



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA  
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ “ESPAM-MFL”**

**INGENIERIA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**Tema:**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO  
MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ**

**AUTORAS: GONZÁLEZ SOLÓRZANO ROSANGELA DEL JESÚS  
LÓPEZ ÁLAVA JASMINA CECIBEL**

**TUTOR: MGS. NORGE BALTAZAR GUERRERO BRIONES**

**Calceta, Marzo del 2012**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Nosotras, Rosangela del Jesús González Solórzano y Jasmina Cecibel López Álava, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

Rosangela del Jesús González Solórzano

---

Jasmina Cecibel López Álava

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Mgs. Norge Baltazar Guerrero Briones certifica haber tutelado la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ”** que ha sido desarrollada por Rosangela del Jesús González Solórzano y Jasmina Cecibel López Álava, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Mgs. Norge Baltazar Guerrero Briones  
**TUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos miembros del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** la tesis titulada “**PLAN ESTRATÉGICO DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ**”, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Rosangela del Jesús González Solórzano y Jasmina Cecibel López Álava, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Ing. Xavier Mendoza Ponce  
**MIEMBRO**

---

Ing. Christian Loor Zambrano  
**MIEMBRO**

---

Ing. Rubén Rivera Fernández  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la institución que me dio la oportunidad de capacitarme y en la cual me he forjado día a día;

A Dios por haberme dado salud, fe, dedicación, fuerza y perseverancia para culminar con éxito esta meta importante en mi vida,

Al personal del Colegio Fiscal Técnico Monserrate Álava de González por abrirnos sus puertas para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo,

A los docentes por impartir sus sabias enseñanzas. En particular, a los Miembros Del Tribunal y Tutor, gracias por su paciencia y constante dedicación al encauzar esta tesis,

A mis compañeros (as) de clase, con los cuales hemos compartido momentos inolvidables y,

A todas aquellas personas importantes en mi vida, quienes siempre han estado conmigo en todo momento gracias.

Rosangela del Jesús González Solórzano

## **AGRADECIMIENTO**

Infinita gratitud a Dios, ser omnipotente por el don de la vida, por haberme permitido compartir y disfrutar esta maravillosa etapa estudiantil de cinco años que hoy reflejan el primer fruto el cual es producto de la constancia y perseverancia.

A mis padres por haberme regalado una familia, por ser quienes me han llevado por el camino del bien, del amor y la justicia.

A mis tías, Ana e Irene por su apoyo incondicional en los momentos difíciles de mi vida y en especial en esta etapa, por sus consejos, comprensión, motivación constante y por soportar mis errores.

Al tutor y miembros del tribunal por sus virtudes profesionales y humanas que contribuyeron en forma generosa y decidida; con toda su experiencia académica y sus amplios conocimientos hicieron posible la culminación de la presente.

A la institución que me brindó la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente.

Jasmina Cecibel López Álava

## DEDICATORIA

A quienes quiero y han estado siempre conmigo, acompañándome en todo momento.

A quienes se convirtieron en el motivo y la razón de mi superación.

A mis compañeros de clase, por su constante apoyo y comprensión. Pero muy especialmente a Dios, por sobre todas las cosas, quien siempre llevo conmigo, porque gracias a la fe, pude ser constante.

Rosangela del Jesús González Solórzano

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a ese momento especial en mi vida, por todos los triunfos obtenidos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarme y respetarme cada día más.

A mis padres a quienes les debo la vida, sus consejos, la comprensión y por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad.

A mis tías Ana e Irene quienes han sido un ejemplo a seguir por su constancia y perseverancia en cada día de sus vidas.

A mis hermanas quienes en un determinado momento me impulsaron con una voz de aliento para llegar a este lugar, por su cariño, apoyo y amistad.

A mis maestros por su tiempo, su apoyo y la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y humana.

A mis compañeros con quienes compartí tantos momentos de alegría, tristezas por su amistad y cariño.

A la universidad Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y en especial a la Carrera de Administración Pública y de Empresas por permitirme ser parte de esta familia de triunfadores.

Jasmina Cecibel López Álava

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
CONTENIDO GENERAL.....	IX
CONTENIDO DE CUADROS.....	XII
RESUMEN .....	XIII
SUMMARY .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	XV
I. ANTECEDENTES.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/ O IDEAS A DEFENDER .....	18
II. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. EL COLEGIO FISCAL TÉCNICO MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ.....	19
2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	19
2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	20
2.2. PLAN, PLANIFICACIÓN / PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA .....	20
2.2.1. QUÉ ES UN PLAN .....	20
2.2.2. PLANIFICACIÓN / PLANEACIÓN .....	21
2.2.2.1. TIPOS DE PLANIFICACIÓN .....	24
2.2.2.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	25
2.2.2.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN .....	26
2.2.2.4. IMPORTANCIAS DE LA PLANEACIÓN .....	26
2.2.3. ESTRATEGIA .....	27

2.2.3.1. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA .....	29
2.2.3.2. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	31
2.2.3.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	31
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
2.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA.....	33
2.3.2. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	35
2.3.3. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
2.3.4. DESARROLLO DE UNA MISIÓN Y UNA VISIÓN .....	38
2.3.5. PARA QUÉ SIRVE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
2.3.6. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
2.3.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA .....	41
2.4. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	42
III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	44
3.1. UBICACIÓN DEL LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.2. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.3. MÉTODO ESTADÍSTICO.....	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	46
4.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....	46
4.2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	54
4.2.1. ANÁLISIS INTERNO .....	54
4.2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	55
4.2.2.1. ANÁLISIS PESTL.....	55
4.3. PLAN ESTRATÉGICO .....	59
4.3.1. MISIÓN .....	59
4.3.2. VISIÓN.....	60
4.3.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES: .....	60
4.3.4. POLÍTICAS: .....	60
4.3.5. VALORES: .....	60
4.3.6. FILOSOFÍA .....	61
4.3.7. ESTRATEGIA .....	62
4.3.7.1. PLAN OPERATIVO ANUAL .....	62
4.3.7.2. PLAN OPERATIVO ANUAL .....	63
4.3.7.3. PLAN OPERATIVO ANUAL .....	64

4.3.7.4. PLAN OPERATIVO ANUAL .....	65
4.4. SOCIABILIZACIÓN .....	66
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
5.1. CONCLUSIONES .....	67
5.2. RECOMENDACIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	69
ANEXOS .....	73

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 04.01</b>	Respuestas de los entrevistados sobre si conocen lo que es un plan estratégico, las ventajas que brinda y si la institución cuenta con el mismo..	47
<b>Cuadro 04.02</b>	Respuestas de los docentes y personal administrativo sobre cuáles son las metas u objetivos que persigue la institución.....	48
<b>Cuadro 04.03</b>	Afirmaciones por parte de los interrogados sobre cuáles son las fortalezas con las que cuenta la institución.....	49
<b>Cuadro 04.04</b>	Manifestaciones de los entrevistados referentes a las debilidades que posee la institución.....	50
<b>Cuadro 04.05</b>	Testimonios de la colectividad entrevistada respecto a las oportunidades que tienes la entidad.....	51
<b>Cuadro 04.06</b>	Respuestas de los interrogados respecto a cuáles son las amenazas que percibe la entidad.....	52
<b>Cuadro 04.07</b>	Expresiones de los entrevistados concernientes a propuestas para mejorar la institución.....	53

## RESUMEN

Este trabajo presenta la propuesta de un plan estratégico, para la cual se diseñaron una serie de preceptos, encaminados a responder a las exigencias del entorno y ubicar a la institución en una relación ventajosa para el futuro. Para llevar a cabo la estructuración de este, se aplicó una entrevista mediante la cual se determinó la situación vigente del colegio; la misma que no contaba con una planificación, poniéndola en desventaja ante la necesidad de querer ser una de las instituciones que más aporte al desarrollo educativo referente a este entorno. Por esta razón se realizó un plan estratégico para el colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, el mismo que se compone de metas y objetivos para alcanzar a largo plazo. Para dar a conocer esta investigación se logró socializar el plan estratégico a todo el personal docente y administrativo de la institución, donde se dieron a conocer la misión, visión, objetivos, políticas, valores, filosofía y las estrategias, evidenciando la predisposición y el interés por parte de los mismos de llevar a la realidad su implementación; una vez especificadas las estrategias es preciso cambiarlas en operaciones definidas como programas y proyectos. La metodología aplicada en este trabajo fue el método estadístico el cual ayudó a cumplir con el objetivo propuesto por las autoras. Al concluir se obtuvo como resultado una planificación estratégica que se enfoca y dirige a un cambio social fomentando un avance en beneficio de la Institución Educativa y comunidad.

## SUMMARY

This paper presents a proposed strategic plan, which designed a series of rules, designed to meet the demands of the environment and place the institution in an advantageous relationship for the future. To carry out the structuring of this, we applied an interview which was determined by the current situation of the school, the same that it had no planning, putting at a disadvantage due to the need of wanting to be one of the institutions that contribute to educational development relating to this environment. For this reason we conducted a strategic plan for the school fiscal Álava technical Monserrate Gonzalez the same consisting of goals and objectives to achieve the long term. To raise awareness of this research was achieved strategic plan to socialize the entire faculty and staff of the institution, which issued the mission, vision, objectives, policies, values, philosophy and strategies, demonstrating the willingness and interest by them to bring to reality its implementation, once specified strategies must change in operations defined as programs and projects. The methodology used in this study was the statistical method which helped meet the target proposed by the authors. At the end result was obtained as a strategic planning that focuses and directs social change by encouraging a step forward for the educational institution and community

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico que presentamos es un instrumento curricular muy importante y de fácil aplicación, para que los directivos de la entidad puedan realizar una gestión más competitiva, logrando visualizar de una manera establecida el futuro de la institución.

Razón por la cual toda entidad educativa, debe contar con una planificación estratégica, para lograr con eficiencia y eficacia una mejor calidad institucional de la entidad, logrando así obtener resultados satisfactorios para la misma, por ello se estructura este plan, para que no se vea en la necesidad de regirse con el método anterior, que si bien colaboró para manejar a la misma en su momento, pues bien; ahora cuenta con bases de donde se desprenden puntos estratégicos para encaminarse hacia un rumbo planteado. El contar con una misión, visión, políticas, objetivos herramientas esenciales dentro de toda institución, las cuales se consideran importantes para evitar aquellos riesgos o desequilibrios que podrían atentar con la estabilidad de cualquier centro educativo.

El colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González se dedica a la enseñanza académica, dictada por un grupo selecto de docentes los mismos que poseen valores basados en la ética, forjan bachilleres preparados para enfrentarse a un futuro entorno profesional. Ahora cuenta con una planificación adecuada que beneficia al colegio en general, a las autoridades a coordinar actividades y docentes que planifiquen sus estrategias temáticas al momento de impartir sus clases a los estudiantes.

Dicha entidad educativa se manifiesta con una perspectiva totalmente diferente, ya que en la actualidad ostenta una herramienta valiosa la cual se ve enfocada en un mejor porvenir, preparando al colegio hacia un futuro totalmente cambiante

# **I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años se ha experimentado un crecimiento de los sistemas educativos, expresado en diferentes parámetros, lo que ha impuesto la necesidad de administrarlos de una manera eficiente. Para esto hay que tener ideas claras de lo que es la administración, sus principios y sobre todo considerar que la gestión administrativa se da a través de un proceso, cuyos elementos actúan íntimamente entrelazados e interrelacionados para conseguir los resultados o productos basados en necesidades (Cortes, 2004)

Actualmente la educación en general enfrenta procesos de cambios acelerados por la sociedad a nivel mundial en todos sus aspectos, el plan operativo institucional, ya no permite solucionar los problemas de las instituciones educativas, por lo que es necesario buscar nuevas alternativas de planificación acordes a las necesidades que exige este mundo totalmente cambiante.

En el ámbito educativo no todas las instituciones cuentan con un plan estratégico, así tenemos al colegio Monserrate Álava de González, el tener esta herramienta que le proporciona los medios para la consecución de los objetivos de la institución, motivo por el cual se hace necesario el desarrollo del mismo para mejorar las actividades que realiza la entidad educativa.

La falta de un plan estratégico hace que la institución tenga falencias en la consecución de objetivos institucionales como: la capacitación en relaciones humanas para la convivencia social y el trabajo en equipo, tener una infraestructura básica funcional, equipamiento audiovisual y tecnológico, espacios recreativos, esto ayudará al cumplimiento de la misión, visión, fines, propósitos, objetivos y metas de la entidad.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

En nuestro país las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento en la calidad de la educación fiscal y las repercusiones en la educación particular obligan a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la supervivencia y el desarrollo en condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos (Almeida, 2009).

Contemplando la realidad educativa en la que se desenvuelven nuestras instituciones entre ellas el colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, al no poseer con los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas; es necesario estructurar un plan estratégico con el fin de dar alternativas de solución a los problemas de la institución, para lo cual necesario la planificación estratégica la misma que beneficiará a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia

Por lo señalado se justifica, proponer un plan estratégico que ayude en la Administración institucional fundamentado en los paradigmas de planificación propuesto por Aranda, (2000). La propuesta tiene algunas variaciones, modelo que se ajusta al colegio Monserrate Álava de González. Esto permitirá dar un mejor servicio a la comunidad educativa y contar con un modelo de gestión prospectivo con propuestas de cambio frente a nuevos competidores

La falta de planificación organizacional en la educación ha provocado diferentes reacciones por parte de las instituciones, ya que unas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido. Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia, hoy deben ser remplazados por nuevos paradigmas con una visión de futuro, por lo que toda organización educativa debe tener un plan estratégico que construya o incremente la capacidad de gestión y administración con un talento humano líder de alta gerencia, esto permitirá ofertar una educación de calidad para la vida y que las instituciones sean competitivas.

La investigación permitirá conocer los inconvenientes, actividades no programadas y cualquier imprevisto que se presenta en toda institución carente de esta herramienta. Se plantea la oportunidad de que la entidad aplique el plan con el propósito de ser una institución con visión de mejora y progreso.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Diseñar un plan estratégico para el colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del colegio.
- Estructurar un plan estratégico para el colegio.
- Sociabilizar el plan estratégico al personal del colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González

### **1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/ O IDEAS A DEFENDER**

Una planificación estratégica en el colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González mejora la gestión, docencia e investigación institucional.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. EL COLEGIO FISCAL TÉCNICO MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ**

#### **2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

En el año de 1984 (octubre) , se realizó una Feria Artesanal desarrollada en la ciudad de Calceta, la misma que fue patrocinada por quienes conducían en aquella la academia artesanal “Monserate Álava de González ”,el objetivo era observar la laboriosidad de las artesanas, alumnas de la academia A partir de entonces se cree necesario el funcionamiento de un colegio con carreras técnicas, capaz que esta institución pueda formar y profesionalizar a personas de ambos sexos: hombres y mujeres en dos años (Destellos de plata, 2010).

En destellos de plata (2010), se confirma que Mediante Resolución 230 de febrero 26 de 1985, el Ministerio de Educación y Cultura autoriza el funcionamiento del primer curso del colegio Particular “MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ” a partir del año lectivo 1985 – 1986, llegada ésta resolución a conocimiento de la Unión de Bases Progresista sus dirigentes expresan que están de acuerdo con la creación y funcionamiento siempre y cuando el Estado asuma el financiamiento del plantel.

En la misma revista se manifiesta que con estas razones la Unión de Bases Progresista conmina a las instituciones y organizaciones clasistas más representativas de la localidad para formar un solo frente y solicitar al Ministerio de Educación y Cultura, estudien el pedido en el sentido que Calceta, necesita un colegio fiscal con carreras técnicas; lográndose así la nacionalización del plantel mediante acuerdo N° 2954 de Abril 19 de 1985 y estando al frente del Ministerio de Educación el Doctor Camilo Gallegos Domínguez.

### **2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL**

El Colegio Fiscal Mixto Monserrate Álava de González está ubicado en la Provincia de Manabí, Cantón Bolívar, Ciudad de Calceta, sitio san Lorenzo en la avenida estudiantil, vía Calceta Tosagua Km 1 ½. Actualmente cuenta con cuatrocientos setenta y nueve estudiantes, su personal docente y administrativo es de cuarenta y dos, el número de aulas en las cuales se imparten las clases es de catorce.

## **2.2. PLAN, PLANIFICACIÓN / PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA**

### **2.2.1. QUÉ ES UN PLAN**

Es una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y guiar la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios. El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo. En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. La noción del plan estratégico presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados (Ossorio, 2002).

Según Landa (1976), es conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumenta un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc.

Para Fernández (2004), un plan es algo que se quiere, algo activo, tiene un carácter voluntarista; Se ha escrito que un plan es la transformación de las previsiones en objetivos, pero esto no es cierto. Un plan o un objetivo puede fijarse sin necesidad de una previsión: es lo que quiero vender, o ganar, o crecer. Lo que ocurre es que un plan sin una consideración de una previsión puede ser una utopía, un wishful thinking.

### **2.2.2. PLANIFICACIÓN / PLANEACIÓN**

La planificación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlo; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo. Antes de tomar una decisión todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis, o una otra propuesta, o un plan real (Koontz y Wehrich, 2004)

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005), consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Sin embargo Mazacón (1998), explica que la planificación debe ser bien organizada, sistematizada y participativa, lo que implica que no se puede separar de la acción. Por lo tanto la planificación es una forma de organización para la acción, éste es el punto crucial que diferencia la planificación tradicional de la planificación estratégica. La planificación y la administración implican un esfuerzo participativo.

Ramirez (1996), afirma que se ha convertido en una herramienta básica tanto para el Estado y sus instituciones como para todo tipo de organizaciones

productivas o de servicios. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidos previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional. La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, técnico, social, económico y político, y por sus distintos métodos y técnicas descriptivas apoyadas en proyecciones estadísticas, estimaciones y evaluaciones, para mirar de forma prospectiva hacia el futuro, en función de objetivos, metas, políticas y programas.

Según Ander Egg (1995), es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales; formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos.

Para Salazar (2005), planear significa:

1. Identificar y comprender el objeto social de la entidad.
2. Determinar el sistema organizacional que permita cumplir dicho objeto social.
3. Establecer rigurosamente los recursos necesarios y su disposición: humanos, económicos, físicos, técnicos., etc.
4. Determinar los procedimientos para la adecuada utilización de tales recursos.
5. Definir las alternativas, factibilidades y oportunidades para cumplir el objeto social y disponer adecuadamente los recursos; y
6. Establecer un sistema de ejecución y control de lo planeado.

Por su parte Ramírez (2004), manifiesta que constituye una de las funciones básicas de la administración, y es la primera fase del proyecto administrativo. La

conducción de las instituciones educativas requiere, partiendo de su política general, estructurar de manera clave un plan estratégico.

El desarrollo de la estrategia y del plan estratégico necesita de la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución, directivos, maestro, alumnos y empleados, coordinados por el director general o el director de planeación. La formulación del plan sirve para señalar lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo va a hacer.

Calvete (2004), dice que una planificación institucional o de un determinado departamento, implica necesariamente una tarea en equipo. La planificación del docente, si bien es más individual, requiere, en muchas de las instancias del proceso, del aporte de los demás actores, incluyendo a los propios alumnos. Es en ella en la que pondremos especial énfasis, pues es el docente quien está en contacto directo con el destinatario de su trabajo, con su cliente primordial, el alumno. Y una educación de calidad requiere en primer término, de docentes comprometidos en la búsqueda de la excelencia en su tarea de educar.

El mismo autor manifiesta las razones por las cuales se justifica una planificación entre ellas tenemos:

- Facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Da seguridad al profesor en su desempeño.
- Ayuda a ordenar: conceptos, procedimientos, actitudes.
- Evita improvisaciones, duda “contramarchas”
- Ahorra tiempo, esfuerzo y dinero.

Este escritor ratifica que la planificación es un paso indispensable para poder hacer y avanzar en el camino hacia la calidad del docente, aunque parecería una tarea individual, implica necesariamente un trabajo en equipo en el que el aporte de varios actores, incluyendo los alumnos, se hace indiscutible. En el proceso de planificación el primer paso es determinar los objetivos, y buscar las estrategias para llevarlos a cabo. Luego con la planificación operativa pasamos a la acción.

### 2.2.2.1. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Se plantea tres tipos de planificación didáctica los cuales pueden estar a la vez relacionados con los diferentes niveles jerárquicos o de concreción en que se estructura el nuevo sistema educativo. Estos tipos de planificación didáctica están ampliamente aceptados tanto en otros contextos escolares como en diferentes ámbitos de organización y planificación (Díaz, 1994).

Para el mismo autor cada uno de los siguientes tipos de planificación está plenamente identificado y conceptualizado en el sistema educativo y constituye un motivo de reflexión en cualquier tarea planificadora.

**1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Corresponde este tipo de planificación a la que se realiza directamente desde las administraciones educativas y sirve para sentar las bases y las grandes líneas de actuación en función de unos principios ideológicos y políticos a la vez que trata de racionalizar los recursos.

Este tipo de planificación no desarrolla ni ejecuta planes específicos sino que trata de determinar los diferentes agentes que posteriormente los desarrollarán.

- ✓ De forma más específica, este tipo de planificación trata de:
- ✓ Definir las grandes líneas de actuación educativa.
- ✓ Identificar los ámbitos, las modalidades y las prioridades generales.
- ✓ Proporcionar recursos personales, materiales y funcionales.
- ✓ Realizar una evaluación sumativa de todo el proceso planificador.

**2. PLANIFICACIÓN TÁCTICA:** En un nivel posterior, y a partir de lo explicitado en la planificación estratégica, surge la planificación táctica en forma de programas específicos. Estos programas diseñarán la realización de acciones diferentes, secuenciales y temporalizadas con la utilización de los diferentes recursos asignados.

La elaboración y desarrollo de este tipo de planificación táctica es responsabilidad de los centros docentes y en especial de los equipos de profesores de los mismos. Su relación con el nuevo modelo educativo corresponde a las diferentes acciones que se realizan en el segundo nivel de concreción.

De alguna manera, este tipo de planificación trata de contextualizar los diferentes planteamientos y las directrices de la planificación estratégica.

**3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA:** En base a los tipos anteriores de planificación, la operativa, es la que realiza el profesor de aula, bien de forma individual o en grupo, y tiene como objetivo principal la explicitación de forma anticipada de las diferentes acciones que se realizarán a corto plazo.

Este tipo de planificación está referida al ámbito concreto del aula y constituye la programación de las diferentes unidades didácticas o unidades básicas de programación. Su relación con el D.C.B. está en el tercer nivel de concreción.

No debemos establecer unos niveles aislados en cada uno de estos tres tipos de planificación. A pesar de que cada uno de ellos constituye un nivel jerárquico y de decisión diferente, todos ellos deben relacionarse y actuar en una secuencia interactiva. De esta forma obtenemos unos porcentajes o niveles diferentes de cada uno de ellos en cada uno de los diferentes agentes responsables de su realización. Por ejemplo, el profesor es el responsable máximo de la programación de aula, es decir de la planificación operativa, pero a la vez también tiene una cierta participación en la planificación táctica y, en un nivel inferior, en la estratégica.

#### **2.2.2.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

**DIAGNÓSTICO:** Reconocimiento del sistema o realidad que se desea planificar cuál, como, por qué, cuándo, dónde.

**FORMULACIÓN:** Elaboración del plan; objetivos, políticas. Qué desea, cómo, quién, en que tiempo (Cortez, 2004).

### 2.2.2.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN

De acuerdo a Mazacón (1998), en la elaboración del plan deben considerarse algunos principios básicos como los siguientes:

- ✓ **Factibilidad.** Los objetivos y actividades deben planificarse en el marco de la realidad.
- ✓ **Sencillez.** Términos comprensibles, con el propósito de facilitar su ejecución.
- ✓ **Integralidad.** Debe tomar en cuenta el entorno y la realidad
- ✓ **Continuidad.** Las fases del proceso de planificación en forma secuencial.
- ✓ **Flexibilidad.** Debe permitir reajustes de conformidad con los logros obtenidos.

### 2.2.2.4. IMPORTANCIAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación es importante porque precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen planes correctos de acción. Desde este punto de vista, propiamente operativo, el planear permite: incrementar los ingresos y la rentabilidad, ganar una mayor participación en el mercado, mejorar el entorno sobre la inversión, reducir los costos y racionalizar los recursos, con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orienten su desarrollo y contribuyan a alcanzar mayores niveles de coordinación. Además, al planear establecemos controles que permiten realizar un seguimiento permanente de la acción, asegurando así los resultados buscados (Salazar, 2005)

Según Alvares (2006), la planeación es importante porque incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. Caso contrario conduce al desorden y desperdicio organizacional.

Asimismo Rivero, *et al*, (2004), manifiestan que es importante para conseguir un desarrollo armónico de las sucesivas aplicaciones, minimizando el impacto sobre los programas y datos preexistentes. Una vez terminada la formulación del plan estratégico, debe mantenerse al día, pues con el transcurso del tiempo pueden quedar obsoletos algunos aspectos o surgir nuevas necesidades.

### **2.2.3. ESTRATEGIA**

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas principales de una organización, sus políticas y las secuencias de acción en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de una organización en una postura única y viable en base a sus capacidades y a sus limitaciones internas relativas, a los cambios previstos en el entorno y a los movimientos contingentes de componentes inteligentes (Quinn, 1980)

Por su parte Jarillo (1991), dice que la estrategia está íntimamente ligada al proceso de dirección estratégica, es a la vez un término polémico. En efecto, su adecuada definición ha motivado grandes debates que no vienen sino a simbolizar la juventud de su estudio.

Podemos hablar sin embargo en el caso de empresas que parecen impotentes frente a la competencia que se pueden dar dos tipos de estrategias: “una de concentración y otra que podemos denominar de eficiencia. La primera trata de reescribir las reglas del juego, introduciendo cambios estructurales en el sector de modo que sea posible la obtención de ventajas competitivas sostenibles, favoreciendo así la concentración del mismo.

Cuando se llega a la conclusión de que ello no es posible, porque se observa que cualquier mejora a introducir no es defendible frente a la competencia, hay que optar por la estrategia de eficiencia. Esta consiste, en primer lugar, en no cometer errores estratégicos, pretendiendo introducir ventajas competitivas no sostenibles.

Sin embargo Carvajal (2005), expresa que es el conjunto de acciones que buscan alcanzar los objetivos predeterminados, a partir de una utilización racional de recursos definiendo una trayectoria posible en el tiempo entre la situación actual y la deseada. Las estrategias expresan en forma muy general los caminos o medios que se van a emplear para lograr los objetivos.

De acuerdo a Fred (2003), son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Mintzberg y Brian (1997), opinan que es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente a realizar”; por consiguiente, es una forma de ordenar las fortalezas y debilidades de una organización para “lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes

Para Brenes (1998), es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada.

### **2.2.3.1. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA**

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada (Paz, 1988).

Thompson (1995), expresa que el planeamiento de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados que se han planificado con relación a la situación que se mantiene y a las experiencias de la organización. Los fines son los objetivos y el medio es la estrategia para alcanzarlos.

Empezar a formular una estrategia se inicia con un análisis de la situación interna y externa de la empresa u organización, cuando esto se ha realizado el gerente ya es capaz de idear una estrategia que logre los fines perseguidos. Una vez que el estratega corporativo ha identificado las debilidades y fortalezas de la empresa o compañía.

El mismo autor manifiesta que un plan de acción puede considerar lo siguiente:

- 1). Colocar a la institución proporcionando una buena defensa contra la fuerza competitiva.

2). Influir en el equilibrio de fuerzas con medidas estratégicas para mejorar la posición de la institución.

3). Anticiparse a los cambios que se den en estas fuerzas y responder a ellos, esperando explotar el cambio seleccionando una estrategia apropiada para el nuevo equilibrio competitivo antes de que los opositores se den cuenta de lo que sucede.

Este escritor revela que la función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para lograr que funcione, la habilidad se encuentra en saber lograr los resultados. Implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que investiga muchos asuntos internos.

Para ejecutar una estrategia, un directivo debe considerar lo siguiente:

- ❖ Crear una organización que permita conseguir que la estrategia a implantar tenga éxito.
- ❖ Realizar presupuestos y recursos que permitan atender actividades internas cruciales para el éxito de la estrategia.
- ❖ Estimular al personal para que se involucre en los objetivos de la institución con energía, con el fin de que se adapte a las exigencias que se requieren para ejecutar con éxito la estrategia.
- ❖ Establecer recompensas vs. El logro de los resultados obtenidos.
- ❖ Crear un entorno laboral que permita la implantación de la estrategia con éxito.
- ❖ Desarrollar un sistema de información y de realización de informes que permita verificar el avance y resultado de la estrategia.
- ❖ Crear políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- ❖ Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la estrategia, sus mejoras y su ejecución.

El fin de la dirección se encuentra en ir ajustando las formas en que se van haciendo las cosas, a mayor ajuste mayor ejecución de la estrategia. Los ajustes importantes se dan entre:

- ✚ Estrategia y capacidad de la organización.
- ✚ Estrategia y estructura de recompensas.
- ✚ Estrategia, políticas y procedimientos internos.
- ✚ Estrategia y la cultura de la organización.

### **2.2.3.2. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Daft y Marcic (2003), sostienen que la elaboración de estrategias incluye la planeación y la toma de decisiones que conducen al establecimiento de las metas de la empresa y al desarrollo de un plan estratégico específico. La elaboración de estrategias puede incluir la evaluación del ambiente externo y de los problemas internos y la integración de los resultados dentro de las metas y la estrategia. Esto está en contraste con la implementación de estrategias, que es el uso de las herramientas administrativas y organizacionales con miras a encauzar los recursos hacia el logro de resultados estratégicos.

La implementación de estrategias es la administración y la ejecución del plan estratégico. Los administradores pueden usar la persuasión, los equipos nuevos, los cambios en la estructura organizacional, o un sistema de recompensas para asegurarse de que los empleados y los recursos se usen para las estrategias formuladas se conviertan en una realidad.

### **2.2.3.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Mintzberg y Brian (1997), quienes elaboran su propia definición sobre el contraste entre la acción y el análisis. Tratan de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- ✓ Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- ✓ Estrategia realizada: concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- ✓ Estrategia deliberada: se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- ✓ Estrategia emergente: Cuando la empresa es consiente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

### **2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro; es decir el proceso mediante el cual una institución educativa o una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización educativa y para ejecutarla necesitamos de 5 a 10 años (Poyeeaux, 1998).

Para Ewas y Lindsay (2000), es uno de los aspectos críticos del liderazgo es la planeación estratégica, a través de la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de una organización y administran el cambio al enfocarse a una visión ideal de cómo debería ser la organización a cinco o diez años en el futuro.

Según Caldera (2003), la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Tamayo (2001), afirma que la planeación estratégica le indica a la empresa la ruta que la puede llevar a la optimización de recursos frente a su medio ambiente, evitando la improvisación y la inestabilidad. Su principal objetivo consiste en definir un conjunto de acciones orientadas a guiar a la empresa en su dirección propiciando su competitividad a todo momento.

Pérez (1997), asegura que es la formulación integrada y coherente de las políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Constituye el proyecto de adaptación de las variables empresariales a las necesidades cambiantes del entorno y del mercado.

De acuerdo a Ramírez (2004), la planeación estratégica comprende dos fases:

- Desarrollo de la estrategia, tomando en cuenta:
  - ✓ Las características de la institución educativa.
  - ✓ El entorno educativo y sus oportunidades.
  - ✓ Posibilidades y limitaciones de la institución.
  - ✓ Los conceptos estratégicos, tales como: alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxito, riesgos probables y utilización de recursos.
  
- Desarrollo del plan propiamente dicho.
  - ✓ Definición de metas y objetivos.
  - ✓ Determinación de plazos.
  - ✓ Determinación de recursos.
  - ✓ Determinación de costos

Así mismo ratifica que para lograr un plan satisfactorio y eficiente tanto para la línea educativa como para la línea administrativa una forma de actuación será:

- 1.-En términos de la estrategia, listar una serie de metas y seleccionar de entre ellas las más factibles y las que permitan lograr los objetivos.
- 2.- Determinar plazos de actuación para lograr los resultados.
- 3.-Coordinar los planes con los recursos para afinar o modificar los primeros.
- 4.-Revisar plazos y costos para determinar la bondad de plan y su eficacia.
- 5.- Asignar responsabilidad de gestión, de ejecución y de mejoramiento del plan

### **2.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA**

Enmarcada en los principios de la planificación estratégica situacional, la planificación estratégica pública muestra las siguientes características:

- ❖ Representa un proceso que precede y preside la acción de gobernar, lo cual supone el uso simultáneo del cálculo técnico y el cálculo político. Tiene que ver con la anticipación, la previsión antes de actuar (planificación), el análisis de lo alcanzado con esta acción y su ajuste (seguimiento, evaluación) y la retroalimentación de la acción
- ❖ Planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados, oponentes o indiferente. La planificación no es exclusiva del gobierno, de las organizaciones públicas. La realidad a gobernar está conformada por actores que pueden ser aliados del gobierno o no, y quienes pueden actuar en contraposición a los diseñado en el plan de gobierno.
- ❖ Considera la dimensión política, lo cual viene dado por la actuación de múltiples actores con diferentes motivaciones dadas sus distintas valoraciones de la realidad a gobernar. Son actores que también planifican y ejecutan acciones para concretar programas y proyectos que pueden ser coincidentes o no con los del líder del gobierno. Esto constituye básicamente la dimensión del proceso de planificación y supone un análisis o cálculo estratégico para hacer viables las propuestas (operaciones, acciones, proyectos) incluidas en el plan estratégico de gobierno.
- ❖ Analiza la existencia de diferentes recursos escasos, además del económico. La planificación estratégica pública plantea un enfoque más amplio del uso de los recursos que la planificación normativa o tradicional
- ❖ Tiene como elemento fundamental el problema. A diferencia de la planificación tradicional, la planificación estratégica pública aborda la realidad a gobernar a través del análisis y procesamiento de problemas y no de sectores, entendiéndose por problema a toda divergencia que existe entre el es y el deber ser o como aquella situación insatisfactoria para un actor social o conjunto de actores sociales
- ❖ Aborda el concepto de momento y no de etapa. El proceso de planificación tradicional se encara como una serie de etapas abordadas de manera lineal, en donde se concluye una fase, comienza otra y así sucesivamente

hasta finalizar el producto o plan libro. En la planificación estratégica pública se propone el concepto de momento, definido como la instancia por la que recorre un proceso que no tiene ni fines establecidos (Zambrano, 2006).

### **2.3.2. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica tiene ventajas para las organizaciones. Algunas de estas ventajas pueden ser:

- ❖ Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- ❖ Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- ❖ Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de la organización
- ❖ Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas.
- ❖ Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en la reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos.

- ❖ Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterio objetivos, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- ❖ Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzarlos esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- ❖ Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
- ❖ Brindan el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa basada en normas, presupuestos y programas.
- ❖ Permite una visión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo. Su carácter participativo favorece la capacitación y el compromiso de todos los miembros, mejorando la comunicación y motivación de los recursos humanos.
- ❖ Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos.
- ❖ Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan a dónde se quiere llegar a la organización, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.
- ❖ Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados. Facilita el control de la actividad de toda la organización y de todos sus miembros (Navajo, 2009).

### 2.3.3. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Aranda (2000), sostiene que para desarrollar una planificación estratégica educativa es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Tales ingredientes sustanciales son:

#### **Evaluación del entorno**

Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad educativa, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.

#### **Misión**

La misión de una institución educativa se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema, en el himno y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia.

#### **Visión**

Es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa.

#### **Objetivos**

El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

#### **Estrategias y Acciones**

La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos.

## Organización y Sistemas de Control

El trabajo en equipo es la mejor garantía de articulación entre niveles e integración interdisciplinario, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

### **2.3.4. DESARROLLO DE UNA MISIÓN Y UNA VISIÓN**

Locke (1980), manifiesta que lo primero que debemos hacer para saber cuál es el camino de nuestra empresa, es preguntarnos cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser. La respuesta debe ser pensada y desarrollada con mucho detenimiento, porque lo primero que hay que diseñar es una dirección significativa que la organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa. Generalmente, la visión que tiene la dirección del futuro de la organización es la misión. La aceptación de la misión entonces va a determinar la evolución y los perfiles futuros de la organización. Quiénes somos, qué hacemos y adónde queremos llegar. En resumen, son las intenciones que la organización tiene para determinar una posición empresarial.

“La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos”.

Para Sallenave (1994), la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: Hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando la empresa formula su visión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. No se debe confundir la misión con la responsabilidad social de la empresa.

### 2.3.5. PARA QUÉ SIRVE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Aranda (2000), la planificación estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una institución educativa o una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo. Gracias a la planificación, se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir, y así hacer cambios que mejorarán los resultados de las instituciones educativas u organizaciones. Estas condiciones se enmarcan en la visión y misión de la institución educativa. A partir de estas, visión y misión, se definen los objetivos por lograr. Estos pueden ser: mejorar la calidad de educación, ofertar un mejor servicio, aumentar las ventas, fidelizar a los clientes, innovar el proceso de producción de futuro, se definen los objetivos.

### 2.3.6. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a Ponce (1999), la planificación estratégica tiene ocho principios básicos los cuales son:

- **Democracia.-** La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.
- **Integral.-** La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.
- **Flexible.-** La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.
- **Operativa.-** Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

- **Sistémica.-** Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.
- **Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.
- **Evaluativo.-** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.
- **Líder.-** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

### 2.3.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>ANTES</b> </div>	<p>Evaluación Actual de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>-Visión</li> <li>-Estrategias</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> <b>TÁCTICAS OFENSIVAS</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> <b>TÁCTICAS DEFENSIVAS</b> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <b>MEDIO INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <b>MEDIO EXTERNO (SOCIEDAD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> <li>• Amenazas y oponentes</li> </ul> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>MOMENTO PROSPECTIVO</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia (probable)</li> <li>• Deseado (contrastado)</li> <li>• Factible (alternativo)</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>REDEFINICIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS</b> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>MOMENTO ESTRATÉGICO</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de cambio</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>EJECUCIÓN ESTRATÉGICA</b>  Programación General Operativa <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Programas      Responsable</li> <li style="width: 50%;">• Proyectos      Presupuesto</li> <li style="width: 50%;">• Metas              Cronogramas</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>EVALUACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Productos</li> </ul> </div>
<p>Fuente: Modelo Adaptado de Aranda, 2000</p>	

## 2.4. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Comunicación integral en las organizaciones, ética y responsabilidad social Antes que nada, vale la pena remitirse a la definición de comunicación integral en las organizaciones. Por comunicación integral en las organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables (Hermeida, 1992)

Según Cordova (1995), en la Administración Estratégica o Dirección Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro de éstos está la definición de Visión y Misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de Visión y Misión.

Respecto del tema de Objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica están dados en la constitución de un verdadero Sistema de Objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc.

Debe dejarse establecido que tanto bajo los conceptos de Administración General o del enfoque tradicional, como en el de Dirección Estratégica, el tema de los Objetivos ha sido un tema central donde se pone mucha atención en su definición, comunicación, y claridad, para toda la organización, siendo éstos una diferencia de forma

Para García (1997), es un sistema moderno de administración orientado a instrumentar estrategias que le permitan a una organización mayores posibilidades de éxito. La plataforma de partida de la administración estratégica es el diagnóstico y la planeación estratégica. El enfoque estratégico administrativo replantea los paradigmas del funcionamiento del proceso administrativo.

Se efectúa planeación en general del desarrollo institucional, basada en la identificación de fortalezas y debilidades, y en la exploración prospectiva del contexto, se visualizan planes de contingencia y se cuenta con una planeación específica de la producción, se organiza a la institución con personal capacitado y con valores, se instrumentan estructuras de organización menos complejas y se usa reingeniería.

Se dirige con un liderazgo situacional y participativo y se controlan los procesos con técnicas estadísticas, con justo tiempo y una evaluación de resultados para obtener información para el mejoramiento sistemático.

## **III. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN DEL LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto se realizó en el colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, en la Provincia de Manabí, Cantón Bolívar, ciudad de Calceta, sitio San Lorenzo en la avenida estudiantil, vía a Tosagua km 1 ½. El cual se desarrolló entre mayo – diciembre del 2011.

### **3.2. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación se llevó el siguiente procedimiento el cual se lo realizó en tres etapas:

#### **❖ Primera etapa.**

En la primera etapa se realizó el diagnóstico, para lo cual se empleó la técnica de la entrevista en donde se pudo obtener información por parte de los cuarenta y dos entrevistados que en este caso fueron el personal docente y administrativo del colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, la finalidad fue receptor información necesaria para la estructuración del plan estratégico (Anexo 01; 02).

#### **❖ Segunda etapa.**

En la segunda etapa se llevó a efecto la estructuración del plan estratégico, para lo cual se procedió a analizar y procesar la información obtenida en la primera etapa y de esta manera se establecieron las estrategias institucionales en beneficio del plantel educativo.

#### **❖ Tercera etapa.**

Una vez estructurado el plan estratégico se hizo la sociabilización del mismo a todos los docentes y personal administrativo de la institución en el colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, a través de charlas grupales (Anexo 3).

### **3.3. MÉTODO ESTADÍSTICO**

El método estadístico empleado en el presente trabajo de investigación fue el descriptivo el cual nos permitió realizar la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, para lo cual se utilizó tablas de frecuencia.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

El 74% de los entrevistados han manifestado que si conocen lo que es un plan estratégico, por lo que es probable que al momento de la sociabilización no se tenga dificultad para dar a conocer nuestra propuesta; en igual porcentaje han confirmado que si conocen las ventajas que les brinda el mismo, lo que nos hace pensar entonces que el personal docente y administrativo está dispuesto a colaborar y apoyar con la aplicación del plan estratégico e incluso implantarlo y así poder generar un cambio que beneficie a todos los estudiantes y a la entidad. Johnson y Scholes (2001), afirman que una planificación estratégica es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. Para Andrews (1980) la ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos/ servicios se conviertan en norma de la industria. La mayoría de los entrevistados han expresado que la entidad educativa no cuenta con una planificación estratégica, siendo esto preocupante; ya que toda institución debe poseer su planificación para así propender al adelanto y desarrollo de la misma; y quizás sea el que incida para que en la entidad exista una gestión lenta por parte de las autoridades y no se logre alcanzar los objetivos, metas y propósitos para ofrecer un educación de calidad; los mismos autores, aseguran que la ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para las inversiones y gastos a realizar.

**Cuadro 04.01.** Respuestas de los entrevistados sobre si conocen lo que es un plan estratégico, las ventajas que brinda y si la institución cuenta con el mismo.

Preguntas	Frecuencia		Total	Porcentaje	
	Si	No		Si	No
1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?	31	11	42	74%	26%
2. ¿Conoce las ventajas que brinda un Plan Estratégico?	31	11	42	74%	26%
3. ¿conoce usted si existe un plan estratégico institucional en la entidad educativa?	4	38	42	10%	90%

Al indagar sobre la meta u objetivo principal de la entidad un gran porcentaje de los entrevistados manifiestan que es brindar una educación de calidad, ya que esto implica una transformación y adaptación a las exigencias de los sistemas educativos actuales para alcanzar metas bien definidas. Deming E. (1989), considera que la calidad es un proceso continuo, en el que constantemente se van estableciendo metas conducidas a la búsqueda de nuevas mejoras de calidad. Por su parte Toranzos (1996) considera educación de calidad a la que posee contenidos que responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona en su dimensión afectiva, moral, física e intelectual a fin de lograr desempeñarse de manera eficiente en las diversas esferas de la sociedad. En cambio Frazer (1998), manifiesta que la calidad en la educación abarca la eficacia, la eficiencia y la responsabilidad, pero no es sinónimo de ninguna éstas. Otro porcentaje relevante es formar jóvenes emprendedores que aporten al desarrollo del cantón; lo que indica que la institución se preocupa por brindar una oferta académica acorde a las exigencias del entorno actual. Así mismo han manifestado que un objetivo fundamental es mejorar la infraestructura del colegio, ya que de esta manera se lograría mejorar la imagen del colegio y a la vez se podría acoger a más estudiantes.

**Cuadro 04.02.** Respuestas de los docentes y personal administrativo sobre cuáles son las metas u objetivos que persigue la institución

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Brindar una educación de calidad.	18	33%
Mejorar la infraestructura del colegio.	7	13%
Formar jóvenes emprendedores que aporten al desarrollo del cantón.	17	31%
Implementar equipos tecnológicos.	6	11%
Llegar a acreditarse.	1	2%
Cimentar las bases institucionales del colegio.	2	4%
Actualización de metodologías.	3	6%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Existe una serie de fortalezas que caracterizan a la institución, entre las que se destaca el talento humano, en donde se manifiesta que sus docentes son profesionales, la unión del personal docente y administrativo, y la razón principal de toda entidad educativa la cual son sus alumnos, son sin duda el motor principal que hacen que la institución siga adelante en su tarea de aportar y servir a la comunidad. Werther I. y Keith D. (2001), puntualizan que la finalidad de la administración de los recursos humanos es contribuir a la mejora productiva del personal que integra la empresa de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Por otro lado se cuenta con una disciplina institucional y una organización eficaz que aporta al desarrollo de la institución, entre otras que le permiten tener una buena aceptación en el medio educativo.

**Cuadro 04.03.** Afirmaciones por parte de los interrogados sobre cuáles son las fortalezas con las que cuenta la institución.

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Docentes profesionales.	25	39%
Acceso de internet a los estudiantes.	3	5%
Especialidades acorde a la realidad.	3	5%
Unión del personal docente y administrativo.	8	12%
Disciplina institucional.	6	9%
Organización.	6	9%
Objetivos definidos.	3	5%
Laboratorio de química.	2	3%
Programación de innovación curricular.	1	1%
Capacitación oportuna.	2	3%
Los alumnos.	1	2%
Unidad de producción operativa.	1	2%
Unidad académica de acuerdo a los cambios ministeriales.	2	3%
Buena acogida del colegio en lo social.	1	2%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Entre las debilidades que posee el colegio, la opinión de los entrevistados se encuentra distribuida así: una parte mayoritaria dicen que la falta de infraestructura y espacio físico son debilidades evidentes, por lo tanto afectan la calidad de la educación. Romero H. (1997), expone los campos de desarrollo y cómo se articula en ellos el espacio educativo, la relación existente entre éste y la calidad de la educación y, finalmente, analiza las relaciones de poder que propician los espacios educativos. Según el autor, no todos los espacios físicos son válidos para todos los modelos educativos en la perspectiva de lograr la excelencia académica, por eso el espacio forma parte inherente de la calidad de la educación: los espacios consagran relaciones de poder, tanto en el proceso

pedagógico como en el organizacional y de poder gubernativo. Otro porcentaje manifiesta que la falta de cooperación por parte de los padres de familia aumenta cada día más por lo que es casi imposible una comunicación eficaz; un grupo relevante manifestaron que la desactualización de los libros en la biblioteca de la institución, carencia de computadoras y la vía que conduce al cantón Tosagua, son debilidades preocupantes que afectan el desarrollo de la institución; en un porcentaje menor, pero no insignificante está el recibir insuficientes recursos por parte del Gobierno Central y la falta de capacitación didáctica. Lo que conlleva a que la entidad educativa se encuentre en desventaja frente a otras instituciones

**Cuadro 04.04.** Manifestaciones de los entrevistados referentes a las debilidades que posee la institución.

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de infraestructura (aulas).	15	24%
Espacio físico reducido.	15	25%
Desactualización de libros en la biblioteca.	6	10%
Carencia de equipos tecnológicos (computadoras)	5	8%
Insuficientes recursos por parte del gobierno central.	3	5%
Falta de cooperación por parte de los padres de familia.	9	15%
La vía que conduce a Tosagua.	5	8%
Falta de capacitación didáctica.	3	5%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, la principal oportunidad que tiene la entidad es realizar experiencias educativas en el exterior producto del intercambio con la secretaria de educación de Pensilvania (E.E.U.U.), lo cual le permite darse a conocer internacionalmente y a la vez que él y los estudiantes

adquieran conocimientos interculturales los cuales le van ayudar en su convivir diario. Carbonell (2005), manifiesta que la educación intercultural va encaminada a conseguir unas capacidades, actitudes y aptitudes para funcionar adecuadamente en nuestras sociedades multiculturales y multilingües, capacidades para enraizarse en la propia comunidad, para conocer otras perspectivas culturales, para criticar constructivamente aspectos negativos de las culturas, para enriquecerse con elementos culturales positivos, para resolver conflictos interétnicos para convivir con los otros en calidad de personas. Otro porcentaje manifiesta que el colegio tiene buena acogida por parte de la comunidad estudiantil, por consiguiente, es digno considerar por parte de las autoridades la imagen positiva que tienen los estudiantes por la institución; Otra oportunidad con la que se cuenta es sacar bachilleres idóneos los cuales están preparados para afrontar los retos del entorno. También es grato manifestar la participación que se tiene a nivel cantonal a diversos eventos socioculturales los cuales son beneficiosos para el plantel, y de esta manera ser reconocido nacional e internacionalmente.

**Cuadro 04.05.** Testimonios de la colectividad entrevistada respecto a las oportunidades que tiene la entidad.

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hacer intercambios estudiantiles con el exterior.	22	52%
Buena acogida por parte de la comunidad estudiantil.	5	12%
Sacar bachilleres idóneos.	5	12%
Mejoramiento profesional permanente.	2	5%
Padres de familia colaboradores.	1	2%
Desarrollar productos de software basados en la tecnología de la nube.	3	7%
Participar en varios eventos socio culturales.	4	10%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Entre las principales amenazas que percibe la entidad constantemente es la carretera que conduce a la vía a Tosagua, la cual es peligrosa por el constante tráfico que existe especialmente en las horas pico, también hay que señalar que no existe veredas para el peatón, por lo que la seguridad de la vía es casi inexistente y los accidentes muy propensos. Peña (2002), asegura que la seguridad Vial consiste en la reducción de riesgo de accidentes y lesiones en las carreteras, logradas a través de enfoques multidisciplinarios que abarcan ingeniería vial y gestión del tráfico, educación y formación de los usuarios de las carreteras y diseños de los vehículos. Otro porcentaje de los entrevistados manifestaron un déficit en el presupuesto de la entidad, lo cual le impide realizar mejoras en beneficio de la institución. La población entrevistada en un porcentaje considerable manifiestan que los docentes se capacitan rara vez; estos resultados son preocupantes ya que los maestros deberían estar en constante capacitación para así ofrecer a sus educandos una educación efectiva, eficaz y excelente.

**Cuadro 04.06.** Respuestas de los interrogados respecto a cuáles son las amenazas que percibe la entidad.

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
La carretera que conduce a la vía Tosagua.	15	29%
Déficit en el presupuesto de la institución.	12	23%
Propenso a inundaciones.	5	10%
Aulas en mal estado y reducidas.	7	13%
Poco interés de los docentes por capacitarse.	8	15%
Estudiantes con deficientes conocimientos.	1	2%
Falta de higiene en el bar.	1	2%
Disertación de los estudiantes.	1	2%
Falta de espacios recreativos.	2	4%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Las propuestas más relevantes manifestadas por la comunidad entrevistada para mejorar la entidad se encuentran: Realizar gestiones ante las autoridades del gobierno central, mayor colaboración por parte de los padres de familia y estudiantes, actualización constante del talento humano, todo esto con fin de brindar una mejor educación a la población estudiantil. Sánchez M. (2004), afirma que es necesario actualizarse constantemente, manteniéndose al tanto de los cambios que la disciplina va presentando de acuerdo a la dinámica que de manera natural se va dando en la sociedad, la que hoy día se modifica de manera acelerada, y perfeccionarse mediante la integración de conocimientos adquiridos durante sus años de estudio, al aplicarlos e incrementarlos de manera cotidiana en el ejercicio profesional. Por su parte Martínez R (1995), manifiesta que la calidad de la educación no es sólo una aspiración o ideal, sino una realidad, una verdad y un valor ético que se construye entre todos

**Cuadro 04.07.** Expresiones de los entrevistados concernientes a propuestas para mejorar la institución

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejorar la infraestructura física.	5	9%
Realizar gestiones ante las autoridades del gobierno central	19	33%
Equipar el laboratorio de informática.	7	12%
Incrementar un laboratorio de inglés.	2	3%
Actualización constante del talento humano.	9	15%
Mejorar el espacio físico.	5	9%
Mayor colaboración por parte de los padres de familia y estudiantes.	10	17%
Incrementar más especialidades.	1	2%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

## 4.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 4.2.1. ANÁLISIS INTERNO

**TALENTO HUMANO:** La institución cuenta es su mayoría con docentes de título de tercer y cuarto nivel; también hay que mencionar que el 50% de su personal administrativo ostenta títulos de tercer nivel, sin embargo se cree necesario que exista una capacitación constante del talento humano, tanto en didáctica, liderazgo y autoestima.

**SERVICIOS O PRODUCTOS:** El colegio oferta las carreras de bachillerato en ciencias, especialización químico - biológicas y el bachillerato técnico en comercio y administración, especialización aplicaciones informáticas con la modalidad presencial diurna, además se cuenta con internet al servicio de los estudiantes y del personal docente y administrativo.

**PUBLICIDAD:** La institución para la promoción de las matrículas las realiza mediante la propaganda radial y televisiva, aprovechando que en la comunidad existen estos medios de comunicación.

También se da a conocer mediante el intercambio estudiantil en el extranjero que es de gran beneficio para los estudiantes ya que estos tienen la oportunidad de desarrollar sus capacidades y conocimientos educativos y culturales.

**INFRAESTRUCTURA:** La entidad educativa cuenta con catorce aulas, de las cuales ocho están en mal estado lo que conlleva a que los estudiantes no cuenten con la comodidad necesaria al momento de recibir sus clases y esto a su vez genera la falta de atención para el rendimiento académico. Además cuenta con un laboratorio de química y uno de informática, también tienen una biblioteca y un departamento de orientación. Existe una cancha deportiva pero muy reducida, faltan espacios de recreación y áreas verdes.

**TECNOLOGÍA:** La entidad cuenta con todos los instrumentos en el laboratorio de química, los cuales la mayoría se encuentran en buen estado, lo que permite que

sus estudiantes de la especialidad de química adquieran una apropiada enseñanza. Se carece de equipos (computadoras) en el laboratorio de computación, lo que dificulta la enseñanza de los estudiantes, especialmente de la especialidad de informática. En el área de la biblioteca se cuenta con una computadora con el servicio de internet, el cual es una herramienta útil en la educación actual y se le facilita a los estudiantes de manera gratuita para puedan realizar sus consultas.

**LIDERAZGO Y AMBIENTE LABORAL:** El liderazgo está siendo ejecutado por todo el personal docente y administrativo, que demuestran el trabajo, la responsabilidad y el cumplimiento de las actividades planificadas y establecidas.

#### **4.2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **4.2.2.1. ANÁLISIS PESTL**

Este análisis ejecuta la influencia del entorno, esto no afecta directamente pero si puede incidir de forma positiva o negativa en la institución, dividiéndose en cinco factores:

**ENTORNO POLÍTICO:** La institución garantiza una educación de calidad, cumpliendo los objetivos, y fines de la educación nacional, administrando y coordinando conjuntamente con todos los representantes sociales el proceso educativo, utilizando el idioma español como lengua principal y el inglés como idioma de relación cultural y de esta manera preparar a la juventud para la vida, de igual forma fortaleciendo la práctica de valores morales, sociales, cívicos y éticos.

**ENTORNO ECONÓMICO:** Colegio fiscal que se rige bajo la normativa del Estado Ecuatoriano, por tal razón cuenta con una presupuesto establecido para solventar sus gastos, cabe mencionar que dicha valoración tiene un déficit, el mismo que solo cubre las necesidades básicas, pago de personal docente y administrativo establecido y de contrato.

La carencia del factor económico institucional impide la implementación de aulas y equipos en el laboratorio de informática, también es preciso incrementar y actualizar libros para el área de la biblioteca los cuales van a ser complementos que aporten un mejor desarrollo académico. Asimismo, es indispensable contar con una partida presupuestaria para el desarrollo de la capacitación en innovaciones pedagógicas de los docentes.

**ENTORNO SOCIAL:** Este establecimiento educativo acepta a estudiantes de diferentes cantones de la provincia, sin distinción de religión, situación económica, política y cultural. La responsabilidad que tiene la institución, es impulsar y desarrollar a ser personas comprometidas en la sociedad.

En el aspecto socio-cultural debemos señalar que tiene buena acogida, ya que siempre participa en varios eventos a nivel local, provincial y nacional. También es grato manifestar que la institución tiene la oportunidad de realizar intercambios estudiantiles internacionales.

Asimismo hay que mencionar que la carretera que conduce a la vía Tosagua es un factor que implica muchas preocupaciones en los docentes y padres de familias debido al tránsito vehicular constante y la escasez de veredas para el peatón.

**ENTORNO TECNOLÓGICO:** Esta entidad educativa está rodeada por colegios fiscales y particulares los cuales también carecen de equipos tecnológicos, lo que genera que la competencia en este ámbito sea similar. El colegio posee un laboratorio de química, e informática, sin embargo hay que manifestar que en este último se trata de conseguir equipos para que los estudiantes estén informados y conozcan los últimos adelantos.

**ENTORNO LEGAL:** El Ministerio de Educación y Cultura mediante Resolución 230 de febrero 26 de 1985, autoriza el funcionamiento del primer curso del colegio Particular “**MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ**” a partir del año lectivo 1985 – 1986.

Acuerdo Ministerial N° 2954 de Abril 19 de 1985, nacionalización con el ciclo y curso que se halle funcionando a partir del año lectivo 1985 – 1986.

Mediante Resolución N°.2261 de 8 de mayo de 1986 se autoriza el funcionamiento de segundo año, ciclo básico a partir del año lectivo 1986-1987.

Con Resolución N°.281, de 5 de febrero de 1987 se autoriza en forma provisional el funcionamiento de tercer año de ciclo básico, a partir del período lectivo 1987-1988 hasta cuando las autoridades del plantel comprueben que disponen de los recursos didácticos necesarios que posibiliten una formación eficiente de los alumnos.

La dirección nacional de planeamiento de la educación con Resolución N°. 1026 de 4 de noviembre de 1987, autoriza en forma definitiva el funcionamiento de tercer curso de ciclo básico, a partir del año lectivo 1988-1989 por cuanto las autoridades del plantel han cumplido con los requisitos puntualizados en los artículos primero y segundo de la Resolución Ministerial N°. 281 del 5 de febrero de 1987.

Con Resolución N°. 507 del 03 de junio de 1988, se autoriza el funcionamiento provisional de primer curso de ciclo diversificado de bachillerato en ciencias, especialización químico-biológicas a partir del año lectivo 1988-1989.

Mediante Resolución N°.348 de junio 2 de 1989, se autorizó definitivamente el funcionamiento del primer curso y segundo del ciclo diversificado del bachillerato en ciencias, especialización químico-biológicas, a partir del año lectivo 1989-1990.

La Dirección Nacional de Planeamiento de la Educación con Resolución N°.247 de abril 10 de 1990, autoriza el funcionamiento del ciclo diversificado de bachillerato en ciencias, especializaciones químico-biológicas para dos promociones, incluidos los cursos autorizados mediante Resoluciones Ministeriales N°. 507 y 348 del 27 de mayo de 1988 y del 2 de junio de 1989 respectivamente, de la siguiente manera:

- |              |                         |
|--------------|-------------------------|
| ✓ 1988- 1989 | Primer curso            |
| ✓ 1989- 1990 | Primero y segundo curso |
| ✓ 1990- 1991 | Segundo y tercer curso  |
| ✓ 1991-1992  | Tercer curso            |

Con Resolución N°. 337 de 13 de junio de 1991, la Dirección Nacional de Planeamiento de la Educación, dispone que la Dirección Provincial de Educación de Manabí; a través de la sesión Régimen Escolar, legalice matrículas, asistencia, calificaciones, exámenes y más documentos de los alumnos que concurrieron al primer curso de ciclo diversificado de bachillerato en ciencias, especialización químico- biológicas, a partir del período 1990-1991. Autoriza por dos promociones el funcionamiento del ciclo diversificado del bachillerato en ciencias, especialización químico-biológicas, incluido el curso que se legaliza de la siguiente manera:

- |             |                         |
|-------------|-------------------------|
| ✓ 1990-1991 | Primer curso            |
| ✓ 1991-1992 | Primero y segundo curso |
| ✓ 1992-1993 | Segundo y tercer curso  |
| ✓ 1993-1994 | Tercer curso            |

Mediante Resolución N°.183 de 17 de marzo de 1992, la Dirección Nacional de Planeamiento de Educación, resuelve autorizar el funcionamiento definitivo del ciclo diversificado del bachillerato en ciencias, especialización químico-biológicas, a partir del año lectivo 92-93

Con Resolución N°.0578, la Subsecretaría Regional de Educación autoriza el funcionamiento de primer curso de ciclo diversificado, bachillerato en ciencias, especialización informática, jornada matutina, a partir del año lectivo 1998-1999.

La Subsecretaría Regional de Educación con fecha de junio de 1999, resuelve autorizar el funcionamiento de segundo curso ciclo diversificado, bachillerato en ciencias, especialización informática, jornada matutina a partir del año 1999-2000.

Mediante oficio N°. 036-DP-DECM de 18 de febrero de 2000, la Dirección Provincial de Educación de Manabí, autoriza laborar en la jornada matutina a vespertina a partir del año lectivo 2000-2001.

La Subsecretaría Regional de Educación y Cultura del Litoral mediante Resolución N°. 387, de 16 de abril de 2001 resuelve, autorizar el funcionamiento de tercer curso del ciclo diversificado, bachillerato en ciencias, especialización

informática, jornada matutina, solamente por dos años lectivo 2000-2001 y 2001-2002.

Acuerdo Ministerial N°. 976 bis del 21 de mayo de 1999, el funcionamiento del primer, segundo y tercer curso del ciclo diversificado, bachillerato en comercio y administración, especialización informática, jornada matutina en forma progresiva comenzando con el primer curso, a partir del año lectivo 2000-2001 y así sucesivamente.

La Dirección Provincial de Educación de Manabí, mediante Resolución N°.398, de 7 de diciembre de 2009, autoriza al colegio del funcionamiento de bachillerato técnico en comercio y administración, especialización aplicaciones informáticas en los años que a continuación se detallan: 2009-2010, (primer curso, año común), 2010-2011,(primer y segundo curso), 2011-2012, (primer, segundo y tercer curso), 2012-2013, (segundo y tercer curso), 2013-2014 (tercer curso).

### **4.3. PLAN ESTRATÉGICO**

En función del diagnóstico institucional realizado en el colegio Monserrate Álava de González, se propone el siguiente plan estratégico, el cual se ha desarrollado con el fin de contribuir en el proceso educativo

#### **4.3.1. MISIÓN**

Fomentar el progreso institucional basado en una excelencia académica, dirigido hacia una educación de calidad; aspirando que los estudiantes sean miembros activos y participativos; comprometidos con el desarrollo de la institución y al terminar sus estudios valoren el trabajo productivo, cuya acción se proyecte a la comunidad.

### **4.3.2. VISIÓN**

Ser una institución innovadora, líder en formadores de bachilleres idóneos y eficientes, preparados para contribuir al desarrollo de la sociedad, con valores éticos y morales, generando siempre el espíritu de competencia, capaces de actuar autónomamente, respondiendo a las exigencias de la dinámica social.

### **4.3.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:**

- Fortalecer la convivencia en los representantes educativos, con autoestima y liderazgo.
- Realizar actualizaciones en innovaciones pedagógicas, a fin de contar con docentes de excelencia académica, acordes a las exigencias del entorno.
- Motivar a los estudiantes en el emprendimiento de actividades que aporten con la sociedad.
- Gestionar el incremento de infraestructura.

### **4.3.4. POLÍTICAS:**

- ✓ Practicar valores para la convivencia.
- ✓ Generar el derecho a la participación de los estudiantes.
- ✓ Respeto a la equidad de género.
- ✓ Servicio educativo de calidad a los estudiantes.
- ✓ Personal docente comprometido con la educación.
- ✓ Personal administrativo entregado a cumplir eficientemente su labor.
- ✓ Padres de familia y representantes dispuestos a colaborar, participar y comprometidos en el quehacer educativo.

### **4.3.5. VALORES:**

**Autoestima:** Que garantiza la valorización de la persona tal como es.

**Confianza:** Tener seguridad en uno mismo y en los demás, esto ayudará al trabajo en equipo, y al desarrollo integral de los estudiantes.

**Constancia:** Practicar una actitud de cambio, ser perseverante hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución.

**Cooperación:** Ser solidarios, saber colaborar y contribuir para conseguir un objetivo común en beneficio de la entidad.

**Honestidad:** Pensar, hablar y actuar de acuerdo a los principios y valores morales.

**Lealtad:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

**Liderazgo:** Que potencie la autonomía individual y grupal para la consecución de fines y propósitos.

**Responsabilidad:** Cumplimiento absoluto a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

**Sinceridad:** No actuar con hipocresía, ser veraces y auténticos en nuestros actos frente a nuestros compañeros practicando una excelente comunicación.

#### **4.3.6. FILOSOFÍA**

El colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, busca el desarrollo constante en diferentes ámbitos, el cual le permita satisfacer las necesidades y expectativas de la entidad. Dentro de este propósito, el ser humano se constituye en el pilar fundamental del análisis filosófico, por lo tanto, somos seres que tenemos vida, inteligencia, afecto y sentimiento de procurar un cambio constante.

La filosofía que inspira nuestra actuación es brindar una educación de calidad para formar jóvenes emprendedores que aporten al desarrollo del cantón, que busquen constantemente la calidad y el fomento de valores personales, sociales y culturales convirtiéndose en profesionales de excelencia y buenos ciudadanos.

### 4.3.7. ESTRATEGIA

#### 4.3.7.1. PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVOS	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (EN MESES)	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL EN % DE LA META				PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	RESPONSABLE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA, PROYECTO, ACCIONES Y ACTIVIDADES
				I	II	III	IV			
Fortalecer la convivencia en los representantes educativos, con autoestima y liderazgo.	Motivación al personal docente y administrativo	100%	12	15	20	30	35	910.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Rector</li> <li>✚ Vicerrector</li> <li>✚ Inspector</li> <li>✚ colectora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatorias a sesiones de trabajo.</li> <li>- Identificación de necesidades.</li> <li>- Priorización de la temática a realizar.</li> <li>- Tramitar financiamiento Económico</li> </ul>
	Capacitación en: - Relaciones humanas - Autoestima - Liderazgo - Ética Profesional - Valores	100%		25	25	25	25		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Facilitador</li> <li>✚ Comisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de la comisión</li> <li>- Selección de facilitadores</li> <li>- Adecuación del local</li> <li>- Desarrollo de las temáticas a tratarse</li> </ul>
	Estímulos a los docentes y personal administrativo	100%		25	25	25	25		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Rector</li> <li>✚ Vicerrector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de certificados</li> <li>- Convivencia y círculo de reflexión</li> <li>- Retiro</li> </ul>

## 4.3.7.2. PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVOS	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (EN MESES)	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL EN % DE LA META				PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	RESPONSABLE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA, PROYECTO, ACCIONES Y ACTIVIDADES
				I	II	III	IV			
Realizar actualizaciones en innovaciones pedagógicas, a fin de contar con docentes de excelencia académica, acordes a las exigencias del entorno.	Motivación al personal docente	100%	12	20	25	25	30	750.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Rector</li> <li>✚ Vicerrector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones de planificación</li> <li>✓ Identificación de necesidades</li> <li>✓ Priorizar los temas a tratarse</li> <li>✓ Gestionar financiamiento económico</li> <li>✓ Organizar las actividades</li> </ul>
	Capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Química</li> <li>❖ Informática</li> <li>❖ Inglés</li> <li>❖ Contabilidad</li> <li>❖ Didáctica</li> </ul>	100%		10	25	30	35			<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Facilitador</li> <li>✚ Rector</li> <li>✚ Comisión</li> </ul>

## 4.3.7.3. PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVOS	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (EN MESES)	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL EN % DE LA META				PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	RESPONSABLE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA, PROYECTO, ACCIONES Y ACTIVIDADES
				I	II	III	IV			
Motivar a los estudiantes en el emprendimiento de actividades que aporten con la sociedad	Determinar las necesidades de la motivación	100%	12	25	25	25	25	380.00	Una comisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar instrumentos necesarios para la motivación.</li> <li>- Levantar una encuesta.</li> <li>- Tabular y determinar las necesidades.</li> </ul>
	Formular el plan de motivación	100%		25	25	25	25		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rector</li> <li>Colectora</li> <li>Secretario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar temas de motivación.</li> <li>- Determinar el presupuesto.</li> <li>- Establecer el calendario de actividades.</li> </ul>
	Ejecución	100%		25	25	25	25		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rector</li> <li>Vicerrector</li> <li>Secretario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitación para la motivación</li> <li>- Contratar para la motivación</li> </ul>

## 4.3.7.4. PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVOS	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (EN MESES)	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL EN % DE LA META				PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	RESPONSABLE DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA, PROYECTO, ACCIONES Y ACTIVIDADES
				I	II	III	IV			
Gestionar el incremento de infraestructura	Buscar financiamiento	100%	12	10	30	30	30	730.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Rector</li> <li>+ Comisión de gestión</li> <li>+ Comité de padres de familia</li> <li>+ Arquitecto</li> <li>+ Ingeniero civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formar comisiones</li> <li>✓ Elaborar el proyecto de construcción</li> <li>✓ Contratación para la elaboración de planos</li> <li>✓ Presentación del proyecto a la DINSE y Gobierno Provincial</li> <li>✓ Seguimiento del trámite</li> </ul>
	Construcción de aulas	100%		0	0	15	85		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ DINSE</li> <li>+ Consejo Provincial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Firmar el convenio para la construcción de aulas</li> <li>✓ Planificación</li> <li>✓ Ejecución de la obra</li> </ul>
	Acto de agradecimiento e inauguración de la obra	100%		0	0	0	100		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Rector</li> <li>+ Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invitación para la inauguración</li> <li>✓ Realización del acto inaugural</li> </ul>

#### **4.4. SOCIABILIZACIÓN**

El desarrollo de la sociabilización se lo realizó en las instalaciones del colegio fiscal técnico Monserrate Álava de González, en la Ciudad de calceta, la cual se realizó en el transcurso de dos semanas, a través de charlas grupales dirigidas al personal docente y administrativo en sesión de un máximo de siete y un mínimo de cuatro integrantes, en donde se pudo dar a conocer nuestra propuesta de cambio en beneficio de la entidad educativa.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo al trabajo de investigación en el colegio Monserrate Álava de González podemos concluir que:

- La entrevista realizada al personal docente y administrativo permitió diagnosticar la situación en que se encontraba la institución educativa.
- La estructuración del plan estratégico institucional se basa en fundamentos dirigidos al cambio social que consiste en la mejora académica en un horizonte de tiempo a largo plazo.
- La sociabilización permitió fortalecer las metas institucionales con la finalidad de que la educación este orientada a la excelencia.

### **5.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Tomando en cuenta el diagnóstico realizado en la entidad educativa, se establece la necesidad de comprometer a los representantes del colegio a implantar el plan estratégico, lo que evitaría que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades institucionales.
- ✓ Que deben aprovechar la unión existente entre el personal docente y administrativo para realizar gestiones ante las autoridades de régimen local, provincial, nacional e internacional y conseguir financiamiento para ejecutar obras que beneficien a la institución.
- ✓ Establecer políticas que ayuden a la integración y vinculación de los padres de familia con la institución.

- ✓ Mantenerse a la vanguardia en tecnologías, técnicas y procedimientos en provecho de la excelencia académica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Almeida, A. 2009. Gestión Del Talento Humano. Loja Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Alvarez, M. 2006. Manual de Planeación Estratégica. México. Panorama Editores.p 89
- Ander, Egg. 1995. Introducción a la Planificación. Buenos Aires. Editorial Lumen.
- Andrew 1980. Alta Dirección. España. Thompos Editores. p 15
- Aranda, A. 2000. Planificación Estratégica. México. Panorama Editores.p 38
- Brenes, L. 1998. "Dirección Estratégica para organizaciones Inteligentes". Editorial Universidad Estatal. P 177
- Caldera, R. 2003. Planeación Estratégica de Recurso Humanos. Colombia. McGraw Hill. p 3
- Calvete, A. 2004. Calidad en los Servicios Educativos. España. Ediciones Díaz de Santo. P 171
- Carbonell, F. 2005. Educar en tiempos de incertidumbre. Madrid: MECC Catarata.
- Carvajal, A. 2005. "Planeación Participativa: Diagnóstico, Plan de Desarrollo y Evaluación de proyectos". Santiago de Cali. Editorial Facultad de Humanidades. P 177
- Cordova, C. 1995. Administración y Dirección. México. Editorial Quebecos.
- Cortez, U. 2004. Organización y Administración Educativa. 2 Edición. Quito Ecuador. Gráficas Ruíz. P 110
- Daft, R; Marcic, D. 2003. Introducción a la Administración. España.Thonsom.

Deming, E. 1989. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid España. Ediciones días santos.

Destellos de Plata, 2010. Revista edición especial por los 25 años del colegio.

Días, J. 1994. El Curriculum de la Educación Física en la Reforma Educativa. Barcelona España. J. J. Gráficas.

Ewas, J; Lindsay,W. 2000. Administración y Control de la calidad. 4 Edición. Madrid. Internacional Thomson Editores. p 785

Fernández, A. 2004. Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos S.A. p 195

Frazer 1998. Calidad, eficiencia y evaluación de la educación superior. España. Ediciones Díaz de Santos. p 27

Fred, R. 2003. Administración Estratégica. 9 Edición. México. Pearson Education. p 368

García, M. 1997. Términos Estratégicos. Editorial Universitaria Potosima.

Hermeida, J. 1992. Administración y Estrategia. Argentina. Editores Buenos Aires.

Jarillo, J. 1991. Dirección Estratégica. Mexico. McGran Hill. p 150

Johnson G; Scholes K. 2001. Dirección estratégica. Quinta edición. Madrid. Prentice – hall.

Koontz, H; Wehrich, H. 2004. Administración una Perspectiva Global. España: Hill Interamericana.

Landa, H. 1976. Ley General de Asentamientos Humanos. Chile. Editorial Dolmen.

Locke, E. 1980. Sea un gran Lider. Buenos Aires. Javier vergara S.A. p 96

Martínez R. (1995). Orientaciones para el diseño de un proyecto nacional de formación de docentes universitarios. ICFES Santafé de Bogotá 2001.

Mazacón, A. 1998. Modulo de Planificación Educativa. México. Editorial Pearson Prentice Hall. P 24

Mintzberg; Brian, J. 1997. Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall. p 653

Navajo, P. 2009. Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas: Guía Participativa Basada En Valores. Madrid España. Narcea, S.A Ediciones. p 32

Ossorio, A. 2002. Planeamiento estrategico. Buenos Aires.Nomos S.A. p 13

Paz, J. 1988. Planeación y la Dirección Estrategica. Revista EAFII- Colombia.

Peña, S. 2002. Perfil epidemiologia de los accidentes y hechos violentos en Venezuela. Primer Congreso Nacional de Educación y Seguridad Vial. Caracas, Venezuela.

Pérez, J. 1997. "Estrategia, Gestión y Habilidades Colectivas". Madrid España. Ediciones Díaz de Santos. p 335

Ponce, V. 1999. Gestión de Recursos Educativos. España. Editorial Paidotribo.

Poyeeaux, A. 1998. Planificación y Dirección Estratégica. Machala. Gráficas Ruíz. p 6

Quinn, J. 1980. Estrategias para Negocios. España. Thomson Editores.

Ramírez, C. 2004. La gestión administrativa en las instituciones educativa. México. Limusa.

Ramírez, J. 1996. "Elementos Metodológicos Para La Planificación Estratégica" Costa Rica. Misceláneas Publicaciones. p 68

Rivero, E; Guardia, C; Reig, J. 2004. "Base de Datos Relacionados". Colección Ingeniería, Universidad Pontificia de Comillas. España. p 661

Robbins, S; Coulter, M. 2005. Administración. México. Pearson Educación.

Romero, H. 1997. Espacio Educativo, Calidad de la Educación y Acreditación. Bogotá.

Salazar, H. 2005. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y Demás Asociaciones y Solidarias. Colombia. Consejo Editorial Universitario. p 49

Sallenave, J. P.1994. La Gerencia Integral. 4 Edición.Barcelona. Grupo Editoral Norma. p 184

Sánchez, M. 2004. Manual de trabajo social. México. Plaza y vales s.a de c.v

Tamayo, A. 2001. Sistemas de Información. Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. p 120

Thompson, A. 1995. Dirección y Administración Estrategica.9 Edición. Mexico. Irwin. P 7

Toranzos, L. 1996, "El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa", Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Cumbre Iberoamericana

Werther I; Keith D. 2001. Determinación de niveles de pago en Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill.

Zambrano, A. 2006. Planificación Estratégica. Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas. Editorial texto C.A. p 64

# **ANEXOS**

ANEXO.- 01. MODELO DE LA ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA  
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ “ESPAM-MFL”**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

**INSTITUCIÓN:** COLEGIO FISCAL TÉCNICO MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ.

**PROVINCIA:** MANABÍ

**CANTÓN:** BOLÍVAR

**CIUDAD:** CALCETA

**ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

**OBJETIVO.-** Proporcionar datos fundamentales para la Estructuración del Plan Estratégico, con el propósito de contribuir en la administración institucional.

**1.- ¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?**

SI

NO

**2.- ¿Conoce las ventajas que brinda un Plan Estratégico?**

SI

NO

**3.- ¿conoce usted si existe un plan estratégico institucional en la entidad educativa?**

**SI**

**NO**

**4.- ¿Qué metas u objetivos persigue la institución?**

**5.- ¿Cuáles son las fortalezas que posee la institución?**

**6.- ¿Qué debilidades tiene la institución?**

**7.- ¿Qué oportunidades tiene la institución?**

**8.- ¿Qué amenazas tiene la institución?**

**9.- ¿Qué propone usted para mejorar la institución?**

ANEXO.- 02. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO MONSERRATE ÁLAVA DE GONZÁLEZ.



**ANEXO.- 03. SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO.**

