo cual debemos estar convencidos que uno de los principales soportes para que los países, empresas e instituciones logren el éxito es la planificación estratégica.

A lo largo de la historia el hombre ha desarrollado métodos que le permitan realizar actividades adecuadas para obtener mejores resultados, entre todas las creaciones del hombre aquella que se destaca y sobresale por ser la mas compleja y maravillosa , es indiscutiblemente la

con ellas durante años y al final no conseguimos comprender como funciona, ni como sobre viven o crecen. Además las instituciones funcionan en ambientes diferentes rodeadas de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos que interactúan y se alternan para producir grandes cambios e inestabilidad en el ambiente.

Por otra parte las instituciones no son autónomas ni auto suficientes, pues requieren ser gobernadas o, mejor administradas. Las instituciones necesitan directores, jefes departamentales, supervisores, equipos, entre otros. En fin todo un aparato administrativo conformado por personas calificadas que sea capaces de administrarlas de manera apropiada, es decir a través de una verdadera planificación, misma que orientará el desempeño.

b.- CUERPO TEÓRICO

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

La administración como objeto de estudio surge con el movimiento denominado Cameralismo entre los siglos XVI y XVII y continúa con el movimiento del Derecho Administrativo a partir de la revolución Francesa, para luego constituirse en un campo de atención de políticos y administradores públicos que propugnaban el logro de la eficiencia en el manejo de asuntos de gobierno, cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados utilizando la tecnología científica.

Dentro de las teorías administrativas más importantes tenemos las

Reconoce exclusivamente las experiencias positivas que han dado buenos resultados en el manejo de los negocios, y en base a ellas elabora generalizaciones que pueden ser aplicadas a otras situaciones y transmitidas a nuevas generaciones de administradores; es decir que el administrador práctico toma como ciertas, las experiencias positivas.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE LA PRODUCCIÓN (Frederick Taylor 1903)

Pretende resolver los problemas administrativos con un enfoque técnico, se busca mayor productividad y eficiencia.

Los trabajadores se consideran impulsados por motivos económicos y la organización se caracteriza por una división claramente definida, el trabajo con un personal altamente especializado y por una distinta jerarquía de autoridad.

No considera las variables de conducta y comportamiento humano, considera al ser humano como un engranaje más del proceso productivo.

ADMINISTRACIÓN FUNCIONALISTA O DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (Héctor Fayol-1908)

Es muy importante que la administración sea considerada como ciencia porque entendiéndola así estaremos obligados a estudiarla con método, entonces utilizaremos principios, técnicas y teorías que al ser aplicados, reporten mejores resultados.

administración es la misma en cualquier ambiente.

Sin embargo; se hizo notar que éstos son flexibles y no absolutos y pueden adaptarse a cualquier necesidad. Se trata de saber utilizarlos con inteligencia, experiencia y decisión.

LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS (Elton Mayo 1930)

Lo esencial en las organizaciones es la preocupación por la productividad y la eficiencia, lo que requiere el estudio de los factores o variables que influyen en el comportamiento organizativo desde una perspectiva interna.

Los miembros de las organizaciones no reaccionan mecánica y automáticamente a estímulos exteriores, sino que responden a motivaciones más complejas y sutiles las que deben ser conocidas por los administradores y aprovechadas al servicio de la organización.

ADMINISTRACIÓN POR NECESIDADES SOCIALES (A.H.Maslow 1940)

Está basada en la tesis de que, puesto que la administración implica el conseguir que hagan cosas por medio de la acción de personas, su estudio deberá estar centrado en las relaciones "interpersonales" así como en el comportamiento de las personas como individualidades o como miembros de un grupo.

LA TEORÍA X-Y.(Douglas McGregor 1960)

McGregor en su obra "El aspecto humano de las empresas" proporcionó

gente que no le gusta trabajar:

- A la gente que no le gusta trabajar, intenta evitarlo y para que trabajen adecuadamente tienen que ser sobornadas, obligadas, controladas e incluso amenazadas con algún castigo, las catalogó como X.
- A La gente que le gusta trabajar y no tiene que estar obligada o amenazada si se les permite dedicarse a objetivos, las cataloga como Y.

Entonces los líderes y organizadores que provienen de una posición próxima a la teoría X tenderán a crear estructuras y sistemas de organización que se caracterice por la persuasión, los premios y castigos así como a las instrucciones de mando.

Mientras que los líderes gestores y directores que se adhieran a las ideas de la Teoría Y tenderán a crear estructuras y sistemas de organización diseñados para contribuir a hacer posible que la gente mejore, que desee tener responsabilidades, asuma riesgos y se fije objetivos y retos ambiciosos.

LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS (March Simon y Ch. Barnard 1959) (Ludwing Von Bertalanffy 1960)

Contempla a la organización como un todo, como un sistema funcional interno complejo, integrado por una variada serie de elementos, para esta corriente, una organización es una realidad demasiado compleja como para que pueda aplicarse esquemas tan simples como los de : fin, medios, autoridad, obediencia, autoridad formal, autoridad funcional, estructura vertical, división especializada de trabajo, etc., sino mas bien el

sí y con el medio.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS (Drucker P. Y Merrel A. 1960)

Es un estilo de dirección eficaz y motivador que provoca sistemáticamente en el personal una honda motivación fundada menos en el temor que en la identificación entre los deseos de mejora de cada uno y los objetivos profesionales que la organización les propone.

Este nuevo enfoque de la función directiva centra su preocupación en el para qué de la institución, en la capacidad de integrar sus objetivos con un alto nivel de compromiso y aceptación por parte de los componentes de la comunidad educativa, manteniendo la identidad institucional y proporcionando la renovación continua y una constante adaptación al medio social en el que se desenvuelve.

ADMINISTRACIÓN POR DECISIONES (Edward Deeming 1965)

Se concentra en la decisión racional, en la selección de posibles alternativas de u curso de acción o de una idea. Este enfoque se refiere al estudio tanto de las decisiones en sí mismo como en el proceso decisorio en el cual existen dos modelos extremos; el racional y el intuitivo, entendido como un conjunto de pasos previos al mismo acto de decidir o seleccionar una entre varias alternativas factibles de acción.

LA TERCERA OLA (Alvin Toffier 1982)

Sugiere que estamos en los albores de una nueva civilización, es un

pertenece a la TERCERA OLA.

Los enunciados principales de esta teoría son: la muerte de la permanencia, la emergencia de una transición, la aparición de nuevas circunstancias, la necesidad de la diversidad, y los límites de la adaptabilidad. Por encima de todo recalca la urgencia de la investigación para descubrir estrategias de supervivencia.

EL PUNTO CRUCIAL (Fritjof Capra 1989)

El autor detecta que está apareciendo un orden nuevo por lo que surge la emergencia de un nuevo paradigma científico, se aparta de la visión reduccionista y mecanicista del mundo y considera que el punto crucial es un abandono del estudio de los hechos aislados a favor de un análisis que de importancia a las relaciones, contextos y conjuntos.

El reto de los administradores es, precisamente, mantener la conciencia de estos desarrollos globales mientras, al mismo tiempo, se ocupan de lo local y lo inmediato con una forma de pensar flexible sobre el presente en relación a un pasado que ya se fue y a un incierto futuro.

PLANEACIÓN. Mercado. (1986). Dice que la "planeación fija el curso concreto de acción que a de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión"(Pág.14)

Sin embargo muchas instituciones realizan su planeación sin tomar en cuenta estos aspectos y las verdaderas necesidades de la misma, lo cual conlleva a que se pueda desvirtuar en algunos aspectos lo que en un

administrativa que va a determinar anticipadamente cuales son los objetivos que se deben alcanzar, cual es el camino para alcanzarlos y como lograrlo.

La planificación, es el modelo basado en la teoría para poder preparar la acción futura; por medio de la planificación obtendremos la ayuda para que las entidades se puedan desarrollar y puedan obtener un carácter más operativo pero para ello deben involucrarse todos los miembros de la organización.

La planificación es el proceso por el cual se especifica los propósitos de la entidad y busca la manera de alcanzarlos, en el tiempo determinado, a través de una correcta organización, dirección, coordinación y control de los recursos con que cuenta la institución.

La mejor manera de planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acciones para alcanzarlos. Es decir la planeación define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, cómo y que secuencia se debe seguir. Para ello se hace necesario contar con una estrategia.

ESTRATEGIA. Patricio Rojas (1.990). Define a la estrategia como “la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la súbita oportunidad y por ultimo, la indudable ventaja de la defensa.”(Pág.28)

En la actualidad la estrategia dejo de ser parte exclusiva de los ejecitos, aplicable solamente en los campos de batalla; La estrategia es considerada como el enfoque principal de todos los que pretenden

todas las áreas del convivir humano como en el político, el social y por supuesto en el educativo.

Y es por ello que se hace necesaria la estrategia para competir de manera que podamos tener la certeza de que vamos a obtener los resultados esperados lo cual estará garantizado si aplicamos la mejor estrategia, para lograr todo lo propuesto.

La estrategia es el utilizar todos los recursos de tal forma que se pueda obtener el elemento sorpresa a nuestro favor y aprovechar todas las oportunidades para poder defendernos si fuera el caso

La estrategia se hace cada día más importante en todos los campos ya que es la herramienta que al utilizarla bien nos dará las pautas para poder enmarcarnos dentro de nuestros objetivos con la certeza de que lo que vamos a realizar a sido previamente preparado y planeado de tal forma que el margen de error sea mínimo.

Toda Institución requiere que los líderes que la conduzcan, establezcan los lineamientos y objetivos claros, que garanticen la mejora en su funcionamiento y el éxito institucional entre otros. Para esto es importante que sus líderes establezcan tanto objetivos y metas como los pasos y estrategias previo a la acción esto es fundamental para conseguir los objetivos esperados.

Planificar.- es una función o una etapa fundamental del proceso Administrativo, pudiéndose afirmar que es básica para el cumplimiento de las etapas del proceso, para la previa determinación de que todo lo proyectado se cumpla, lo cual se logra por medio de la planificación.

humana que se pretenda realizar requiere de una planificación previa sobre la base de las características y de las regularidades conocidas. En la teoría de la dirección la Planificación es el momento que permite trazarse objetivos, prever los resultados, tener en cuenta las características del objeto de dirección, los medios, instrumentos y de los métodos, Necesarios para su realización adecuada, así como las condiciones más propicias en que puede efectuarse esta actividad.(Pág.5)

Es por ello que los tesisistas consideran que, la Planificación Estratégica, hace que el enfoque y reenfoque alimente y realimente a una institución y que la preparen en el presente para el futuro y le permitirá poder utilizar las premisas fundamentales, para su desarrollo Organizacional contemporáneo y adelantarse a los acontecimientos, proponer planes de acción alternativos, plantear su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias, para cumplir con eficiencia y efectividad sus funciones, con la consiguiente mejora en la calidad de los procesos no solo de enseñanza aprendizaje sino en todos los campos que la educación puede ofrecer.

La Escuela de Excelencia. (1995). Plantea que La planificación curricular, comprende todas las acciones encaminadas a la modelación de un proceso docente educativo. El diseño curricular puede verse como el proceso de determinación de las cualidades a alcanzar, (modulo del profesional) y de la concepción y estructuración organizacional del proceso docente dirigido a lograrla. Pág 18

Entonces, el diseño curricular es el proceso donde se determinan las cualidades a alcanzar. Es el proceso que obviamente hay que seguir para llegar a una reforma son todos los proyectos que se fijan como metas.

clasificación, los mismos que deben estar correlacionados entre sí para lograr un currículo de excelencia pero los fundamentos se tienen que deslindar para que cada uno pueda cumplir su función específica.

Modelos centrados en los objetivos.- Estos surgen en la década de los 60 como una necesidad de lograr una mayor eficiencia de los resultados a través del establecimiento de objetivos que orienten de modo preciso al proceso de educación y permitan una evaluación objetiva de sus resultados.

En la actualidad hay muchos de estos modelos pero con gran apego conductista lo cual no pretendemos alcanzar.

La tecnología educativa.- Esta surge al igual que los modelos en los objetivos en la década de los 60 con la finalidad de poder introducir lo que se consideran medios modernos de enseñanza aquí es donde se estableció la enseñanza programada.

El sistema de instrucción personalizada.-Este sistema surge con el propósito fundamental de flexibilizar el currículo haciendo énfasis en como se debe enseñar. Se critica a este sistema por la extrema individualización que prácticamente elimina toda posibilidad de interacción social.

La Reforma Curricular (1996) que actualmente se encuentra vigente en nuestro País, es un claro ejemplo de este sistema cuando nos dice que: "La aplicación del nuevo Currículo garantizara que todos los niños y niñas ecuatorianos enfrenten al mundo moderno con alto grado de desarrollo intelectual, definida formación de valores cívicos y morales, dominio de las destrezas fundamentales para continuar aprendiendo y para el trabajo

fundamentalmente como persona autónoma flexible y sólida". (pág.8)

La globalización del currículo.- la globalización del currículo, como tendencia curricular constituye un conjunto de ideas y enfoques que subrayan el carácter integral, global de la enseñanza en la acepción amplia del término, y de sus componentes. Esta tendencia se expresa principalmente como una modalidad de concebir y de organizar los contenidos de los currículos.

Otra forma también clásica, es la denominada método de proyectos que organiza el currículo alrededor de problemas interesantes que se deben resolver en equipo. Esta forma se sustenta en postulados del pragmatismo y busca dar solución conjunta a necesidades.

- **El modelo de investigación en la acción.-** En 1981 la Deakin University de Victoria (Australia), definió este modelo como un conjunto de actividades del desarrollo curricular, de la función profesional de los proyectos de mejora escolar y de la práctica y Planificación educativa que tiene en común la utilización de Estrategias de Planificación de la acción llevadas a la práctica y sometidas a observación, reflexión y cambio. Los participantes de esta acción están plenamente integrados e implicados en todas las actividades.

Es así como el equipo de investigadores considera que para que una institución alcance sus objetivos, metas y pueda ejecutar todos sus proyectos es necesario que exista una planificación coherente a sus necesidades y posibilidades. Por lo cual llegamos a la planificación, como un medio para lograr, todo lo propuesto.

establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados para esta realización”(6).

Es por ello que el equipo de investigación considera que se debe proyectar al futuro en forma planificada, de tal manera que no se tenga que improvisar y menos aun en un campo tan delicado como lo es la educación, y de esta forma estar preparados a los posibles cambios, en pos de mejorar el medio educativo y comunitario, para establecer una guía que oriente a las instituciones en su presente para su futuro.

Rojas Arias, (2004) plantea una panorámica general sobre: La naturaleza propia de la Planificación en la que expone que. “La naturaleza propia de la Planificación busca puntualizar sus características, aquellas le dan identidad y al término de su trabajo de búsqueda concluyen que la Planificación se distingue por constituir una herramienta de liderazgo que le permite proyectarse hacia el futuro, a través del diseño de curso de acción, maniobras estratégicas, proyectos y tácticas operacionales; sustentándose sobre la ley de causa-efecto, bajo la premisa de que nada sucede al azar, sino como efecto necesario de una o más causas, debido a los cambios producidos dentro de los diferentes escenarios” (Pág.109).

Con lo cual queda claro que el sistema de planificación debe pasar por un proceso organizado en el cual se puede acondicionar los objetivos generales y específicos, los programas o a su vez los proyectos de los cuales se derivan las tácticas operacionales es por ello que los objetivos se convierten en planes y políticas como líneas guías de acción los mismos que también en algunas ocasiones se pueden convertir en

lo cual debemos disponer de diferentes recursos tanto humanos como tecnológicos además del material, tiempo y lo económico, lo que debe permitir incluso la realimentación durante el proceso para poder disponer de las rectificaciones o ajustes que nos permitan obtener de mejor manera los propósitos programados; planteando tres parámetros:

- **La filosofía de la planificación**, dice: que se trata de una herramienta que no puede faltar. Dentro de una institución que tenga visión de superación y cambios.
- La estructura de la planificación, se identifica dentro del mapa estratégico en el que se especifica la visión y la misión de la institución en que se la aplique y es aquí donde se reparte los objetivos según las fases temporales, y los presupuestos además se señala los responsables de la ejecución tangible. A si mismo el mapa Estratégico deberá contener todo lo que se relacione a la organización. Visto de otra forma, la relación y vinculación entre los procesos fundamentales y de apoyo. Los procesos deberán contar con sus respectivos indicadores de gestión, los mismos que deben estar alineados y sincronizados para medir los impactos que se produzcan a cualquier cambio en cualquiera de los campos planificados.
- **La estructura correspondiente a la planificación estratégica.**- debe contener el señalamiento de las fases temporales con la diferencia de objetivos y estrategias a lograrse, en el corto mediano y largo plazos; los proyectos que se insertaran al momento de ejecución en el plan operativo anual en este cuadro general se denomina Planificación Estratégica Integral y le demuestra al método como una idónea técnica

logra el éxito de lo que se desea alcanzar.

La Planificación Estratégica para Serna H. (1944).- Planificación Estratégica es: "El proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoria y ajustes periódicos para que se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un ente productivo" (pág. 8)

Por lo cual se comprende que la Planificación Estratégica no sirve para satisfacer necesidades mas bien su función especifica es la de resolver problemas de fondo que van a tener sus beneficios y repercusiones a largo plazo.

La Planificación Estratégica para el desarrollo de la educación Ecuatoriana 1997-1998 nos plantea el siguiente esquema básico:

Fundamento.- trata de cimentarse en la formación de valores y actitudes, así como en el desarrollo del pensamiento y la creatividad como instrumento del conocimiento, y en la práctica como estrategia operativa frente a la realidad.

Misión.- Su misión es la de fomentar el desarrollo de la educación y asegurar el acceso a la misma para toda la población ecuatoriana; por ello, debe promover el mejoramiento y democratización de su calidad y procura una distribución espacial equitativa.

soluciones de interés nacional, local e institucional; para generar reformas e innovaciones promotoras del avance de la sociedad; para proyectar objetivos, estrategias y grandes acciones integradoras, en el marco de una coherente coordinación institucional. En este contexto se definen las siguientes políticas:

- Mejoramiento de la calidad de la educación;
- Impulso de la educación.
- Integración y democratización del sistema educativo; e,
- Inserción de componentes culturales en la educación.

Objetivo.- Lograr que el sistema educativo ecuatoriano responda a las exigencias del desarrollo nacional y mundial, a la realidad económica, social y cultural del país; y a elevar la calidad del mismo, tanto por su integralidad, continuidad y pertinencia, cuanto por sus contenidos socialmente útiles.

Finalidad.- Formar un ciudadano crítico, solidario y profundamente comprometido con el cambio social; Que reconozca, promueva y se sienta orgulloso de su identidad nacional pluricultural y pluriétnica; que preserve su soberanía territorial y sus recursos naturales; que desarrolle sus valores cívicos y morales, que tenga capacidad de generar sus propias ideas y que aporte a la consolidación de una democracia no dependiente, en la cual impere la equidad entre los géneros y la justicia social.

Así mismo Avendaño Benavides. (2001) Señala, porque es importante la Planificación estratégica. "La Planificación Estratégica proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, permite adelantarse a los competidores, proponer planes

que sirve de guía para todo tipo de institución. (pag20)

Por lo expuesto el presente proyecto determinará como se debe aprovechar todas las oportunidades para que se pueda ajustar en forma permanente a los sucesos y acciones del entorno para lograr competir pero no mirando a las personas de manera individual sino como miembros de una comunidad ni tampoco como entes productivos y operacionales, sino de manera crítica capaces de discernir y ser dueños de su ideal.

Es por ello que la Educación debe entenderse de una manera general como un fenómeno mundial que abarca todas las áreas de un Estado y que busca incorporarlas a los contextos internacionales unificados. Pero tomando en cuenta las diferentes características, sociales, económicas, políticas culturales y gubernamentales de las Instituciones.

Es en esta realidad donde debemos, aprovechar las oportunidades que el presente y futuro ofrecen al mundo Educativo, para que la sociedad Ecuatoriana con menor nivel relativo de desarrollo progrese y se pueda otorgar una vida digna a todos los Ecuatorianos.

Todas estas transformaciones obligan a incrementar la importancia que las instituciones deben dar a las planificaciones en Educación, y mediante el uso adecuado de Estrategia, se logrará ampliar los medios de acción de las mismas, lo cual permitirá, erradicar la pobre Educación que existe en algunas instituciones.

José Martí dice que: "Educar es depositar en cada hombre toda la obra que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo

salir a flote; Es decir preparar al hombre para la vida.(pag10)

Al analizar este párrafo claramente se puede determinar que el éxito de las personas se dará por medio de la educación, si esta logra preparar a los seres humanos para el futuro, teniendo en cuenta una clara misión para que esto suceda tenemos que lograr que las instituciones educativas también surjan para lo cual debe existir una planificación monitoreada para que se pueda medir los avances de todos los proyectos propuestos y así se podrá llegar a los objetivos y por ende se podrá tomar las decisiones que estén acordes a las necesidades estratégicas de esta institución lo que impedirá que se quede sumida en el tiempo sin poder surgir.

Al hablar entonces, de Planificación Estratégica es la proyección al futuro dispuestos a enfrentar los múltiples retos, tanto positivos como negativos así se llega a la educación como el medio fundamental para transformar los tres desafíos en las esferas: Económica, Política, y Social.

Pero este proceso de desarrollo no puede lograrse tan solo con la cooperación de los organismos institucionales internos por lo cual se hace imprescindible el buscar los mecanismos para poder alcanzar el apoyo de los organismos fundamentales externos. Todo este proceso, estará alineado y sincronizado dentro de la Planificación Estratégica

Pues una vez analizada la importancia y beneficios de la planificación estratégica al no realizarla y aplicarla se daría las siguientes circunstancias:

- No habría nada que organizar.

Además una planificación bien estructurada debe cumplir las siguientes características:

- Tener una metodología para la toma de decisiones.
- Debe optimizar el logro de los objetivos.
- Trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- Es reflexiva del presente para convertirla en flexible sobre el futuro.
- Es un proceso social.
- Es un esfuerzo deliberado de convertir a una institución que no sea satisfactoria para los requerimientos presentes y futuros en excelente.
- Intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajusten a las necesidades en donde se la aplique.

Un ejemplo de que la Planificación logra cambios efectivos y progresivos lo podemos encontrar en la Escuela Superior Politécnica del Ejército de la ciudad de Latacunga, la cual cuenta con una Planificación Estratégica que se está poniendo en práctica.

Así mismo cabe resaltar que en la zona urbana son muy pocas las escuelas que cuentan con una planificación estratégica y de estas la mayor parte que la tienen no está de acuerdo a su realidad y necesidades. Lo que no sucede con las escuelas rurales que son auspiciadas por las "ONG" todas estas escuelas cuentan con un plan estratégico institucional programado para 5 años.

También debemos inclinarnos por un modelo acorde a lo que realmente necesita nuestra educación de tal forma que los cambios que se den se

mas no como miembros de una sociedad, los prepara para producir en forma mecanicista, es por ello que se preocupa de desarrollar sus destrezas con una pobre preparación de liderazgo de tal forma que solo se preparen para ser obedientes sin poner de manifiesto su punto de vista aunque lo que tenga que hacer no sea lo más correcto para su beneficio y comunidad.

Si pretendemos que este proyecto tenga un enfoque de cambio y beneficio para todas las personas que están dentro y en el entorno de la Escuela Dr. José Maria Velasco Ibarra y para quienes están de una u otra forma involucradas con esta Institución, entonces no debemos permitir, que se mantenga el mismo modelo Constructivista, que es el que le conviene al sistema capitalista.

Es por esta razón que la investigación estará inclinada por el modelo histórico cultural, ya que no se puede hablar de cambios si se piensa en forma individual y no se debe realizar una Planificación Estratégica, para preparar a las personas con la única finalidad de que sean capaces de producir y así sigan beneficiando, a los dueños de los capitales sin importarles la superación de toda la comunidad.

c.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

Plan Estratégico.- Es la intención, proyecto o modelo sistemático de una actuación pública o privada que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla es de importancia decisiva para el desarrollo de la misma.

Previsión.- Es el cómo podemos prepararnos para algún suceso

puede determinar que son los pasos progresivos que de una u otra forma adelantan un proceso programado.

Integral.- Es lograr en forma global los objetivos o proyecciones en forma total, completa y alcanzar todas las metas propuestas involucrando todo el entorno.

Proyecto.- Es un conjunto de actividades viable, coherente Inter relacionadas, que la ejecuta un grupo especializado o con la ayuda de personas especialistas, mediante el planeamiento de objetivos, la planificación de criterios recursos y metodologías que se orientan a la solución de problemas con resultados previsibles y significativos.

Misión.- Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala prioridades y la dirección de las actividades de una institución. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la institución para lograr así su visión institucional.

1.1.7 HIPÓTESIS.

Si se rediseña la Planificación Estratégica en la Escuela Dr. José María Velasco Ibarra Entonces se dispondrá de un instrumento que guíe la toma de decisiones en el campo administrativo de la institución.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE PENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
Definición de la técnica	- Reorientación Institucional	- Ausencia del diagnóstico institucional - Planificación constructivista - Proyectos dirigidos al desarrollo de individuos	- Qué técnica utilizó para r diagnóstico institucional - En qué matriz se fundamenta realizar el diagnóstico institucional - Para la elaboración y desarro proyecto educativo se considera: Lo que sugiere el compañero Lo que dispone el Director Lo sugerido por el Ministro de Educa
	- Transformar la actividad social	- Gestión administrativa centralizada vertical - Ausencia de criterios de medida	- Qué desarrollo busca la p existente Institucional Colectivo
	- Mejorar condiciones de la Institución	- Falta de determinación de líneas prioritarias	Individual Educativa

VARIABLE PENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
<p>posición de un mento que a toma de iones en el campo nistrativo de titución.</p>	<p>- Decisiones estratégicas</p> <p>Orientación en la toma de decisiones</p> <p>- Decisiones acordes a la necesidad estratégica</p>	<p>- No existe monitoreo de la planificación existente</p> <p>- Deficiente regulación en el proceso planificado</p> <p>- Decisiones unilaterales autoritarias</p> <p>- Proyectos no terminados</p>	<p>- Durante el proceso de la pl realiza control: A veces Frecuentemente Siempre No lo hace</p> <p>- Qué regulación se hace dura operativa de la planificación: Diagnóstica Procesales O de certificación</p> <p>- Para tomar una decisión se la base de: Criterio del Director Del diagnóstico institucional O de cada uno de los proyectos</p>

1.1.9.1.- TIPO O DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.- El diseño de investigación a utilizarse en el presente proyecto será el de Estudio Explicativo ya que partimos de una Hipótesis explicativa y el proyecto es un aporte al modelo teórico.

1.1.9.2.- Métodos y Técnicas de investigación

MÉTODOS.

Para el presente proyecto los investigadores utilizarán los siguientes métodos:

El método dialéctico.- porque las características de este método permitirá desarrollar el presente proyecto ya que se apegan a los pasos que necesitamos dar para obtener los resultados planteados.

El método hipotético deductivo – porque parto de una hipótesis

El método descriptivo – exploratorio. Ya que este método ayudará a descubrir los aspectos favorables como los negativos, internos y externos que están involucrados con la institución.

El método científico- este método será el que ayude a comprobar la hipótesis.

El método analítico sintético.- porque este método permitirá analizar cada una de las partes del problema presentados para poder alcanzar los objetivos y así plantear las soluciones.

directa e inmediata y se la utilizará para realizar un diagnóstico preliminar de la realidad escolar del plantel sin necesidad de recurrir a ninguna persona.

La encuesta- será aplicada al mayor número de personas, en este caso a los estudiantes, padres de familia y profesores del plantel ya que por medio de esta se puede recopilar los datos provenientes de la población involucrada con la institución además el volumen de la información obtenida sobre las variables, dimensiones e indicadores es mayor otro punto importante es que las encuestas se puede mantener el anonimato de los encuestados lo cual nos podría garantizar en mayor porcentaje la veracidad de las respuestas.

La entrevista- se la utilizará para obtener información por parte del Director de la escuela ya que es una técnica con una gran flexibilidad porque si una pregunta no es entendida con claridad por el entrevistado la podemos replantear de diferente manera pero igual obtendremos el resultado deseado además es posible el incorporar más preguntas durante el desarrollo de la entrevista; nos permite un ambiente en el cual se puede motivar al entrevistado.

CAPITULO I

1.- Enfoques Teóricos De La Planificación Estratégica.

- Administración
- Teorías de la administración
- Modelos de administración.
- La tecnología y su administración.
- Niveles administrativos
- Fases administrativas
- Planeación. Estratégica.
- Planeación Táctica.
- Planeación Operacional.
- Principios y valores institucionales.
- Dirección del proceso estratégico.
- Organización. del proceso estratégico.
- Ejecución. del proceso estratégico.
- Control. del proceso estratégico.
- Evaluación del proceso estratégico.

CAPITULO II.

2. Análisis e interpretación de los resultados.

- Caracterización de la Institución educativa.
- Análisis e interpretación de resultado a los alumnos.
- Análisis e interpretación de resultado a los maestros.
- Análisis e interpretación de resultado a los padres de familia.
- Análisis e interpretación de resultado del directivo.

3.- Propuesta.-

- Título de la propuesta
- Antecedentes.
- Justificación.
- Objetivos.
- Factibilidad de ejecución.
- Desarrollo de la propuesta

1.1.9.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.-

El equipo de investigadores cree que es conveniente trabajar en esta investigación con los principales actores del quehacer educativo del Plantel, es decir con los directivos de padres de familia, niños de los 5tos, 6tos y 7mos años (36), mismos que serán considerados a través de las directivas de aula, de igual manera se trabajará con el universo de maestros (29), directivas de padres de familia (34) personal de servicio (3) Representante de la comunidad (2) y el director (1) dando un total de 105 personas.

Como queda demostrado, se ha logrado conformar un grupo de personas muy representativo y óptimo para realizar la investigación por lo que el grupo de tesistas creen que no es necesario la aplicación de la fórmula estadística.

1.1.10.1.- Recursos humanos

NOMINA	Cant/personas
Postulantes	3
Director de tesis	1
Director de la escuela	1
Maestros	29
Personal de servicio	03
Padres de familia	34
Niños	36
Representante de la comunidad	2

1.1.10.2.- Recursos materiales

NOMINA	COSTO EN DÓLARES
Material de escritorio	250
Impresiones	100
Anillados	20
Transporte	50
Asesoramiento	100
Internet	<u>20</u>
Imprevistos	180
TOTAL	720

CITADA:

- ✓ AGUSTO AVENDAÑO, VERÓNICA BENAVIDES , Planificación Estratégica, Maestría en Gerencia de proyectos Educativos y sociales. Quito Ecuador, . I Edición AFEFCE(2.001).Pág. 20
- ✓ DICCIONARIO LARAUSSE.Pág 109
- ✓ GONZALEZ PACHECO; Aplicación del enfoque de la actividad al perfeccionamiento e la educación, La Habana, CEPES, (1992.) Pág. 5
- ✓ LA ESCUELA DE LA EXSELENCIA, La calidad de la Educación; editorial iglesias, Edición N° 3 ; Nicaragua 1995.Pág. 18
- ✓ LA REFORMA CURRICULAR; 1996.Pág 8
- ✓ MARTÍ, José. Pág. 20
- ✓ MERCADO, C. (196). Revista Gestión y Estrategia N° 11-12 Número doble. Enero - Diciembre. Pág. 45
- ✓ ROJAS ARIAS, Un enfoque estratégico; digidog – indugraf Quito Ecuador 2.004 II Edición.Pág. 28
- ✓ IDIP Pág109
- ✓ SERNA, G. HUGO; Planificación y Gestión Estratégica, Fondo Editorial Legis, Santafè de Bogota- Colombia II edición 1994.Pág. 8

CONSULTADA.

- ✓ ALVAREZ GARCIA, I. Y TOPETE BARRERA, C.. Revista Gestión y Estrategia N° 11-12 Número doble. Enero - Diciembre. 1997.
- ✓ CUCCO, M. La tarea educativa. Sus contradicciones actuales. El rol del educador. Madrid, 1988.
- ✓ FREIRE, P., DE QUIROGA, Ana P. Y Otros. El proceso educativo según Paulo Freire y E. Pichón Riviere. San Pablo, Brasil, 1985.
- ✓ GARCÍA, Jesús. Art. La Educación como categorías y como procesos. Cuba. Agosto del 2001.

General de la Dirección. Ed. Centro de Estudio de la Economía Cubana. Universidad de la Habana S/F.

- ✓ LOPEZ, M. El Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas. En Coloquio: La dirección de la escuela. Caracas, Venezuela 1996.
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE (2000) Propuesta de la nueva resolución para las comunidades educativas papel de trabajo sujeto a revisión. Octubre.
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA;; Gestión Educativa. 2000.
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE; Propuesta de la nueva resolución para las comunidades educativas. Octubre. 2000
- ✓ QUIROGA, ANA P. DE. Sobre la opresión del niño en el sistema educativo, en El proceso educativo según Paulo Freire y Enrique Pichón Riviere. Instituto Pichón Riviere, San Pablo, Brasil. Educaciones cinco, 1992.
- ✓ ROJAS, Patricio(1.990)“Metodología de la Planificación Estratégica, “Un Enfoque Estratégico” Edición Digidog Inndugraf Quito Ecuador.
- ✓ GONZALES Pacheco (1.995). “El Planeamiento Curricular En la enseñanza Superior.” Ciudad de la Habana
- ✓ LA ESCUELA DE EXCELENCIA __. Monografía Monitoria de Educación.
- ✓ SERNA.H.(1.994) “Planificación Estratégica” Fondo editorial Legis, Santa Fe de Bogota,

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA "DR. JOSÉ
MARÍA VELASCO IBARRA" DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

ESTIMADO COMPAÑERO:

Un grupo de estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incursionando en la investigación, nos hemos propuesto realizar un trabajo investigativo sobre ""PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA" LA MISMA QUE SERÁ APLICADA EN ESTE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO; por lo que solicitamos de la manera más comedida dar respuesta con toda la sinceridad del caso; ya que estos datos recopilados aportarán para alcanzar el objetivo propuesto.

1. ¿Quiénes participaron en el levantamiento del Diagnóstico Institucional?

.....
.....

2. ¿Qué modelo pedagógico se aplica en la escuela?

.....
.....

3. ¿Los proyectos son orientados al desarrollo de individuos o ambiente físico?

.....
.....

4. ¿Qué instrumentos se utilizan para medir logros del Plan Estratégico?

de todos los actores educativos?

.....
.....

6. ¿El Plan Estratégico actual ha sido constantemente enriquecido con nuevos aspectos?

.....
.....

7. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones en la escuela?

.....
.....

8. ¿Cuáles son las acciones que siguen cuando un proyecto no es terminado en los plazos sugeridos?

.....
.....

9. Si pudiera, en este momento, qué reforma urgente implementaría en la Institución.....

.....

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MAESTROS DE LA ESCUELA "DR.
JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA" DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

ESTIMADO COMPAÑERO:

Un grupo de estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incursionando en la investigación, nos hemos propuesto realizar un trabajo investigativo sobre ""PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA" LA MISMA QUE SERÁ APLICADA EN ESTE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO; por lo que solicitamos de la manera más comedida dar respuesta con toda la sinceridad del caso; ya que estos datos recopilados aportarán para alcanzar el objetivo propuesto.

1. ¿Ha publicado textos, libros u otras obras o artículos pedagógicos?

Si

No

2. ¿Prepara y utiliza material didáctico novedoso?

Si

No

3. ¿Qué entiende Ud. por Plan Estratégico?

.....

4. ¿Conoce acerca de ciencia y tecnología computacional?

Si

No

5. ¿Trata de que sus alumnos consulten e investiguen?

género y la educación no sexista?

Si

No

7. ¿Conoce y aplica el Código de la Niñez y adolescencia?

Si

No

8. ¿Presenta oportunamente el plan de unidad didáctica?

Si

No

9. ¿Quiénes elaboraron el diagnóstico institucional?

Director

Consejo Técnico

Junta General de Profesores

Comunidad educativa

No Contesta

10. ¿Utiliza técnicas motivadoras y activas de estudio?

Si

No

11. ¿Las estrategias que se han propuesto para dar solución a las necesidades de la institución son?

Muy eficientes

Eficientes

Deficientes

No Contesta

Dolarización

Situación Financiera

Desempleo

13. ¿Los maestros y maestras dialogan entre sí, trabajan en equipo y participan en actividades de formación y capacitación?

Si

No

14. ¿La manera como se aprovecha el tiempo útil en el aula para el aprendizaje de los niños y niñas es?

Muy satisfactorio

Poco Satisfactorio

Insatisfactorio

No Contesta

15. ¿Cuál es la identidad institucional?

Servicio a la Comunidad

Educación Crítica

Libertad de Expresión

Escuela Fiscal Mixta

No Contesta

16. ¿Los niños y niñas han recibido la preparación previa antes de ingresar a la escuela (aprestamientos)?

Siempre

A veces

Nunca

Si

No

19. ¿Las decisiones para mejorar la institución han sido tomadas en

forma: Individual, Participativa?

Individual

Participativa

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA
"DR. JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA" DE LA CIUDAD DE
LATACUNGA.**

ESTIMADO PADRE DE FAMILIA:

Un grupo de estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incursionando en la investigación, nos hemos propuesto realizar un trabajo investigativo sobre "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA" LA MISMA QUE SERÁ APLICADA EN ESTE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO; por lo que solicitamos de la manera más comedida dar respuesta con toda la sinceridad del caso; ya que estos datos recopilados aportarán para alcanzar el objetivo propuesto.

1. ¿Conoce Ud. a lo que se refiere el Plan Estratégico Institucional?

Si

No

2. ¿Participó Ud. en el levantamiento del diagnóstico institucional?

Si

No

3. ¿De qué manera le gustaría que reciba la educación su hijo o

hija?

Memorista

Crítico

Solidario

4. En la escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" cuenta con las

escuela?

Si

No

6. ¿Qué necesidades cree que tiene la escuela?

Seguridad peatonal

Infraestructura

Higiene

Material Didáctico

7. Cuando se planifican acciones se toma en cuenta el criterio de padres de familia?

Si

No

8. Las decisiones se las toma en la escuela en base a:

Consensos

Presiones

Criterio del Director

9. Si fuera Director de la escuela, qué reforma urgente implementaría en la institución?.....

.....

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS NIÑOS/AS DE LA ESCUELA "DR. JOSÉ
MARÍA VELASCO IBARRA" DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

ESTIMADO ALUMNO (A):

Un grupo de estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incursionando en la investigación, nos hemos propuesto realizar un trabajo investigativo sobre "“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA” LA MISMA QUE SERÁ APLICADA EN ESTE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO; por lo que solicitamos de la manera más comedida dar respuesta con toda la sinceridad del caso; ya que estos datos recopilados aportarán para alcanzar el objetivo propuesto.

1. ¿Te han preguntado qué te gustaría cambiar en la escuela?

Si

No

2. Las lecciones te gustaría darlas:

De memoria

Con tus palabras

Utilizando otras formas de comunicación

3. Crees que aprenderías mejor si tienes un ambiente agradable y adecuado?

Si

No

4. ¿Has participado en reuniones para conocer el desarrollo de las actividades en la escuela?

Si

escuela?

.....
.....

6. Te han tomado en cuenta para que opines acerca de los trabajos que se realizan en la escuela?

Si

No

7. Si fueras director de la escuela, qué te gustaría hacer en tu institución?.....

.....
.....

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD
ALEDAÑA A LA ESCUELA "DR. JOSÉ MARÍA VELASCO IBARRA" DE
LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

ESTIMADO MIEMBRO DE LA COMUNIDAD:

Un grupo de estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incursionando en la investigación, nos hemos propuesto realizar un trabajo investigativo sobre "“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA” LA MISMA QUE SERÁ APLICADA EN ESTE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO; por lo que solicitamos de la manera más comedida dar respuesta con toda la sinceridad del caso; ya que estos datos recopilados aportarán para alcanzar el objetivo propuesto.

1.- ¿Conoce Ud. a lo que se refiere el Plan Estratégico Institucional?

Si

No

2.- ¿Participo Ud. en el levantamiento del diagnóstico institucional?

Si

No

3.- En la escuela "Dr. José María Velasco Ibarra" cuenta con las aulas necesarias para la educación y las actividades de los niños

Si

No

4.- ¿Ha participado en reuniones para alcanzar las necesidades de la escuela?

Falta de profesores

Infraestructura

6.- Cuando se planifican acciones se toma en cuenta el criterio de padres de familia?

Si

No

7.- Las decisiones que se toma en la escuela es en base a:

Consensos

Presiones

Criterio del Director

10.- ¿Si fuera Director de la escuela, qué reforma urgente implementaría en la institución?.....