



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

**MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS EN EL COLEGIO FISCAL TECNICO “RICAURTE”
APLICANDO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CANTON
URDANETA, PARROQUIA RICAURTE, PROVINCIA DE LOS RIOS,
PERIODO LECTIVO 2010-2011.**

POSTULANTES:

Cecilia Verónica Mena Plazarte
Gabriel Stalin Vera Araujo

DIRECTORA:

Econ. Verónica Merchán Jácome

LECTOR

Ing. Franklin Morales Reyna

AÑO: 2011

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de nuestra tesis, es inevitable agradecer a las personas que nos han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz termino.

Debemos agradecer de manera especial a la Economista Verónica Merchán Jácome por aceptarnos para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo, y su capacidad para guiar nuestras ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis sino también en nuestra formación como investigadores. Las ideas propias siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación.

Expresamos también nuestros más sinceros agradecimientos al Ingeniero Franklin Morales Reyna por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, no cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

A la Universidad Técnica de Babahoyo y en especial a la Facultad de Administración Finanzas e Informática por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Cecilia Verónica Mena Plazarte

Gabriel Stalin Vera Araujo

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO, fuente de inspiración en nuestros momentos de angustias, esmero, dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy vemos realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible. Y de demostrarnos tantas veces su existencia y con ello darnos fuerzas para salir adelante en cada tropiezo.

A nuestros PADRES, porque creyeron en nosotros y porque nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a Ustedes, podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera, y porque el orgullo que sienten por nosotros, fue lo que nos hizo ir hasta el final. Va por Ustedes, por lo que valen, porque admiramos sus fortalezas y por lo que han hecho de nosotros.

A nuestros hermanos y hermanas que la vida nos regaló, por sus enseñanzas, los amamos con toda nuestras vidas.

A todos ellos se la dedicamos de corazón.

Cecilia Verónica Mena Plazarte

Gabriel Stalin Vera Araujo

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de esta tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Cecilia Verónica Mena Plazarte

Gabriel Stalin Vera Araujo

INDICE

PAGINAS PRELIMINARES:

PORTADA	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD	iv

CUERPO DEL INFORME

	Pág.
INTRODUCCION	1
I. OBJETIVOS.	4
1.1. Objetivo general	4
1.2. Objetivos específicos	4
II. MARCO TEORICO.	5
2.1. Problema de estudio.	5
2.1.1. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.	5
2.1.2. Situación Problemática.	7
2.1.2.1. Planteamiento del Problema.	7
2.1.2.2. Formulación del problema.	8
2.1.2.3. Pregunta:	10
2.1.2. 4. Subpreguntas:	10
2.1.3. Justificación.	10
2.1.3.1. Limitación de la investigación.	12
2.1.3.1.1. Temporal	12
2.1.3.1.2. Espacial	12
2.1.3.1.3. Unidades de observación	13
2.1.4. Antecedentes de Investigaciones Anteriores.	13

2.1.4.1.	Marco Refencial.	14
2.1.4.2.	Fundamentación Teórica.	14
2.2.	VARIABLES DE ESTUDIO.	34
2.2.1.	VARIABLES DEPENDIENTES.	34
2.2.2.	VARIABLES INDEPENDIENTES.	35
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.	36
2.4.	HIPÓTESIS.	43
2.4.1.	HIPÓTESIS GENERAL.	43
2.4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	43
III.	RESULTADO DE LA INVESTIGACION.	44
3.1.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.	44
3.2.	INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	72
3.3.	CONCLUSIONES	77
3.4.	RECOMENDACIONES	79
IV.	PROPUESTA DE INTERVENCION.	80
4.1.	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.	80
4.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	82
4.2.1.	General.	82
4.2.2.	Específicos.	82
4.3.	EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.	83
4.4.	FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.	85
4.5.	PROPUESTAS ESTRATÉGICAS.	86
4.5.1.	Establecer y aplicar la Matriz DAFO en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.	86
4.5.2.	Rediseñar el Plan Estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.	98
4.5.3.	Utilizar el ciclo de mejoramiento continuo para dinamizar la estructura organizacional y funcional del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.	121

BIBLIOGRAFÍA	128
Bibliografía.	128
Linkografía.	128
ANEXOS.	130

INTRODUCCION

La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, social, económico, político y técnico, apoyados en distintos métodos y técnicas descriptivas. Una planificación muy teórica corre el riesgo de no ser pragmática. Una planificación muy técnica puede ser irreal, por no tener sustento teórico. Por ello, el éxito de la planificación está en combinar dialógicamente lo epistemológico-teórico con lo metodológico-técnico. Por ello es necesario plantearnos la pregunta: ¿Para que Planificar?, no es otra cosa que para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la unidad educativa en sus procesos y productos, para solucionar sus problemas y para superar la escasez de recursos.

El presente trabajo de investigación consiste en elaborar una propuesta para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, utilizando la planificación estratégica, está orientado a analizar la conveniencia de introducir mejoras en los servicios educativos que brinda y de fortalecer su campo administrativo y operativo, así como la incorporación de nuevos procesos que se deben aplicar al interior de la organización.

En el presente trabajo, encontraremos aspectos importantes relacionados con los objetivos que aspiramos, el problema de la investigación, la justificación, las opiniones sobre investigaciones anteriores referente al tema, las variables, un glosario sobre los términos más frecuentes a utilizarse, las hipótesis, el desarrollo y resultados de los instrumentos aplicados a la población objetivo sobre el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos, las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, pero sobre todo la propuesta respectiva que fortalece el trabajo investigativo y orienta la aplicación de los objetivos señalados, con ello damos un aporte firme y significativo sobre este importante tema como lo es la planificación estratégica en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Nuestro proceso de investigación buscará determinar una nueva misión, visión y los valores con lo que debe desarrollar su actividad el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte” y como se debe reorientar su plan estratégico y los planes operativos que tiene esta institución educativa, además como son percibidos y aplicados por

parte de sus integrantes, veremos a la estrategia competitiva como una búsqueda de posición competitiva favorable en el sector educativo a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja frente a las otras unidades educativas locales. Permitiendo establecer lo atractivo del plantel y su posición competitiva relativa lo que hace a la elección de una estrategia competitiva retadora y excitante.

Finalmente plantearemos en la propuestas situaciones específicas tales como rediseñar el plan estratégico, analizar la aplicación de la Matriz DAFO; revisar y mejorar la revisión de la misión, visión y de sus valores, mejorar la atención al cliente interno y externo del plantel, diseñar procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos dándole un enfoque hacia el ciclo de mejoramiento continuo, todo esto con el fin de aportar con un estudio básico que permita que los centros de educación media mejoren su posicionamiento organizativo y quienes buscan ampliar sus conocimientos sobre este tipo de temas, cuenten con aportes adicionales para mejorar sus futuras investigaciones, he aquí nuestra contribución al mismo.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Establecer la Planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

1.2. Objetivos específicos

- Rediseñar el plan estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, por medio de la Matriz DAFO; complementándolo con la revisión de la misión, visión y de sus valores.

- Mejorar la atención al cliente interno y externo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, dotándolo de servicios académicos básicos que permitan atender las exigencias del modelo pedagógico que mantiene.
- Diseñar procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, utilizando el ciclo de mejoramiento continuo.

II. MARCO TEORICO.

2.1. Problema de estudio.

2.1.1. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

La provincia de Los Ríos, fue creada el 6 de octubre de 1860, actualmente está formada por trece cantones: siendo estos los siguientes; Babahoyo (capital), Baba, Montalvo, Pueblo Viejo, Quevedo, Urdaneta, Ventanas, Vinces, Palenque, Buena Fe, Valencia y Mocache, de acuerdo con el VI Censo de Población y V de Vivienda de 2001 y el de Quinzaloma que fue creado posteriormente, cuenta con 650.178 habitantes, el 50% está asentado en la zona urbana y el 50.0% se

encuentra en la zona rural, el 51.6% de hombres y 48.4% de mujeres; se estima que la población proyectada para el año 2010 será de 780.443 habitantes de los cuales 467.613 estarán en el área urbana y 312.830 en el área rural. Limita al Norte: Provincia de Pichincha; Sur: Provincia de Guayas; Este: Provincias de Cotopaxi y Bolívar; Oeste: Provincias de Guayas y Manabí¹.

Su capital reside en el cantón Babahoyo, siendo el cantón Urdaneta, en la parroquia de Ricaurte, donde se realizará la investigación,

El cantón Urdaneta, tiene en su entorno urbano una población proyectada al 2011, de 31968 habitantes ².

La institución objeto de estudio se denomina Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se encuentra en la ciudad de Ricaurte, en la parroquia urbana Ricaurte, forma parte del Ministerio de Educación y Cultura, los recursos que se emplean son del Presupuesto General del Estado. Mediante acuerdo ministerial N°. 795 de 2 de Mayo de 1.979 se autoriza su funcionamiento.

Con acuerdo ministerial N°. 776 de marzo 27 de 1984, se autoriza el ciclo diversificado en el Bachillerato de Comercio y Administración, especialización Contabilidad, mediante acuerdo ministerial N°. 501 de marzo 17 de 1985 se autoriza el primer curso diversificado del Bachillerato Técnico de Comercio y

¹ Consejo Provincial de Los Ríos. 2008. Datos proyectados sobre el último Censo de Población y Vivienda. Los Ríos. S/Ed. Babahoyo.

² Consejo Provincial de Los Ríos. 2008. Datos proyectados sobre el último Censo de Población y Vivienda. Los Ríos. S/Ed. Babahoyo.

Administración – Secretariado en Español, mediante acuerdo ministerial N°. 2295 de mayo 13 de 1986 se autoriza el segundo curso diversificado del Bachillerato Técnico de Comercio y Administración – Secretariado en Español, mediante acuerdo ministerial N°. 396 de marzo 19 de 1987 se autoriza el tercer curso diversificado del Bachillerato Técnico de Comercio y Administración – Secretariado en Español, mediante acuerdo ministerial N°. 1154 de mayo 10 de 2000 se autoriza el funcionamiento del Bachillerato Técnico Polivalente en Administración; mediante acuerdo ministerial N°. 4526 de noviembre 21 de 2002 se autoriza el funcionamiento del Bachillerato Técnico Polivalente en Administración; y, mediante acuerdo ministerial N°. 830 de Julio 30 de 2002 se autoriza el funcionamiento del Bachillerato Técnico de Comercio y Administración, especialidad Informática.

En este plantel su modalidad de estudio es de sección Diurna, jornada vespertina, su especialidad es en comercio y administración, mediante la entrega de cuatro diferentes títulos, siendo estos:

- ✚ Contabilidad.
- ✚ Secretariado en Español.
- ✚ Informática.
- ✚ Polivalente en Administración.

2.1.2. Situación Problemática.

2.1.2.1. Planteamiento del Problema.

El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, internamente tiene una serie de situaciones problemáticas, entre ellos podemos señalar los siguientes:

- En el aspecto curricular existen maestros que todavía utilizan textos desactualizados para sus clases y se requiere de mayor personal docente.
- En el aspecto de infraestructura las aulas son antipedagógicas y los mobiliarios se encuentran deteriorados y no existe el cerramiento perimetral del plantel.
- Existe una mala interrelación entre padres e hijos, lo que hacen que lleven una vida escolar desorganizada e irresponsable, lo cual se refleja en el bajo rendimiento intelectual lo cual conlleva en algunos casos a la deserción.
- Los ingresos económicos de los padres de familia son escasos al igual que las fuentes de trabajo.
- La inasistencia de los profesores y de los estudiantes provocan la indisciplina en el plantel y retrasan el avance de las unidades del micro - currículo programado.
- La mayoría de los alumnos del plantel provienen de la zona rural, lo cual conlleva al problema de transportación, dificultando las jornadas diarias de clases.
- Se presenta el acceso de personas particulares que acuden a los alrededores del plantel inquietando a las alumnas en algunos casos abandonan sus estudios al contraer compromisos en edad prematura.

Por ello se hace necesario estudiar los procesos y procedimientos que aplica el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, en su orden administrativo, económico y pedagógico a sus usuarios internos y externos a fin de mejorar su plan estratégico institucional, dado que éste no ha sido elaborado conforme a las técnicas establecidas para este tipo de establecimientos de educación media, por ello se busca que el presente proyecto de investigación brinde un aporte significativo a las autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia involucrados con esta institución educativa, mejorando la composición de toda su estructura operativa y establecer nuevos esquemas de enseñanza por medio de una organización moderna y ágil.

2.1.2.2. Formulación del problema.

La parroquia Ricaurte y sus recintos aledaños en estos últimos años ha tenido un crecimiento poblacional considerable que se manifiesta en las actividades agrícolas, comerciales, culturales, deportivas, económicas.

Esta situación socio – económica exige que las instituciones educativas de todos los niveles estructuren un sistema de planificación para que sean cumplidas en forma ordenada, coherente, que nos permita atender la demanda del medio con alternativas orientadas con eficiencia para brindar un mejor servicio.

Mediante estas situaciones planteadas se hace necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, responda con un Plan estratégico con una posibilidad de

entregar educación de calidad y de esta forma contribuir a la formación de la juventud de la parroquia Ricaurte, del cantón Urdaneta, de la provincia de Los ríos y de la Bolívar, por estar cerca de su zona de influencia.

En las organizaciones educativas, el Plan Estratégico, es una herramienta de trabajo pedagógica que deben cumplir con la finalidad de acatar las disposiciones establecidas por el Ministerio de Educación, conforme a los objetivos de la reforma curricular, consensual, planes y programas de Educación

2.1.2.3. Pregunta:

¿El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, no cuenta con una Planificación Estratégica que permita el desarrollo sostenido de sus procedimientos administrativos, financieros y académicos?

2.1.2. 4. Subpreguntas:

- ¿El plan estratégico actual del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, no se elaboró por medio de la Matriz DAFO y no se complementa con la misión, visión y sus valores?
- ¿Para la atención al cliente interno y externo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, no se cuenta con servicios académicos básicos que permitan atender las exigencias del modelo pedagógico que mantiene?

- ¿Los procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, utilizados no forman parte del ciclo de mejoramiento continuo de las instituciones educativas?

2.1.3. Justificación.

El desarrollo tecnológico en los diferentes campos de la actividad humana, el avance científico y la dinámica social, exige una educación que se encargue de la delicada misión de superación de los lastres de una sociedad que enfrenta graves problemas económicos, sociales, políticos y de permanente pérdida de sus valores, generando respuestas a necesidades de una nueva sociedad. En los foros nacionales e internacionales, se ha destacado el papel fundamental de la educación como la única opción válida para construir un mundo de bienestar, paz y justicia.

La esperanza y el anhelo en la enseñanza educativa no podrá cristalizarse si los centros educativos y quienes están involucrados en esta labor, no cumple con los verdaderos fines que está persiguiendo, se mantienen anclados en el pasado y se muestran ineficientes e impotentes ante la realidad educativa del país y del mundo.

Razón más que suficiente para que las instituciones educativas inicien procesos de construcción de una educación de calidad, que responda a estas demandas del mundo actual, caracterizado por ser imprevisible, desafiante y problemático, que

necesita con urgencia jóvenes capaces de enfrentar con inteligencia, habilidades y destrezas los retos que se les presentarán en su vida laboral futura.

Es necesario por ello que todos los estamentos intervengan en buscar las mejoras que el plantel requiere y sobre todo rediseñar el plan estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, identificando plenamente las características de sus servicios educativos y su pertinencia con las necesidades locales y nacionales.

De allí que el aporte de la presente investigación nos ha llevado a escoger este tema con el fin de proponer alternativas para superar las debilidades encontradas, diseñando entre otras estrategias, la elaboración de lineamientos básicos sobre como mejorar el plan estratégico que permita la correcta administración del plantel, los mismo que se proponen, con base en una metodología básica, destrezas y herramientas que faciliten la gestión operativa de este tipo de instituciones educativas.

La propuesta será validada, en cuanto se de un buen nivel participativo de los usuarios internos y externos, opinen en la estructuración de las mejoras, todo sustentado en nuestra experiencia estudiantil y practicas pre-profesionales efectuadas por nosotros, la misma que se aprovechará para trabajar en un círculo constante de reflexión, conceptualización y aplicación práctica a fin de mejorar nuestras capacidades personales y profesionales.

2.1.3.1. Limitación de la investigación.

2.1.3.1.1. Temporal

De Abril del 2010 a Marzo del 2011

2.1.3.1.2. Espacial

2.1.3.1.2.1. Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

2.1.3.1.2.2. Ubicación:

- Ciudadela “El Profesor” - parroquia Ricaurte.
- Ciudad de Ricaurte.
- Cantón Urdaneta.
- Provincia de Los Ríos

2.1.3.1.3. Unidades de observación

2.1.3.1.3.1. Directivos:

- Rector: 01 (Uno)
- Vicerrector: 01 (Uno)
- Inspector General: 01 (Uno)

2.1.3.1.3.2. Personal Administrativo: 4 (Cuatro)

2.1.3.1.3.3. Profesores: 47 (Cuarenta y siete)

2.1.3.1.3.4. Estudiantes: 946 (Novecientos cuarenta y seis)

2.1.3.1.3.5. Padres de Familia: 500 (Quinientos)

2.1.4. Antecedentes de Investigaciones Anteriores.

2.1.4.1. Marco Refencial.

Podemos señalar como investigaciones realizadas por otros profesionales, con referencia al tema que trataremos, los siguientes:

- Elaboración de un manual de administración estratégica como una herramienta básica de apoyo para el desarrollo de las empresas del sector comercial de la ciudad de Babahoyo, Los Ríos. Trabajo realizado por: Carlos Sánchez Elizondo y Johanna Álvarez Martillo. Tesis de Grado. FAFI-UTB. Los Ríos.
- Diseño e implantación de un sistema de información de gestión aplicando el cuadro de mando integral (CMI) o (Balanced Score Card (BSC)) para las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Babahoyo, Los Ríos. Trabajo realizado por: Mirla Quinto Rosado. Tesis de Grado. FAFI-UTB. Los Ríos.
- Planeación Estratégica. Trabajo realizado por: jeftee evoli. jeftee@uole.com. Publicado en www.monografias.com

2.1.4.2.- Fundamentación Teórica.

Los factores que promueven el rendimiento administrativo y operativo de una organización, son diferentes, sobre todo las de los establecimientos educativos, en

este caso del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, de la parroquia Ricaurte, nos hemos asignado uno de esos factores, que creemos es la causa fundamental para la presencia de este problema en esta entidad de educación, por la significancia que representa en este tiempo la Planificación Estratégica en las instituciones de educación media y que partiendo de esta premisa hemos procedido a seleccionar, analizar y desarrollar las categorías que en forma lógica y secuencial hemos estructurado a fin de que sean el sustento científico y bibliográfico para nuestro trabajo de campo de la presente tesis de grado, entre ellos , podemos señalar las siguientes:

La planeación estratégica.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994).

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) "...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..."; 2) "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" y 3) "...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme".

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que

requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La gerencia adaptiva.

En vista de que las capacidades de previsión son siempre limitadas en alguna medida, se enfatiza de nuevo la importancia de una buena gerencia adaptativa y los mecanismos de seguimiento que la apoyen.

Durante la ejecución de un proyecto éste evoluciona como un organismo vivo. La vida propia del proyecto (aplicar la planificación estratégica) nunca se ajusta exactamente a lo previsto; se presentan nuevas circunstancias, nuevos problemas y oportunidades que no se vislumbraron en su preparación. Todo ello hace necesario ir dando respuestas creativas a la realidad, que logren conducir al proyecto al logro de sus objetivos; es decir, exige una capacidad de mantener el rumbo acertado del proyecto y, a la vez, reinventar las formas en que se realiza cuando las previstas no resultan viables, han perdido eficacia o se descubren nuevas maneras, más eficientes, de conseguir lo buscado. La conducción de ese

proceso es lo que se denomina “gerencia adaptativa” en la ejecución de proyectos (en este caso aplicar la planificación estratégica).

Esa dimensión creativa de la reinención del proyecto mientras se realiza, hace a la gerencia de proyectos diferente de la más tradicional gerencia de una unidad funcional, que está más relacionada con la administración eficiente de lo habitual. No sólo se trata de imaginación o creatividad sino de *liderazgo*, en cuanto las funciones de un líder son las de proporcionar visiones que otros llegan a compartir y seguir, sobre la dirección en que se debe actuar. Ello pone en juego capacidades de comunicación de la visión y de motivar a los demás miembros de la organización ejecutora y a otros involucrados importantes del proyecto. La cualidad esencial de un buen gerente de proyecto no es, entonces, la de ser un buen administrador, sino un buen *conductor* que visualiza acertadamente lo que debe hacerse en circunstancias cambiantes y tiene la capacidad de dar dirección a otros de una manera que energice su voluntad para seguirla.

Naturalmente, las funciones de una buena gerencia no se limitan al liderazgo eficaz del gerente. Tradicionalmente se ha considerado que la gerencia debe planificar, organizar y controlar la ejecución de procesos en las siguientes nueve áreas: integración del proyecto, alcance, calidades, plazos, costos, riesgos, recursos humanos, adquisiciones y comunicaciones.

No obstante la necesidad de la conducción, o más bien como una especificación del tipo de conducción requerida, se hace notar que la ejecución del proyecto

implica la realización interrelacionada de numerosos procesos que constituyen un todo sistémico. Las cualidades integrativas de una buena gerencia son, pues, parte de lo que se necesita. O dicho de otra forma, la ejecución de un proyecto de desarrollo no es cuestión de sólo unas pocas personas actuando cada una en relativo aislamiento: la formación de un equipo capaz de afrontar las tareas de una manera coordinada -como lo hace un equipo- es esencial para el éxito de los proyectos. Por ello, los organismos financieros patrocinan a veces seminarios de lanzamiento de la ejecución de un proyecto, entre los ejecutores e involucrados principales, con la intención de, justamente, contribuir a formar o a fortalecer dichos equipos.

La educación secundaria.

También se denomina *educación media, segunda enseñanza, enseñanza secundaria, enseñanza media ó estudios medios*, es la que tiene como objetivo capacitar al alumno para proseguir estudios superiores o bien para incorporarse al mundo laboral. Al terminar la educación secundaria se pretende que el alumno desarrolle las suficientes habilidades, valores y actitudes para lograr un buen desenvolvimiento en la sociedad. En particular, la enseñanza secundaria debe brindar formación básica para responder al fenómeno de la universalización de la matrícula; preparar para la universidad pensando en quienes aspiran y pueden continuar sus estudios; preparar para el mundo del trabajo a los que no siguen estudiando y desean o necesitan incorporarse a la vida laboral; y formar la

personalidad integral de los jóvenes, con especial atención en los aspectos relacionados con el desempeño ciudadano.

Puede ser una educación secundaria común para todos los alumnos o diversificada en vías formativas según las salidas posteriores.

Las modalidades, a la vez, pueden tener diversas especializaciones y orientaciones que te permiten formarte en temas específicos.

Por ejemplo, en la educación técnico profesional, se prepara mayoritariamente para el trabajo después de abandonar la escuela secundaria, en esta modalidad se entrena al alumno para que aprenda una carrera técnica o industrial.

En el Ecuador la educación media, abarca desde los 12 hasta los 18 años

8vo EGB (Antes 1 Curso): 12-13 años

9vo EGB (Antes 2 Curso): 13-14 años

10vo EGB (Antes 3 Curso): 14-15 años

1 Bachillerato Año (Antes Cuarto año): 15-16 años; 2 Bachillerato (Antes Quinto año): 16-17 años; 3 Bachillerato (Antes Sexto año): 17-18 años.

Gestión administrativa.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de

cómo realizarla de manera correcta. La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

Por ejemplo, se utilizan diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeamiento en la gestión administrativa contable. Aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, por lo general suponen un ajuste de planes. Durante la

práctica, el proceso de gestión administrativa no representa estas cuatro funciones mencionadas anteriormente, sino que más bien, se trata de un grupo de funciones en una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí. El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual esta formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

Gestión administrativa moderna

Podemos decir que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

La gestión financiera

Está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo

facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

1. La maximización de beneficios como criterio de decisión.- La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple. El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real.

Las principales razones de esta crítica son las siguientes:

Una dificultad práctica con el criterio de maximización del beneficio es que el término beneficio es un concepto vago y ambiguo, es decir, no goza de una connotación precisa.

Es susceptible de diferentes interpretaciones para diferentes personas. Los estudiosos del tema argumentan que el beneficio puede ser a corto plazo o a largo

plazo; puede ser beneficio total o ratio de beneficio; antes o después de impuestos; puede estar en relación con el capital utilizado, total activos o capital de los accionistas, etc.

Si la maximización del beneficio es el objetivo, surge la cuestión de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa. Obviamente, una expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa.

Desde la conformación de la empresa como ente social es conveniente distinguir entre los objetivos de la empresa considerados desde la perspectiva de la gestión financiera y desde el ángulo de la teoría económica

Una objeción técnica más importante a la maximización del beneficio, como una guía para la toma de decisiones financieras, es que ignora las diferencias de beneficios recibidos en diferentes períodos derivados de propuestas de inversión o cursos de acción. Es decir, la decisión es adoptada sobre el total de beneficios recibidos, con independencia de cuándo se reciben.

Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociada con un curso de acción financiero.

El término calidad se refiere al grado de certeza con el que se pueden esperar los beneficios. Como regla general, mientras más cierta sea la expectativa de

beneficios, más alta será la calidad de los mismos. Inversamente, mientras más baja será la calidad de los beneficios, pues implicarán riesgos para los inversores. El problema de la incertidumbre hace inadecuada la maximización del beneficio, como un criterio operativo para la gestión financiera, pues sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.

El criterio de maximización del beneficio es inapropiado e inadecuado como objetivo operativo de las decisiones de inversión, financiación y dividendos de una empresa.

No es sólo vago y ambiguo, sino que también ignora dos importantes dimensiones del análisis financiero: el riesgo y el valor en el tiempo del dinero.

En consecuencia, un criterio operativo apropiado para toma de decisiones financieras debería: a) ser preciso y exacto; b) considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios, y c) reconocer el valor en el tiempo del dinero.

La alternativa a la maximización del beneficio es la maximización de la riqueza, que cumple con las tres condiciones anteriores.

2. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.- El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo

es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

Este es el primer rasgo operativo del criterio de maximización de la riqueza.

La consideración de las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios es el segundo elemento importante en el criterio de maximización de la riqueza, al mismo tiempo que incorpora el valor en el tiempo del dinero.

El valor de una corriente de flujos de efectivo con el criterio de maximización de la riqueza, se calcula descontando al presente cada uno de sus elementos a un ratio que refleja el tiempo y el riesgo.

En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, esto debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas, esto pone de manifiesto que la gestión financiera debe enfocar sus esfuerzos primordialmente en la creación de valor para los propietarios.

Por las razones anteriormente expuestas, "la maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, para los administradores financieros resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que este le da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

Gestión académica

El objetivo principal del Sistema de Gestión académica es llevar un control detallado del rendimiento académico del alumno, como también información relativa a las materias y contenidos entregados, evaluaciones de profesores, etc. entregando además, las herramientas que permitan efectuar una gestión más eficiente. Por otra parte cuenta con una serie de funciones adicionales, las cuales permitirán conservar información histórica, tanto de los Planes y Programas de Estudio, como resultados finales de los alumnos, contenido de materias realizadas, cursos realizados, etc. La evaluación de los alumnos pueda ser efectuada por distintos conceptos y formas de organización como por ejemplo curso y niveles de

idiomas. A su vez, las asignaturas pueden ser agrupadas en distintas áreas del conocimiento, permitiendo con esto separarlas según su importancia, asignando distintos porcentajes a estas si así lo ameritara. Además se puede asociar con otros sistemas, como postulación, el que permite efectuar una gestión más eficiente como asignación de puntajes en forma automática a medida que se van ingresando los datos del postulante, evaluación de profesores que tiene como finalidad efectuar una evaluación del desempeño académico de los docentes, esto se realiza a través de formularios de evaluación, auto evaluación y cuestionario de evaluación a la docencia.

Dirección Estratégica y Función de la Planificación.

La función de planificación contribuye a que la organización defina sus objetivos y los cumpla; es imprescindible para que la organización logre niveles eficaces de rendimiento así como su adaptación a los cambios del entorno o medioambiente.

El enfoque de la planificación se orienta hacia el futuro (lo que debe lograrse) y como hacerlo. En esencia la planificación incluye las acciones de los Directivos que determina los objetivos para el futuro y los medios necesarios para alcanzarlos.

Los resultados de esta función se denominan PLAN que es un documento escrito que especifica los cursos de acción que la Institución tomará.

Todo plan consta de cuatro elementos que se encuentran interrelacionados:

1. **Los objetivos.** Metas y condiciones futuras de la Institución.
2. **Las acciones.** Son los medios o actividades específicas planificadas para el logro de los objetivos.
3. **Recursos.** Son restricciones a los cursos de acciones. Todo plan debe especificar que cantidades y clase de recursos, de donde obtenerlos y como se van a asignar.

El presupuesto. Es un documento escrito en el que se identifica las fuentes y los niveles de recursos que pueden dedicarse las acciones.

4. La **implementación.** Todo plan debe incluir los medios y las formas para llevar a cabo las acciones que se pretenden. La implementación incluye asignar la dirección que debe tomar el personal para llevar a cabo un plan.

¿Quién planifica las empresas?, en algunas empresas el plan es el resultado del esfuerzo entre los gerentes y demás personas. En otras empresas la planificación la efectúa únicamente un grupo de la alta dirección y los autores señalan que la realiza un solo individuo. Toda planificación va dirigida a mejorar el rendimiento de la organización en el futuro lo que justifica su importancia y pone de manifiesto los beneficios que se derivan del proceso de planificación. Que son los siguientes:

1. Coordinación de esfuerzos.
2. La preparación para el cambio.
3. El desarrollo de estándares de rendimiento.- Los planes definen conductas esperadas y estas conductas esperadas en términos de la gerencia se denominan estándares de rendimiento.
4. El desarrollo de los gerentes.- En el sentido que perfecciona sus niveles de actividad intelectual, puesto que han de enfrentarse a ideas inciertas y abstractas y piensa de una forma sistemática en el presente y en el futuro.

La función de organización se fija con la fijación de objetivos o fines futuros. Los objetivos deben de satisfacer las expectativas de las los diferentes grupos que integran la organización.

Al fijar los objetivos se debe de tener en cuenta estas cuatro características:

1. Prioridad de los objetivos.- En ciertos momentos el logro de unos objetivos es más importante que logro de otros. Ejemplo. La supervivencia de la Institución o la organización es el requisito prioritario. Los gerentes se enfrentan a objetivos alternativos que deben ser evaluados y clasificados estableciendo unas prioridades.

2. Marco temporal de los objetivos.- (duración de los objetivos) se distingue entre:

Objetivos a corto plazo. No suelen superar el año.

Objetivos a medio plazo. Deben alcanzarse en un periodo de 1 a 5 años.

Objetivos a largo plazo. Periodos superiores a 5 años.

La consecución de los objetivos a corto plazo y medio plazo deben estar en armonía o consonancia y contribuir a los objetivos a largo plazo. Los objetivos a corto plazo y a medio plazo son competencia de la planificación funcional también conocida u operativa. Las organizan las unidades organizativas o departamentos. Los objetivos a largo plazo o estrategia son competencia de la alta dirección.

3. El posible conflicto entre objetivos.- El establecimiento de los objetivos no puede olvidar a los grupos de interés internos y externos existentes en la Institución Educativa.

El plan debe incorporar y integrar en lo posible los diferentes intereses para evitar conflictos entre estos. Estudios realizados confirman la dificultad existente para equilibrar las inquietudes de los grupos de interés que coexisten en la empresa.

4. Medición de los objetivos.- Los objetivos han de poder medirse puesto que ello facilita su comprensión así como su aceptación entre las personas que deben realizarlas. Se constata que objetivos difíciles dan como resultado mejores rendimientos que objetivos fáciles. En la práctica el rendimiento eficaz de la empresa requiere el establecimiento de objetivos en cada una de las áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización. Drucker señala que deben

establecerse objetivos al menos en ocho áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización. Estas áreas son:

1. Posición en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Rendimiento y responsabilidad.
7. Rendimiento y actitudes de los empleados.
8. Responsabilidad social.

Los objetivos en las áreas 1, 3, 4 y 5 son objetivos fácilmente medibles mientras que los de las áreas 2, 6, 7 y 8 no son fácilmente identificables o evaluables en términos concretos. Por lo general cuanto más abstracto es un objetivo mayor dificultad existe para evaluar sus rendimientos pero una planificación eficaz indica que haya que evaluar los objetivos.

Los objetivos específicos son necesarios en todas las áreas de la organización para contribuir al cumplimiento de la misión. Misión u objetivo supremo. La visión a largo plazo de lo que la organización quiere llegar a ser constituye la única meta que la diferencia de organizaciones similares y proporciona dirección y significado a todos los miembros de la Institución Educativa sin importar el nivel a que pertenecen. Es necesario desarrollar los objetivos a diferentes niveles jerárquicos.

2.2. Variables de estudio.

2.2.1.- Variables Dependientes.

- **Plan estratégico.-** Herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.
- **Cliente interno y externo.-** Lo constituyen todos los usuarios que de alguna u otra manera tienen relación con la entidad educativa, pueden ser los estudiantes, directivos y profesores, al igual que los padres de familia, proveedores y la comunidad en general, contribuyen a que la entidad se mantenga operativamente.
- **Procesos y procedimientos.-** Dentro de la entidad de educación media se debe entender que son los pasos que conlleva a la formación técnica de un estudiante a fin de que al ser entregado a la sociedad, contribuya positivamente al desarrollo de la misma por medio de acciones que demuestren su formación ética desde el ente educativo.

2.2.2.- Variables Independientes.

- **Misión, visión y sus valores.-** Componentes básicos que deben definirse dentro de una organización de cualquier carácter, sea un ente público o privado, orienta a la organización hacia donde ir y establece un norte a los directivos y al personal que labora en la entidad educativa.
- **Servicios académicos.-** Es todo aquello que en el ámbito educativo la entidad a cargo de la enseñanza brinda a sus estudiantes, durante todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, las materias y contenidos entregados, evaluaciones de profesores, los Planes y Programas de Estudio y cursos realizados.
- **Ciclo de mejoramiento continuo.-** Son etapas que permiten a las entidades educativas ir mejorando en forma constante, se toman las experiencias anteriores que se presentan sean negativas o positivas, para transformarlas en éxitos las cuales pueden ser aplicadas mediante técnicas de la planeación estratégica.

2.3. Definición de términos.

Adquisición.- Acto o hecho en virtud del cual una persona obtiene el dominio o propiedades de un bien o servicio o algún real sobre estos. Puede tener efecto a título oneroso o gratuito; a título singular o universal, por cesión o herencia.

Actividad.- Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos.

Actitud.- Predisposición adquirida, que conlleva a actuaciones determinadas.

Afecto.- Estado de ánimo y sensaciones o emociones, en cuanto influyen en una idea o situación mental. Sentimiento o pasión que mueve el ánimo.

Aptitud.- Conjunto de capacidades que se hallan destinadas a la realización de determinados fines de las tendencias.

Capacidad.- Es el conjunto sistematizado de habilidades para cumplir una tarea con éxito.

Capacitación.- Es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la unidad educativa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de sus docentes y trabajadores, su principal objetivo es aportar un personal capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, satisfaciendo necesidades presentes y previendo necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades del personal.

Control interno.- Grupo de actividades implícitas y explícitas de un proceso requeridas para asegurar que se cumplan con eficiencia y economía los propósitos generales del programa.

Controles Administrativos.- Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos de una entidad o Institución Educativa, que están

relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones administrativas y con la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, sólo tienen que ver, de manera indirecta, con los controles y registros financieros.

Comunicación.- Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato correspondencia entre dos personas. Papel escrito en que se comunica oficialmente algunas cosas. Unión que se establece entre ciertas cosas.

Creatividad.- Es la capacidad que tiene el ser humano para inventar crear o transformar algo.

Diagnóstico.- Análisis situacional presente, pasado y de prognosis para detectar necesidades, síntomas o signos reales de una situación problemática.

Estructura Orgánica.- Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Evaluación.- Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficiencia y eficacia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la

adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Estrategia.- Es el arte de coordinar acciones, procedimientos para que el método logre los objetivos propuestos.

Estímulo.- Acción, objeto o fenómeno que actúa como consecuencia de una determinada conducta.

Expediente único de Personal.- Conjunto de documentos debidamente ordenados y asegurados en un orden cronológico dentro de una carpeta, los cuales constituyen la historia laboral del trabajador.

Financiamiento.- Aporte de dinero necesario para el funcionamiento de una entidad para cubrir los gastos de la actividad a la que se va a dedicar o para ejecutar un proyecto.

Función.- Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional, se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

Líder.- Individuo que ejerce mayor grado de influencia dentro de un determinado grupo social. Director, jefe, conductor de un partido político, de un grupo o de una colectividad.

Marco Legal.- Conjunto de disposiciones, leyes reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

Motivación.- Acción que se ejerce para hacer más atractivo o interesante lo que se pretende lograr. Es el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción señala su dirección.

Necesidad.- Es lo imprescindible o sea lo necesario para satisfacer las demandas de la vida a fin de conservarla.

Nivel Jerárquico.- Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

Organigrama.- Es la representación gráfica de la estructura interna de una organización, de sus relaciones, canales de autoridad, responsabilidad y de sus niveles jerárquicos que lo conforman.

Objetivo.- Es una meta que se desea alcanzar y que rige un proceso desempeño trabajo que se realice.

Objetivos institucionales.- Son aquellos propósitos establecidos para cada año fiscal, en base a los cuales se elaboran los presupuestos institucionales. Los propósitos se traducen en Objetivos Institucionales de carácter general, parcial y específico, los cuales expresan los lineamientos de la política sectorial a la que responderá cada entidad durante el período.

Observación.- Es una habilidad que se adquiere por medio de los sentidos del pensamiento y que se evidencia en la identificación.

Plaza.- Es la posición individual de trabajo que constituye un puesto. Un mismo puesto puede ser desempeñado a la vez por varias personas, que realicen las mismas actividades, con las mismas responsabilidades y en las mismas condiciones de trabajo.

Planeación.- Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Políticas.- Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones e interpretaciones que guían o encauza el pensamiento para la toma de decisiones. También definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y asegurar que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.

Programa Anual de Trabajo.- Instrumento que traduce los lineamientos generales de la planeación nacional del desarrollo económico y social del país, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de acciones, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.

Programación.- Es la fase de planificación que consiste en efectuar una selección, priorización, y organización de metas, proyectos y acciones.

Puesto.- Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

Sistemas de Información.- Se refiere al sistema informático que tiene una unidad educativa y que soporta su funcionamiento en redes de computadoras y programas diseñados especialmente para el correcto funcionamiento de todas las áreas. Es manejada generalmente por un Departamento o gerencia de Sistemas de Información.

Sistema Técnico.- Engloba a todas las dependencias que proveen soporte, mantenimiento preventivo y Bioingeniería en una institución.

Unidad Administrativa.- Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia que la distinguen y diferencian de las demás, conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia.

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General.

Aplicada la Planificación estratégica, mejorando y optimizando los procesos y procedimientos en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se mejora la atención de los usuarios internos y externos atendiendo las exigencias de su modelo pedagógico.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Rediseñado el plan estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, por medio de la Matriz DAFO; se establece la nueva misión, visión y sus valores.
- Mejorada la atención al cliente interno y externo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se dota de servicios académicos básicos atendiendo las exigencias del modelo pedagógico que mantiene.
- Diseñando los procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, utilizando el ciclo de mejoramiento continuo se dinamiza la estructura organizacional y funcional de la institución educativa.

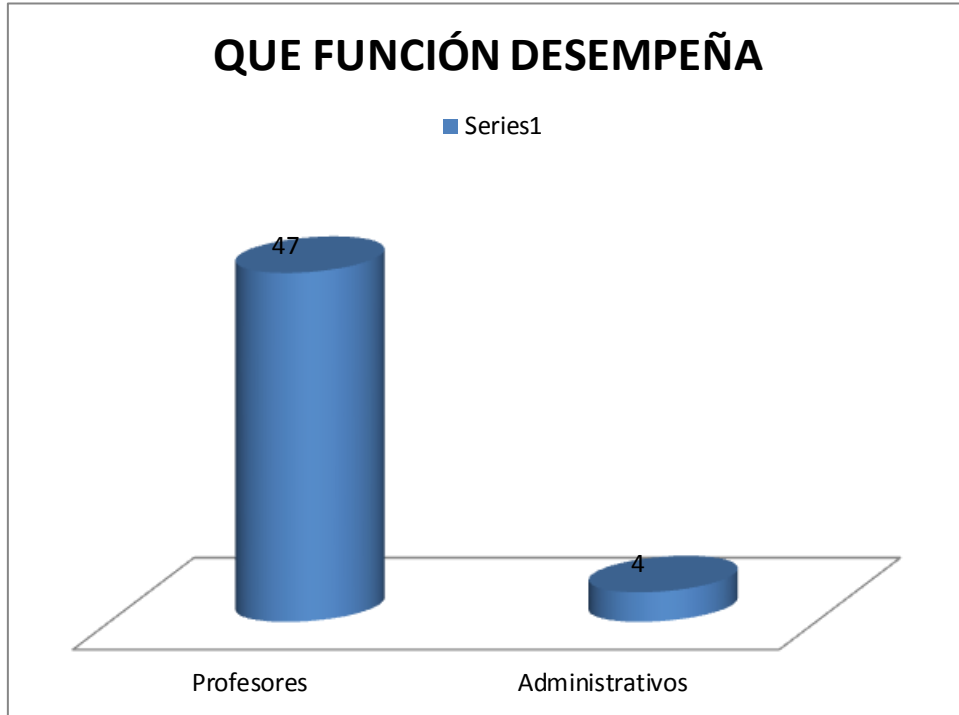
III. RESULTADO DE LA INVESTIGACION.

3.1. Descripción y análisis de resultados.

ENCUESTA A PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS

1.- ¿Qué tipo de función desempeña en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

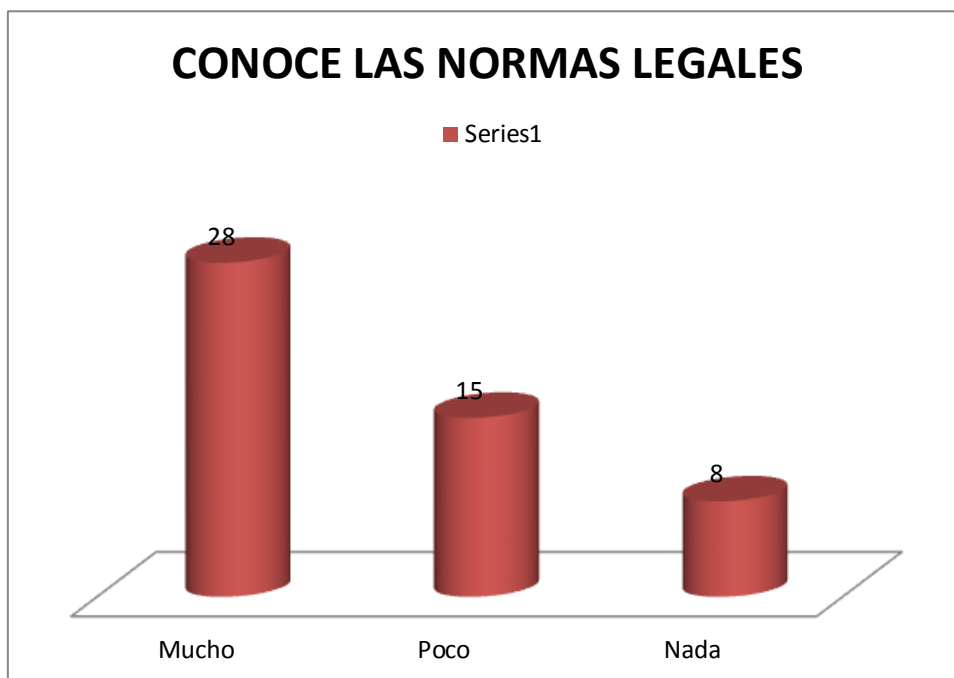
1.- ¿Qué tipo de función desempeña en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?	Respuesta	%
Profesores	47	92%
Administrativos	4	8%
Total:	51	100%



El 92% de la población a quien se le aplico el instrumento encuesta tiene funciones de profesores, mientras que el 8% las tienen de administrativos.

2.- ¿Conoce usted de las normas legales que rigen la parte organizacional de su establecimiento educativo?

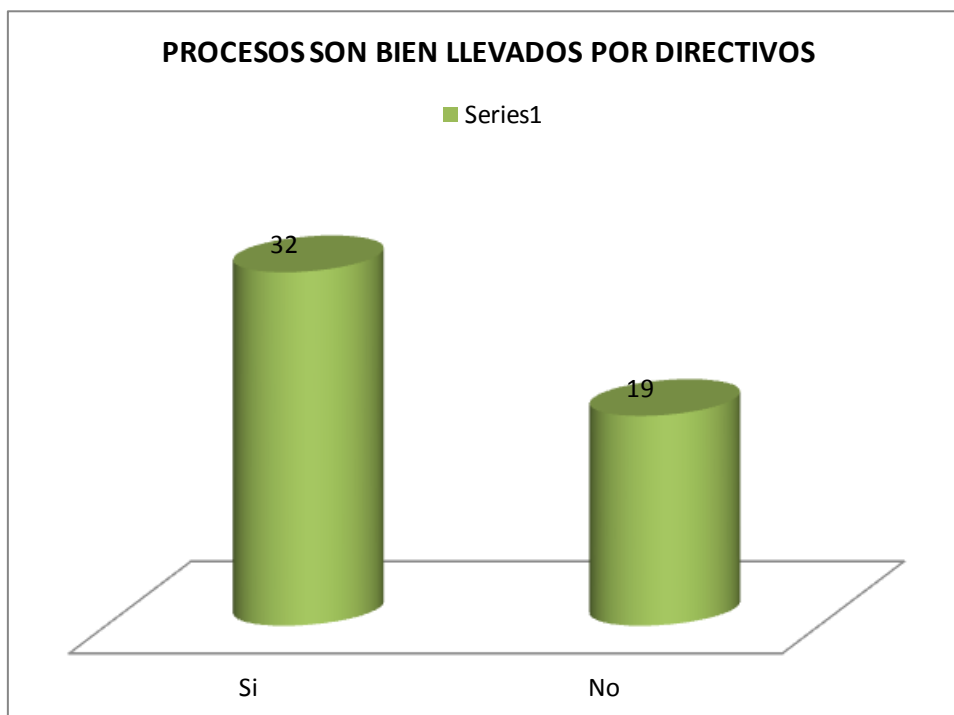
2.- ¿Conoce usted de las normas legales que rigen la parte organizacional de su establecimiento educativo?	Respuesta	%
Mucho	28	55%
Poco	15	29%
Nada	8	16%
Total:	51	100%



En lo que respecta a las normas legales un 55% señala que conoce mucho al respecto, un 29% que conoce poco y un 16% que no conoce nada.

3.- ¿Considera que los procesos organizacionales del establecimiento educativo en el que labora son bien llevados por los directivos?

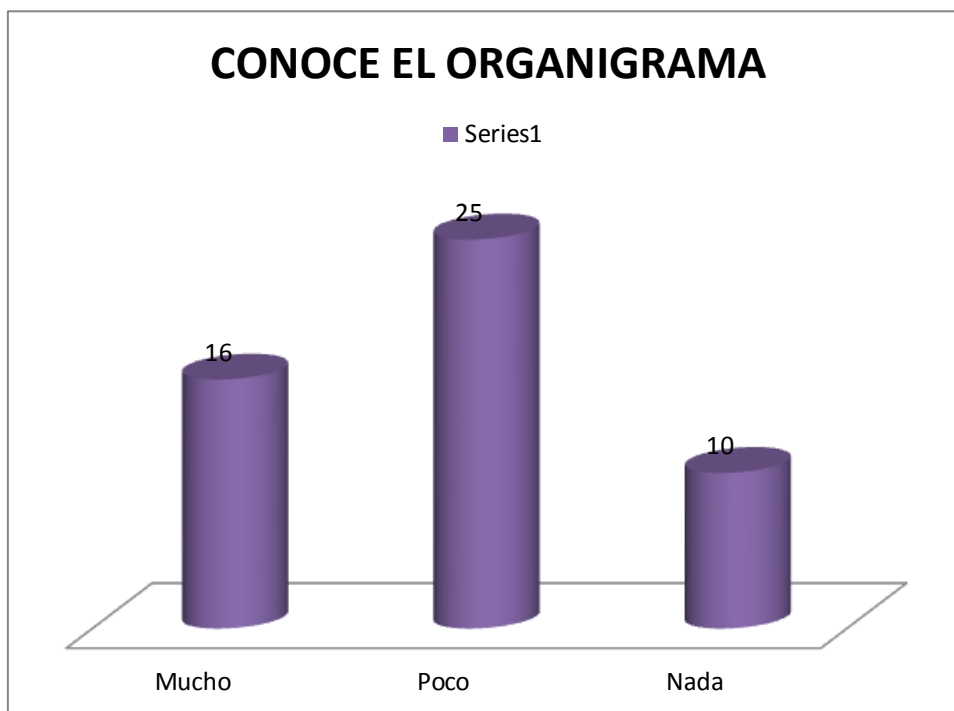
3.- ¿Considera que los procesos organizacionales del establecimiento educativo en el que labora son bien llevados por los directivos?	Respuesta	%
Si	32	63%
No	19	37%
Total:	51	100%



Un 63% de los usuarios interno, señalan que los directivos si llevan bien los procesos organizacionales del establecimiento educativo, mientras que un 27% indican que no.

4.- ¿Conoce usted cual es el organigrama estructural que tiene el establecimiento de educación en el que labora?

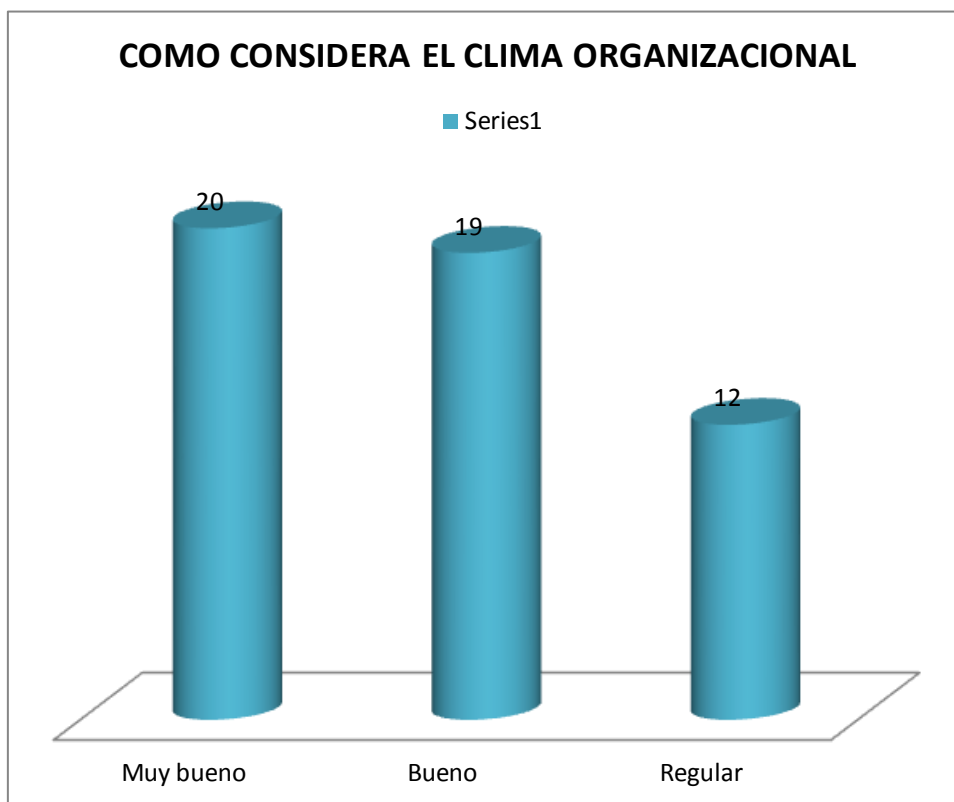
4.- ¿Conoce usted cual es el organigrama estructural que tiene el establecimiento de educación en el que labora?	Respuesta	%
Mucho	16	31%
Poco	25	49%
Nada	10	20%
Total:	51	100%



El 31% del personal a quien se le aplico la encuesta señalan que conocen mucho cual es el organigrama estructural de la unidad educativa, que tiene el establecimiento, un 49% indican que lo conocen poco y un 20% señala que no conocen nada al respecto.

5.- ¿El clima organizacional del establecimiento educativo en el que labora como lo considera?

5.- ¿El clima organizacional del establecimiento educativo en el que labora como lo considera?	Respuesta	%
Muy bueno	20	39%
Bueno	19	37%
Regular	12	24%
Total:	51	100%



Un 39% de la población objetivo estima que el clima organizacional en la unidad educativa es muy bueno, un 37% indica que este es bueno y un 24% de ellos señalan que este es regular.

6.- ¿Conoce si el establecimiento de educación en el que labora tiene alguna estrategia para la atención de sus usuarios internos y externos?

6.- ¿Conoce si el establecimiento de educación en el que labora tiene alguna estrategia para la atención de sus usuarios internos y externos?	Respuesta	%
Si	20	39%
No	31	61%
Total:	51	100%



El 39% de los usuarios internos señala que la unidad educativa si tiene estrategias para su atención, el 51% indican que no la tiene.

7.- ¿La unidad educativa en la que labora, tiene definido e implementado un plan estratégico?

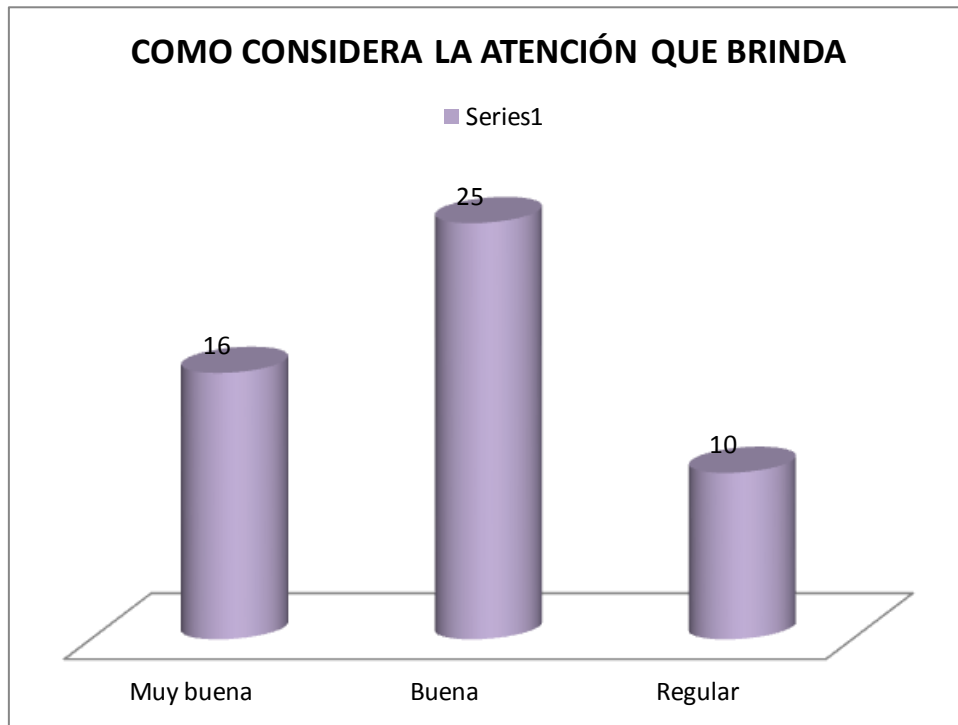
7.- ¿La unidad educativa en la que labora, tiene definido e implementado un plan estratégico?	Respuesta	%
Si	38	75%
No	13	25%
Total:	51	100%



Un 75% de la población encuestada indican que la unidad educativa si tiene definido e implementado un plan estratégico, el 25% restante señalan que no lo tiene.

8.- ¿La atención que brinda usted a los estudiantes y padres de familia en la unidad educativa en el que labora como la considera?

8.- ¿La atención que brinda usted a los estudiantes y padres de familia en la unidad educativa en el que labora como la considera?	Respuesta	%
Muy buena	16	31%
Buena	25	49%
Regular	10	20%
Total:	51	100%



En lo que respecta a la atención que brindan a los estudiantes y padres de familia el 31% señala que es muy buena, un 49% indica que está es buena y un 20% la considera como regular.

9.- ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la unidad educativa en la que labora?

9.- ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la unidad educativa en la que labora?	Respuesta	%
Mucho	14	27%
Poco	28	55%
Nada	9	18%
Total:	51	100%

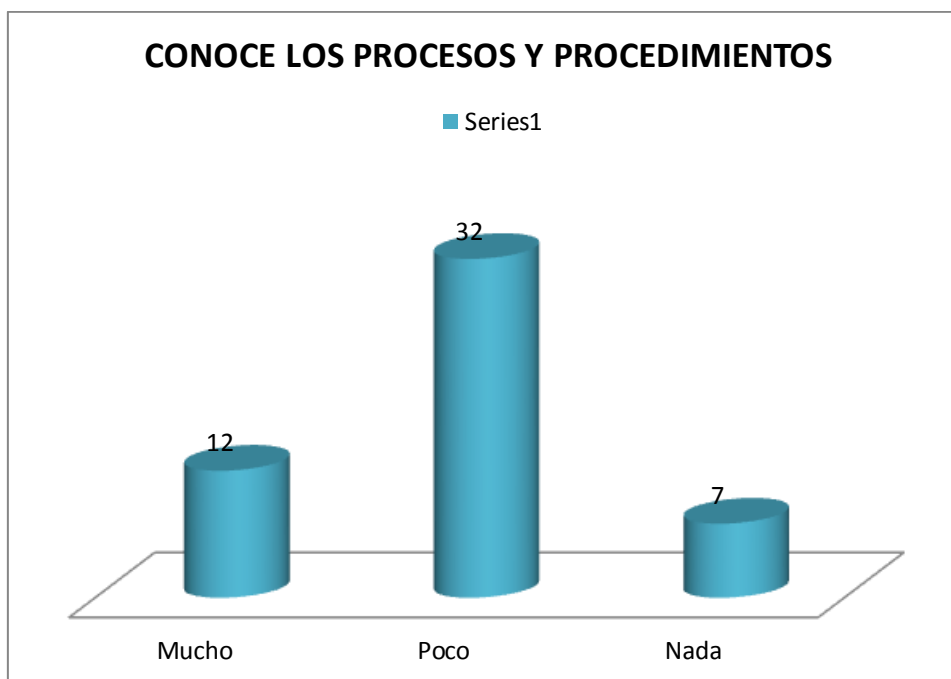


Un 27% de la población objetiva indica que conoce mucho sobre la misión, visión y los valores de la unidad educativa, un 55% señala que conoce poco al respecto y un 18% no conoce nada sobre aquello.

10.- ¿Conoce usted de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos que se aplican en la unidad educativa en la que labora?

10.- ¿Conoce usted de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos que se aplican en la unidad educativa en la que labora?	Respuesta	%
Mucho	12	24%
Poco	32	62%
Nada	7	14%

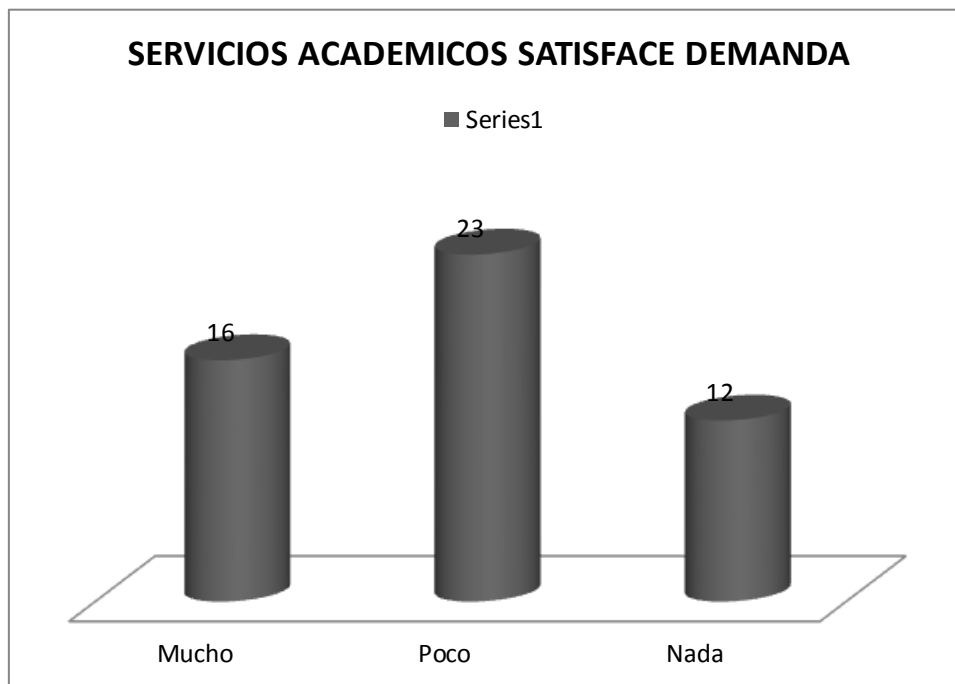
Total:	51	100%
---------------	-----------	-------------



En lo que respecta a la aplicación de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos el 24% dicen que se aplican mucho, un 62% indican que se aplican poco en la unidad educativa y un 13% señalan que no se aplican nada.

11.- ¿Los servicios académicos que brinda la unidad educativa en la que labora satisface la demanda de los docentes, empleados y padres de familia?

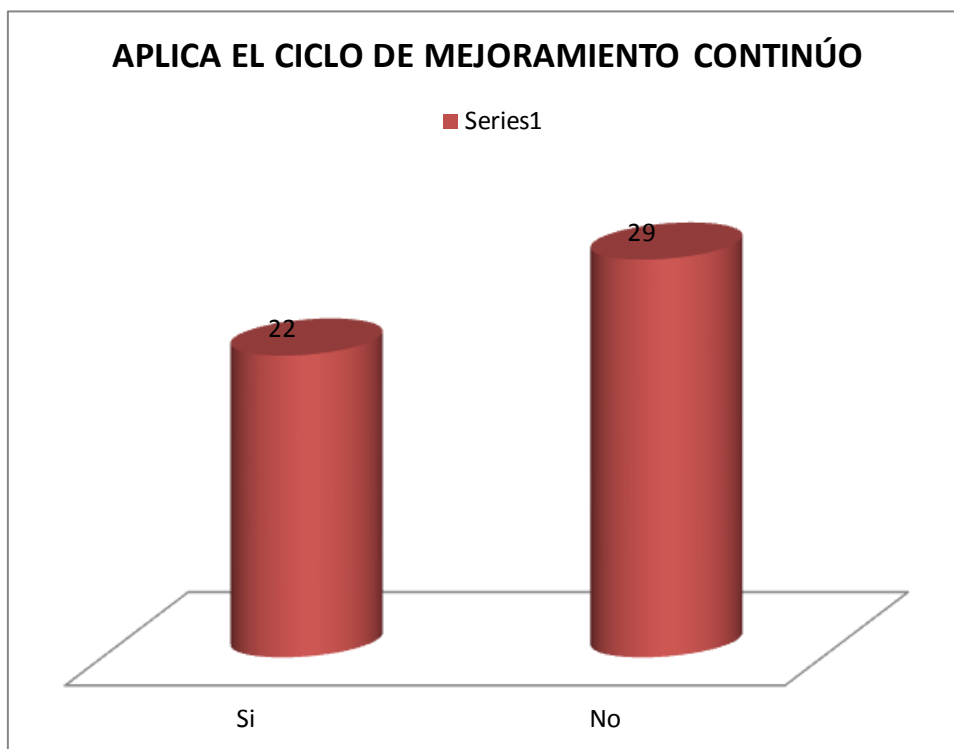
11.- ¿Los servicios académicos que brinda la unidad educativa en la que labora satisface la demanda de los docentes, empleados y padres de familia?	Respuesta	%
Mucho	16	31%
Poco	23	45%
Nada	12	24%
Total:	51	100%



El 31% de la población objetivo indican que los servicios académicos que brinda la unidad educativa satisface mucho la demanda de los docentes, empleados y padres de familia, el 41% señala que es poca dicha satisfacción y un 24% consideran que nada.

12.- ¿La unidad educativa en el que labora aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas?

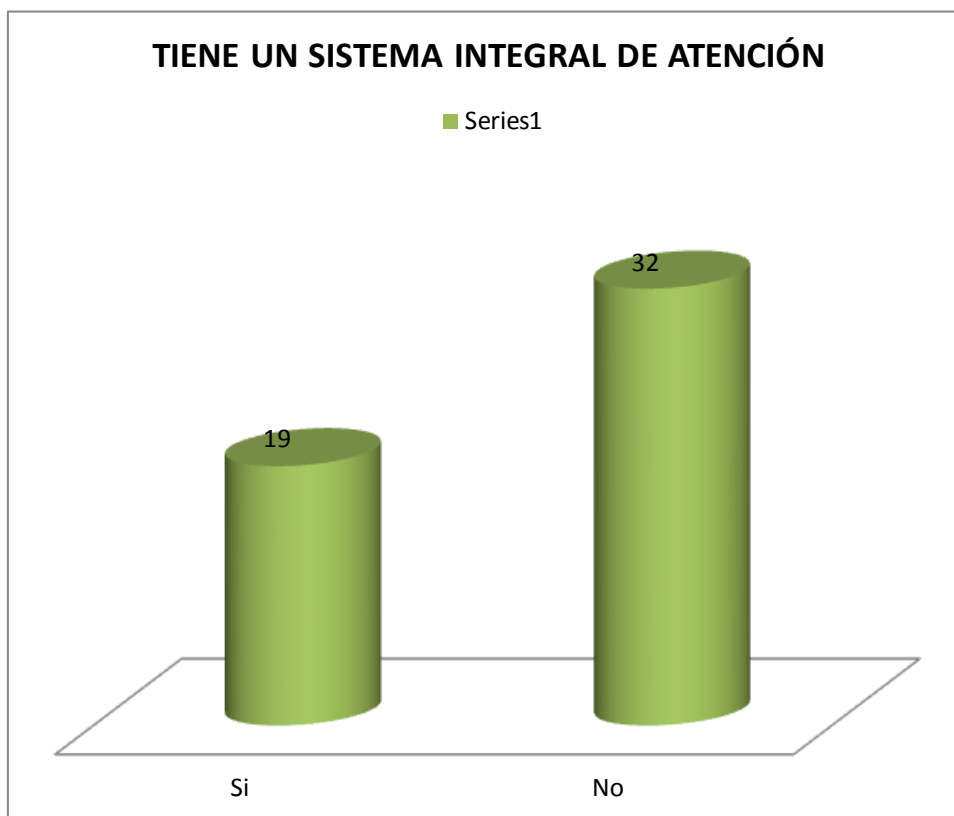
12.- ¿La unidad educativa en el que labora aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas?	Respuesta	%
Si	22	43%
No	29	57%
Total:	51	100%



Un 43% de los usuarios internos señalan que la unidad educativa si aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas, un 57% consideran que este no se aplica.

13.- ¿Considera que la unidad educativa en el que labora tiene un sistema integral de atención a los docentes, estudiantes y padres de familia?

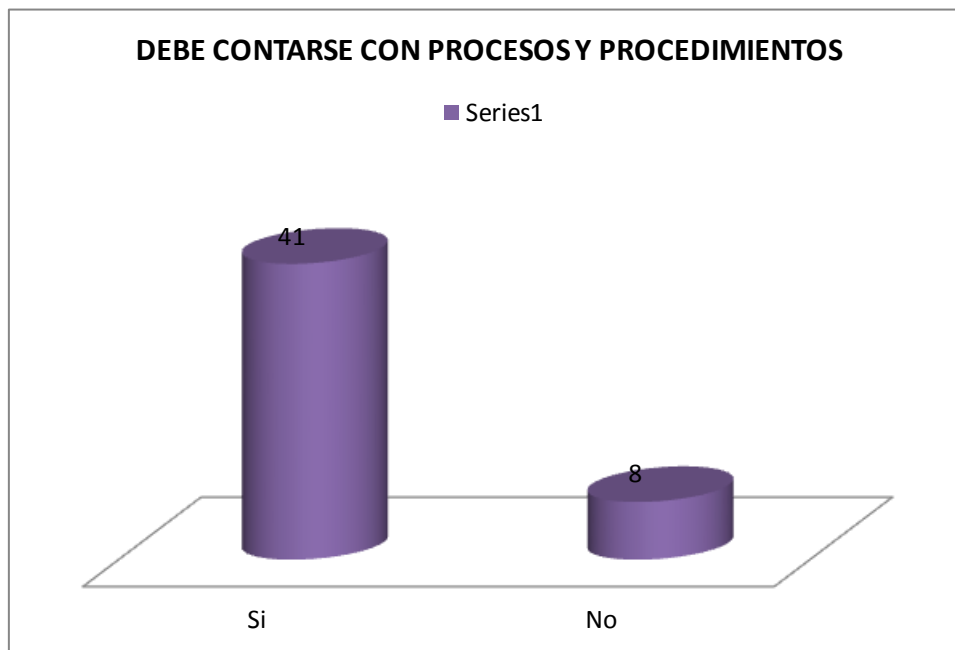
13.- ¿Considera que la unidad educativa en el que labora tiene un sistema integral de atención a los docentes, estudiantes y padres de familia?	Respuesta	%
Si	19	37%
No	32	63%
Total:	51	100%



El 37% de los profesores y administrativos, considera que la unidad educativa si tiene un sistema integral de atención a los docentes, estudiantes y padres de familia; un 63% indican que este centro educativo no tiene sistema alguno.

14.- ¿Es necesario que la unidad educativa cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

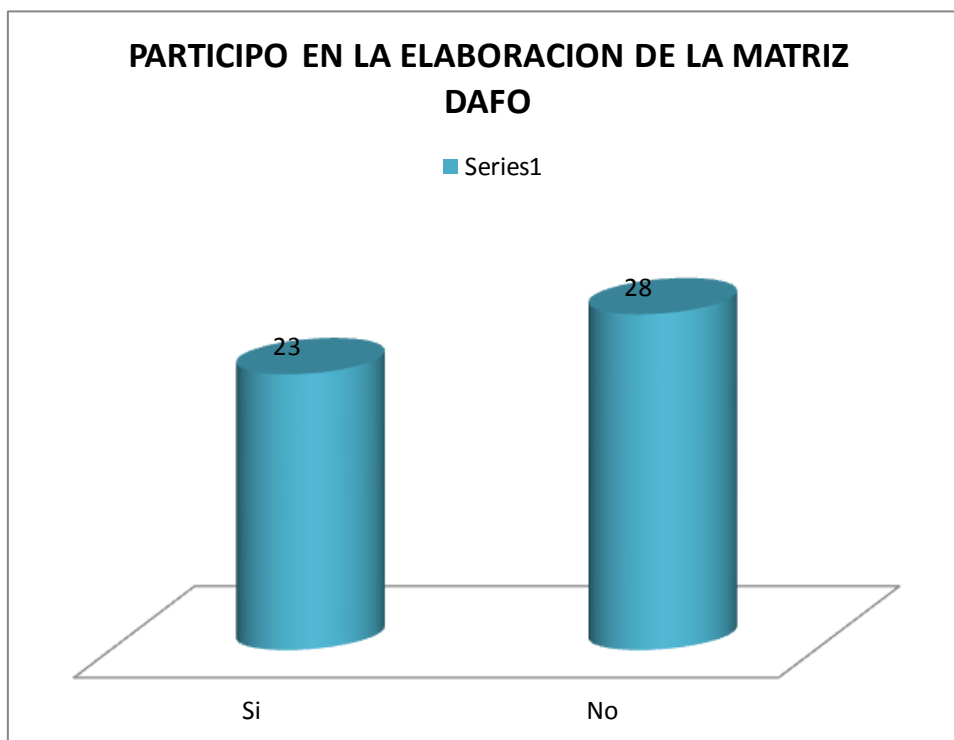
14.- ¿Es necesario que la unidad educativa cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?	Respuesta	%
Si	41	84%
No	8	16%
Total:	49	100%



El 84% de los usuarios internos del plantel, consideran que este si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que le permitan asegurar su desarrollo institucional, mientras que un 16% de ellos señala que estos no son necesarios.

15.- ¿En su calidad de docente y empleado de la unidad educativa ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO?

15.- ¿En su calidad de docente y empleado de la unidad educativa ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO?	Respuesta	%
Si	23	45%
No	28	55%
Total:	51	100%



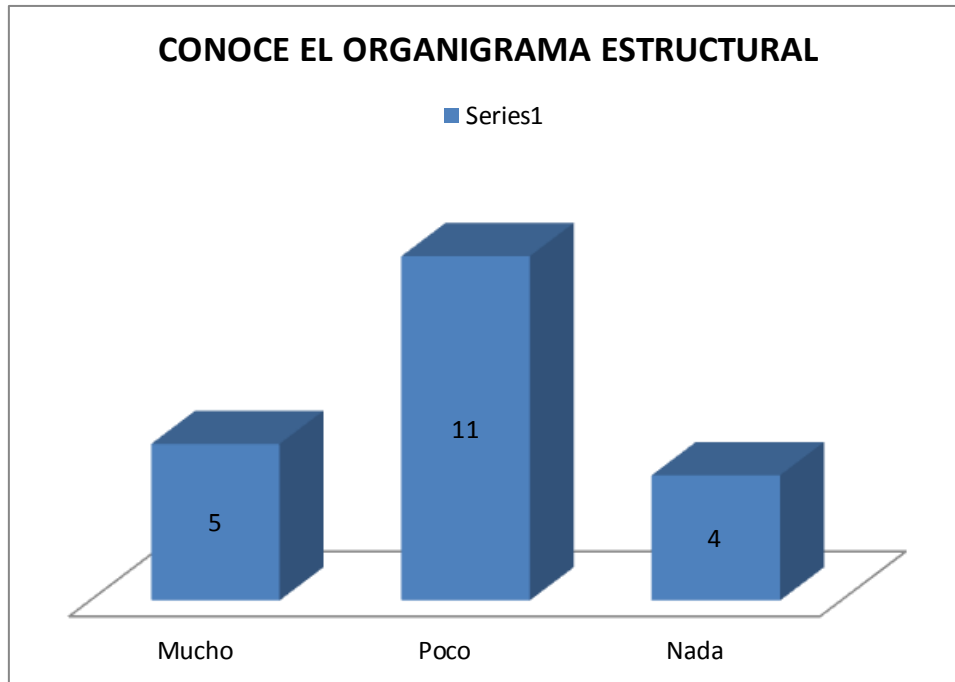
En lo que respecta a la participación en la elaboración de la Matriz DAFO, un 45% señala que si ha participado en la misma y un 55% indica que no ha participado en su elaboración.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

1.- ¿Cómo cliente - usuario del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, conoce cual es el organigrama estructural de dicho ente?

1.- ¿Cómo cliente - usuario del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, conoce cual es el organigrama estructural de dicho ente?	Respuesta	%
Mucho	5	25%
Poco	11	55%

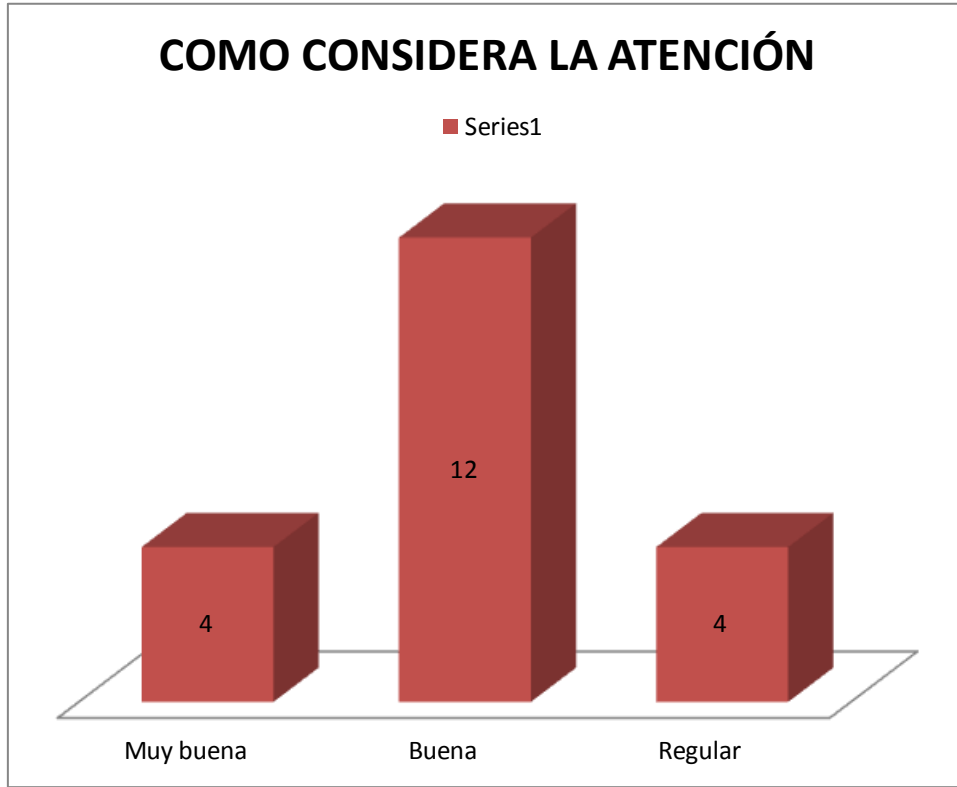
Nada	4	20%
Total:	20	100%



Un 25% de los padres de familia a quien se le aplico el instrumento-encuesta, señalan conocer mucho el organigrama estructural del plantel educativo, un 55% indican que conocen poco al respecto y un 20% no conoce nada sobre este tema.

2.- ¿Cómo considera usted la atención que recibe en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

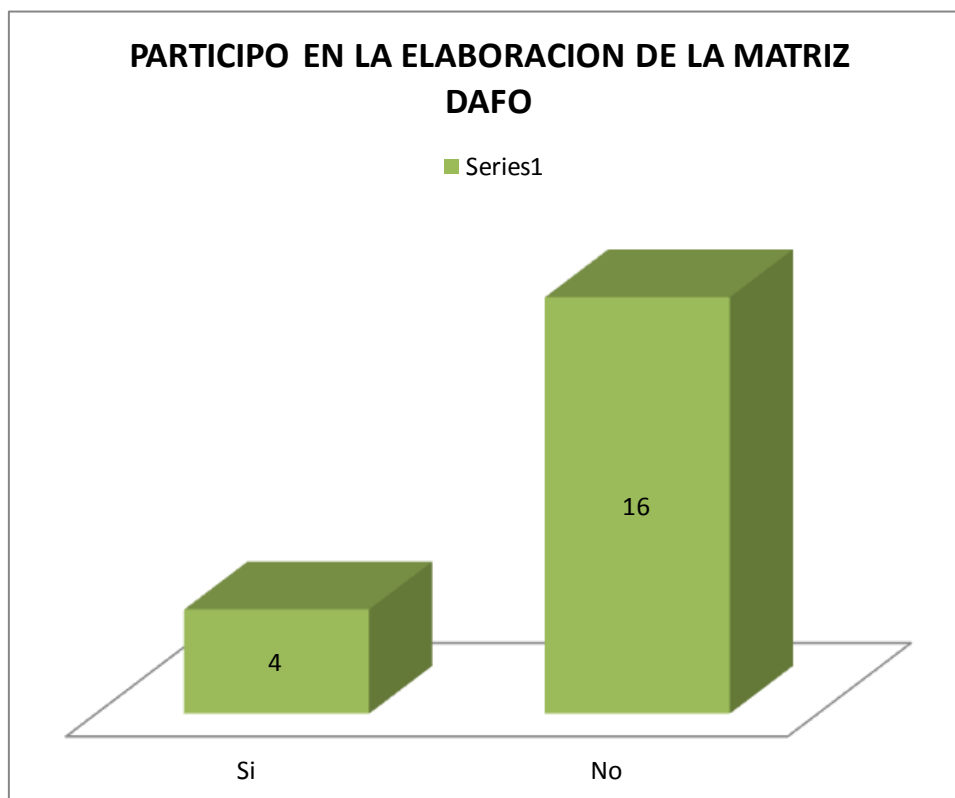
2.- ¿Cómo considera usted la atención que recibe en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?	Respuesta	%
Muy buena	4	20%
Buena	12	60%
Regular	4	20%
Total:	20	100%



La población objetivo considera en un 20% de ellos que la atención que reciben en la unidad educativa es muy buena, un 60% indican que esta es buena y el 20% restante señalan que es está es regular.

3.- ¿En su calidad de usuario del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO?

3.- ¿En su calidad de usuario del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO?	Respuesta	%
Si	4	20%
No	16	80%
Total:	20	100%



En lo que respecta a la participación en la elaboración de la Matriz DAFO, un 20% señala que si ha participado en la misma y un 80% indica que no ha participado en su elaboración.

4.- ¿Conoce si el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definida sus estrategias competitivas (recursos, capacidades y habilidades de la unidad educativa) para asegurar su desarrollo integral?

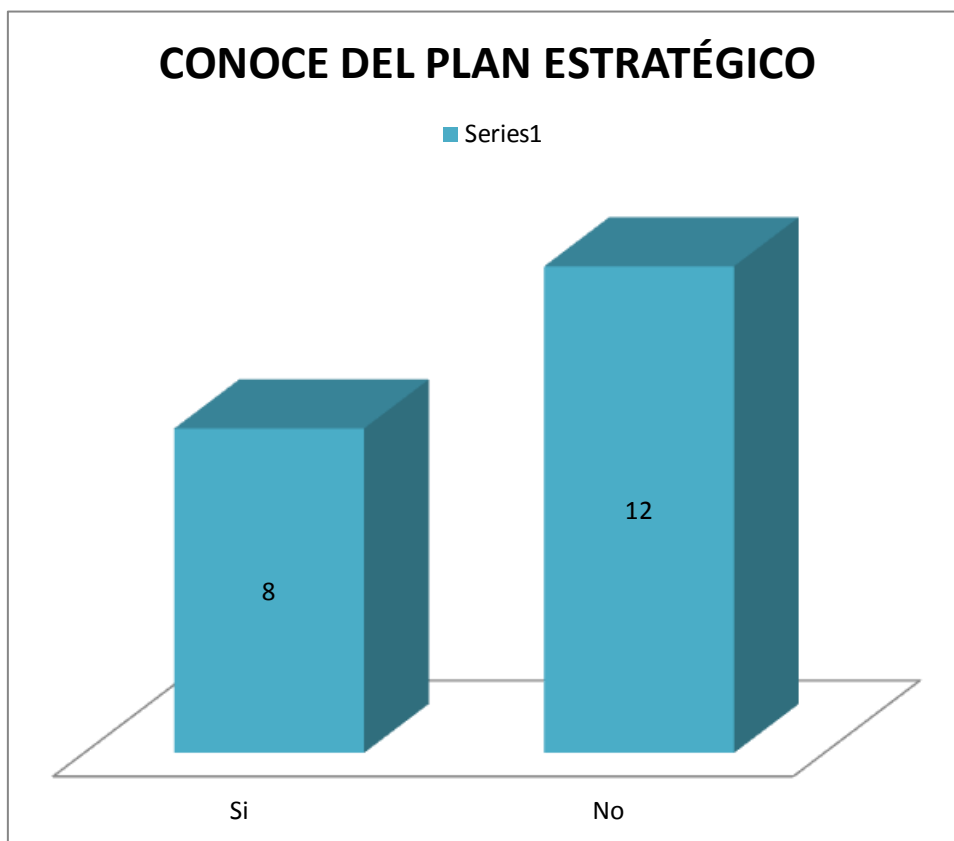
4.- ¿Conoce si el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definida sus estrategias competitivas (recursos, capacidades y habilidades de la unidad educativa) para asegurar su desarrollo integral?	Respuesta	%
Si	9	45%
No	11	55%
Total:	20	100%



El 45% de la población encuestada indica que el plantel educativo si tiene definida sus estrategias competitivas, mientras que un 55% señalan que estas no están bien definidas.

5.- ¿Conoce usted si el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definido e implementado un plan estratégico?

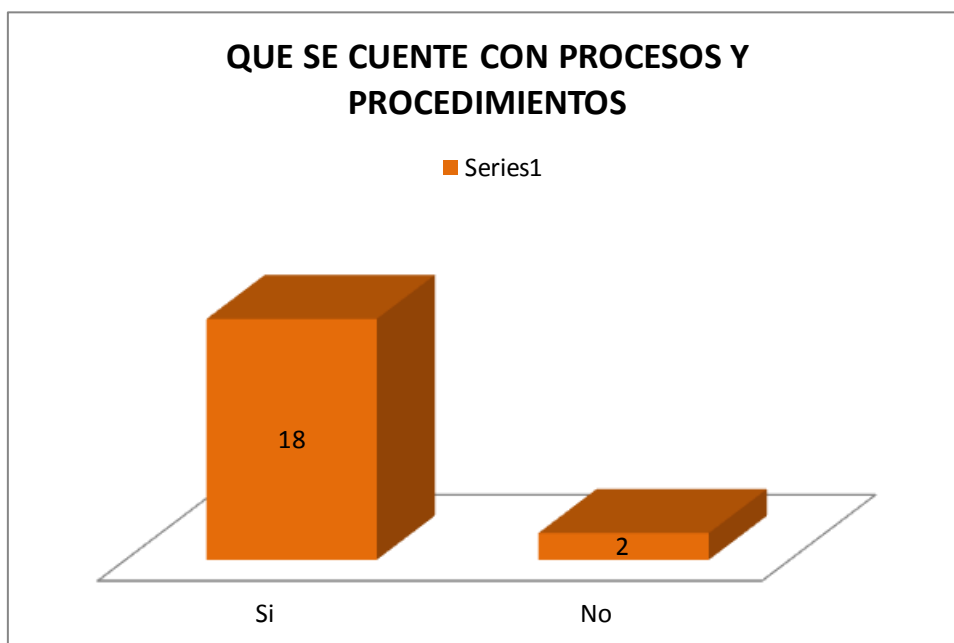
5.- ¿Conoce usted si el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definido e implementado un plan estratégico?	Respuesta	%
Si	8	40%
No	12	60%
Total:	20	100%



Un 40% de los padres de familia estiman que la unidad educativa si tiene definido e implementado un plan estratégico; el 60% de ellos indican que no lo tienen definido ni implementado.

6.- ¿Creé usted necesario que la unidad educativa cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

6.- ¿Creé usted necesario que la unidad educativa cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?	Respuesta	%
Si	18	90%
No	2	10%
Total:	20	100%

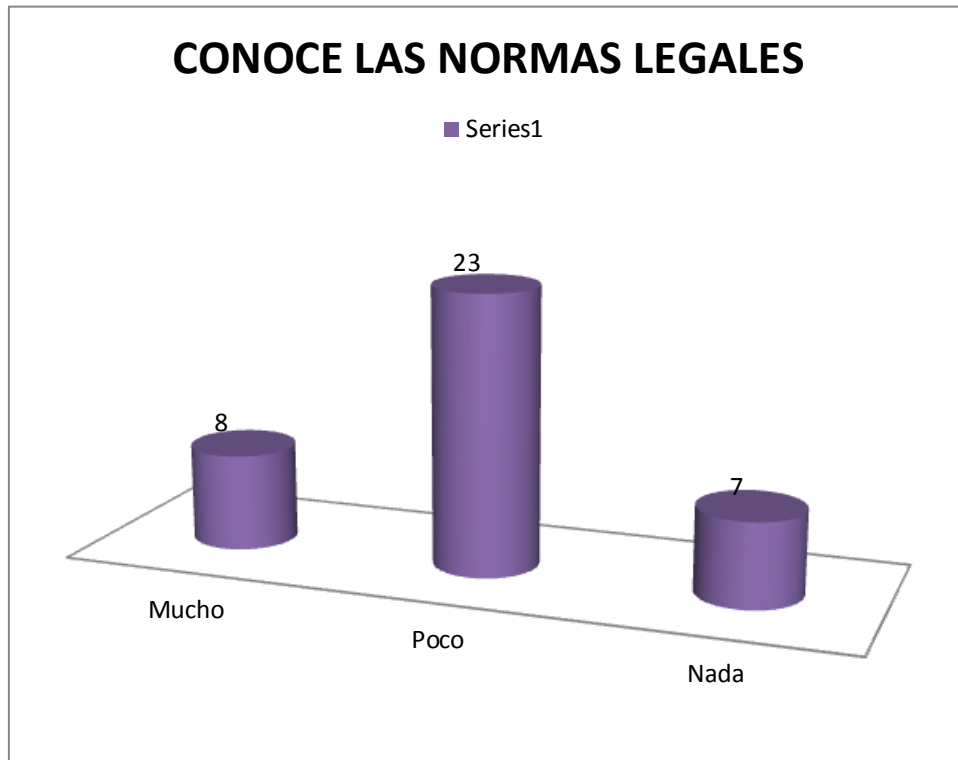


El 90% de los padres de familia, consideran que la unidad educativa si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que le permitan asegurar su desarrollo institucional, mientras que un 10% de ellos señala que estos no son necesarios.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

1.- ¿Conoce usted de las normas legales que rigen la parte organizacional de su establecimiento educativo?

1.- ¿Conoce usted de las normas legales que rigen la parte organizacional de su establecimiento educativo?	Respuesta	%
Mucho	8	21%
Poco	23	61%
Nada	7	18%
Total:	38	100%



Un 21% de los estudiantes a quien se le aplico el instrumento-encuesta, señalan conocer mucho la parte organizacional de su establecimiento educativo, un 61% indican que conocen poco al respecto y un 18% no conoce nada sobre este tema.

2.- ¿Considera que los procesos organizacionales del establecimiento educativo en el que estudia son bien llevados por los directivos?

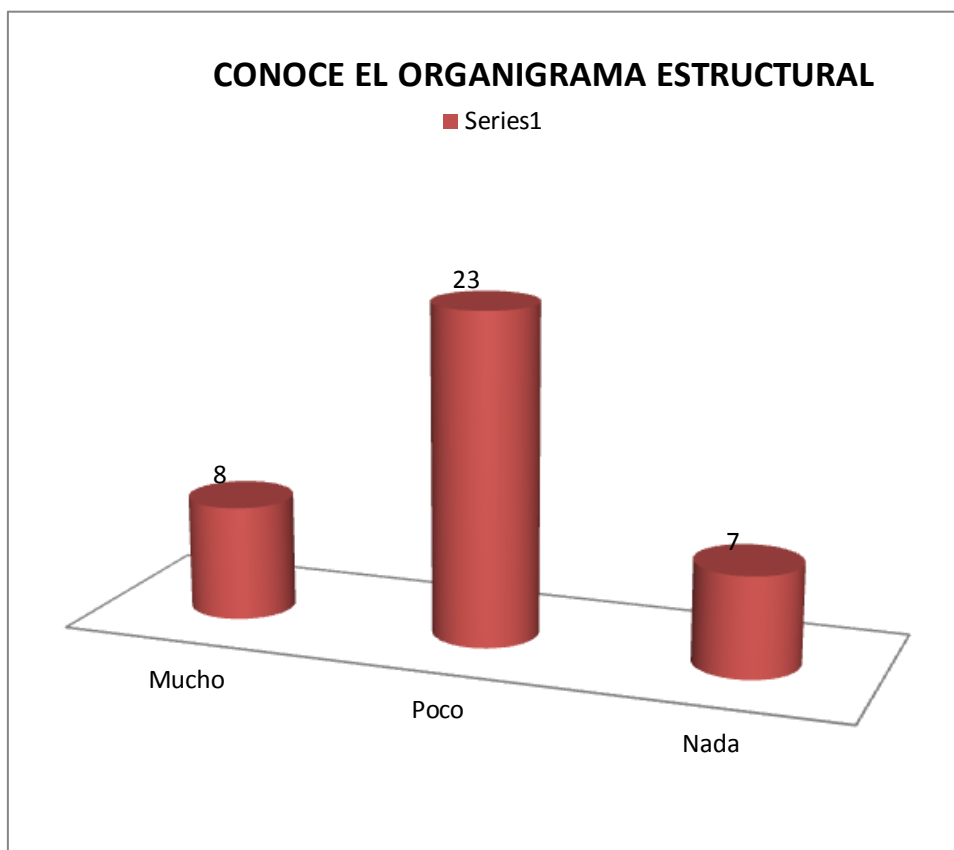
2.- ¿Considera que los procesos organizacionales del establecimiento educativo en el que estudia son bien llevados por los directivos?	Respuesta	%
Si	25	66%
No	13	34%
Total:	38	100%



El 66 % indica que los procesos organizacionales del establecimiento si son bien llevados por los directivos, mientras que un 34% consideran que estos no están siendo bien llevados.

3.- ¿Conoce usted cual es el organigrama estructural que tiene el establecimiento de educación en el que estudia?

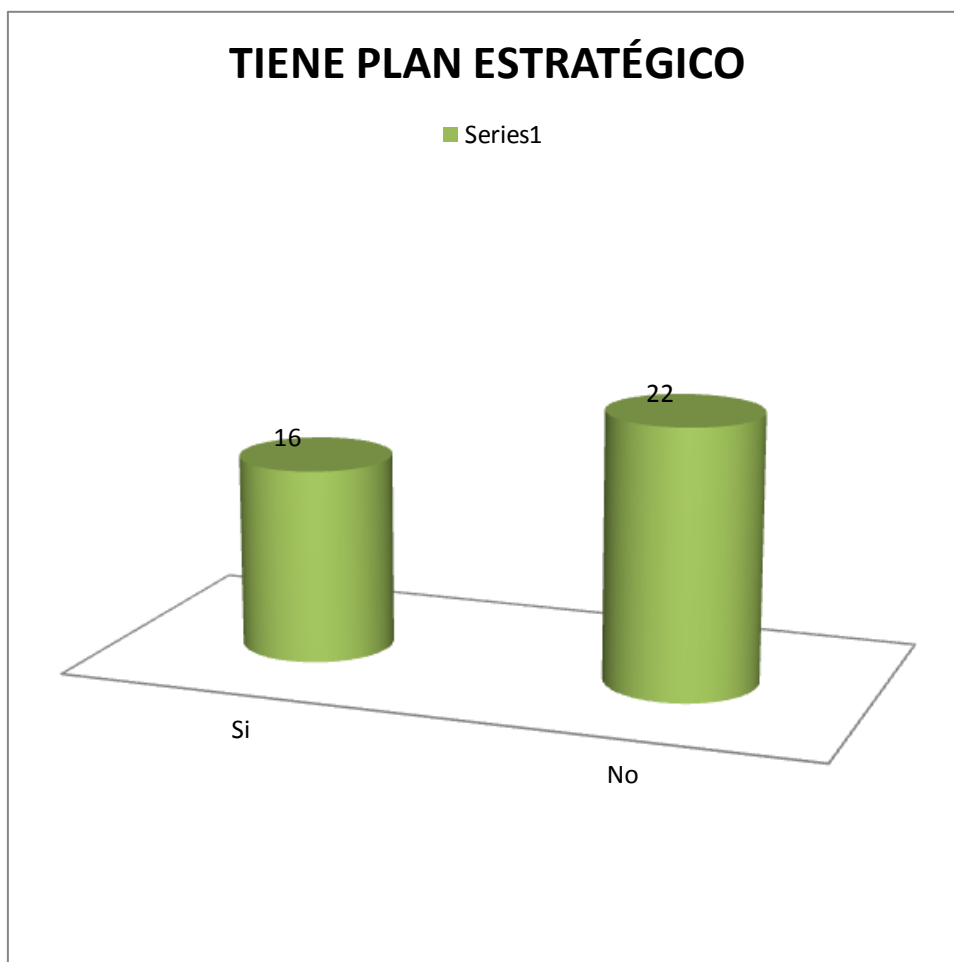
3.- ¿Conoce usted cual es el organigrama estructural que tiene el establecimiento de educación en el que estudia?	Respuesta	%
Mucho	8	21%
Poco	23	61%
Nada	7	18%
Total:	38	100%



Un 21% de la población objetivo señala que conoce mucho sobre el organigrama estructural que tiene la unidad educativa, el 61% de ellos dicen conocer poco al respecto y un 18% indican no saber nada sobre el tema.

4.- ¿Conoce usted si la unidad educativa en la que estudia, tiene definido e implementado un plan estratégico?

4.- ¿Conoce usted si la unidad educativa en la que estudia, tiene definido e implementado un plan estratégico?	Respuesta	%
Si	16	42%
No	22	58%
Total:	38	100%

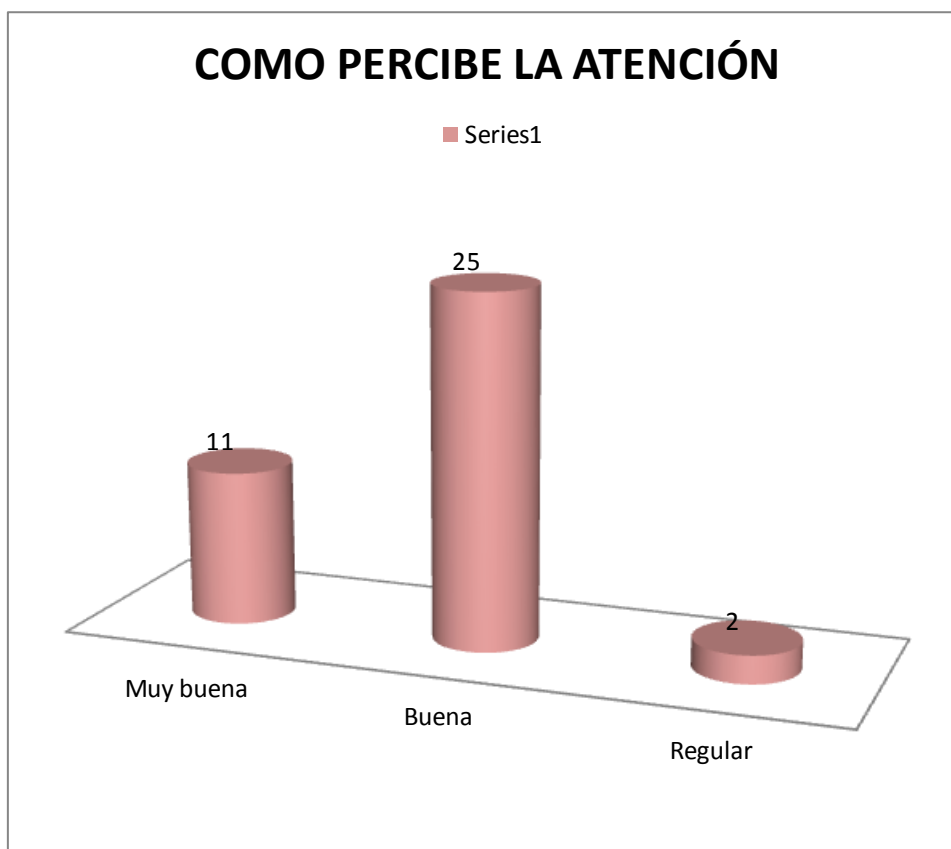


Un 42% de los estudiantes a quien se les aplico la encuesta, estiman que la unidad educativas si tiene definido e implementado un plan estratégico; el 58% de ellos indican que no lo tienen definido ni implementado.

5.- ¿La atención que le brindan como estudiantes en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, como la percibe?

5.- ¿La atención que le brindan como estudiantes en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, como la percibe?	Respuesta	%
Muy buena	11	29%
Buena	25	66%
Regular	2	5%

Total:	38	100%
---------------	-----------	-------------

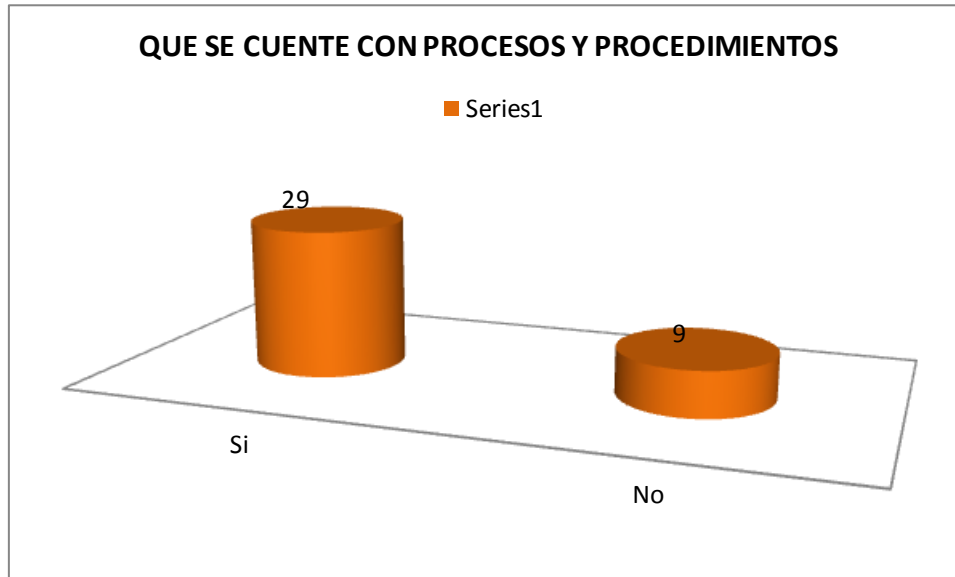


En lo que respecta a como percibe la atención que le brindan como estudiantes en el plantel educativo un 29% considera que es muy buena, un 66% la considera como buena y un 5% indica que esta es regular.

6.- ¿Estima necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

6.- ¿Estima necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo	Respuesta	%

institucional?		
Si	29	76%
No	9	24%
Total:	38	100%



El 76% de los estudiantes, consideran que la unidad educativa si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que le permitan asegurar su desarrollo institucional, mientras que un 24% de ellos señala que estos no son necesarios.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº.	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	%SI	%NO	% T	¿POR QUÉ?
1	¿En su calidad de Directivo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, conoce usted que es la matriz DAFO y la aplica en su organización?	2	1	3	67%	33%	100%	HERRAMIENTA BASICA DE PLANIFICACION
2	¿En el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se aplica el manejo estratégico?	2	1	3	67%	33%	100%	NOS PERMITE DIRIGIR MEJOR
3	¿Ha participado dentro de la unidad educativa en la formulación del plan estratégico?	3	0	3	100%	0%	100%	PARA ESTABLECER NUESTROS OBJETIVOS
4	¿El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, ha definido la Misión, Visión y Valores filosóficos?	3	0	3	100%	0%	100%	PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN
5	¿Conoce usted que son las cinco fuerzas de PORTER?	0	3	3	0%	100%	100%	NO HA ESCUCHADO AL RESPECTO
6	¿Conoce usted que son los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad para satisfacer al usuario)?	0	3	3	0%	100%	100%	NO HA ESCUCHADO AL RESPECTO
7	7.- ¿El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definido su orgánico funcional y es conocido por sus empleados y trabajadores?	2	1	3	67%	33%	100%	SI ES CONOCIDO
8	¿Creé usted necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?	3	0	3	100%	0%	100%	SI ES NECESARIO CONTAR CON ELLAS
9	¿Su organización aplica y mantiene las ventajas competitivas (recursos, capacidades y habilidades de la empresa) para asegurar su desarrollo integral?	0	3	3	0%	100%	100%	NO HA ESCUCHADO AL RESPECTO
10	¿La unidad educativa en el que labora aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas?	0	3	3	0%	100%	100%	NO HA ESCUCHADO AL RESPECTO

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

ENCUESTA A PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS

El 92% de la población tiene funciones de profesores, mientras que el 8% las tienen de administrativos; un 55% señala que conoce mucho sobre las normas legales relativas al plantel, un 29% que conoce poco y un 16% que no conoce nada; un 63% dice que los directivos si llevan bien los procesos organizacionales del establecimiento educativo, mientras que un 27% indican que no; el 31% del personal señalan que conocen mucho cual es el organigrama estructural de la unidad educativa que tiene el establecimiento, un 49% indican que lo conocen poco y un 20% señala que no conocen nada al respecto, un 39% estima que el clima organizacional en la unidad educativa es muy bueno, un 37% indica que este es bueno y un 24% de ellos señalan que este es regular, el 39% señala que la unidad educativa si tiene estrategias para su atención, el 51% indican que no la tiene, un 75% indican que la unidad educativa si tiene definido e implementado un plan estratégico, el 25% restante señalan que no lo tiene.

Al interior de la organización si se tiene un conocimiento claro sobre lo que es un plan estratégico, su clima organizacional es adecuado para la ejecución de las actividades según la opinión de los actores internos y que sus directivos si llevan adecuadamente los procesos organizacionales del establecimiento educativo, sin embargo hay un alto porcentaje que desconoce sobre las normas legales que rigen el accionar del plantel.

En lo que respecta a la atención que brindan a los estudiantes y padres de familia el 31% señala que es muy buena, un 49% indica que está es buena y un 20% la considera como regular, un 27% indica que conoce mucho sobre la misión, visión y los valores de la unidad educativa, un 55% señala que conoce poco al respecto y un 18% no conoce nada sobre aquello, en lo que respecta a la aplicación de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos el 24% dicen que se aplican mucho, un 62% indican que se aplican poco en la unidad educativa y un 13% señalan que no se aplican nada, el 31% de la población objetivo indican que los servicios académicos que brinda la unidad educativa satisface mucho la demanda de los docentes, empleados y padres de familia, el 41% señala que es poca dicha satisfacción y un 24% consideran que nada, un 43% señalan que unidad educativa si aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas, un 57% consideran que este no se aplica.

La atención a los estudiantes está entre buena y regular, la misión, visión y los valores no han sido difundidos entre los integrantes de la unidad educativa, la aplicación de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos se aplican poco e igual sentir se presenta en la opinión sobre los servicios académicos de la unidad educativa y el sentir mayoritario es que no se aplica el mejoramiento continuo.

El 37% de los profesores y del personal administrativo, considera que la unidad educativa si tiene un sistema integral de atención a los docentes, estudiantes y

padres de familia; un 63% indican que este centro educativo no tiene sistema alguno, el 84% consideran que este si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que le permitan asegurar su desarrollo institucional, mientras que un 16% de ellos señala que estos no son necesarios, en lo que respecta a la participación en la elaboración de la Matriz DAFO, un 45% señala que si ha participado en la misma y un 55% indica que no ha participado en su elaboración.

Un alto porcentaje de este sector señala no se aplica el sistema integral de atención a los docentes, estudiantes y padres de familia y que es necesario contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos y se requiere de una mayor participación en la elaboración de la Matriz DAFO

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Un 25% de los padres de familia señalan conocer mucho el organigrama estructural del plantel educativo, un 55% indican que conocen poco al respecto y un 20% no conoce nada sobre este tema, el 20% de ellos consideran que la atención que reciben en la unidad educativa es muy buena, un 60% indican que esta es buena y el 20% restante señalan que es está es regular, el 20% señala que si ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO, mientras que un 80% no, el 45% indica que el plantel si tiene definida sus estrategias competitivas, un 55% señalan que no, un 40% indican que si tiene definido e implementado un plan estratégico; el 60% dicen que no, el 90% consideran que si se debe contar con

procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos, un 10% de ellos señala que estos no son necesarios.

Falta mayor difusión entre este sector de la estructura organizativa del plantel, la atención percibida esta entre buena y regular (80%), falta de una mayor participación en la elaboración de la matriz DAFO, un alto porcentaje indica que el plantel no tiene estrategias competitivas, mientras que un buen porcentaje de este sector indican que el plantel no cuenta con un plan estratégico y que deben mejorar sus procesos en todos los índices.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Un 21% de los estudiantes, señalan conocer mucho la parte organizacional de su establecimiento educativo, un 61% indican que conocen poco al respecto y un 18% no conoce nada, el 66% indica que los procesos organizacionales del establecimiento si son bien llevados por los directivos, un 34% consideran que estos no, un 21% señala que conoce mucho sobre el organigrama estructural que tiene el plantel, el 61% de ellos dicen conocer poco al respecto y un 18% indican no sabe, un 42% estiman que la unidad educativas si tiene definido e implementado un plan estratégico; el 58% dicen que no, en lo que respecta a como percibe la atención que le brindan como estudiantes en el plantel educativo un 29% considera que es muy buena, un 66% la considera como buena y un 5% indica que esta es regular, finalmente el 76% consideran que la unidad educativa si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y

pedagógicos que le permitan asegurar su desarrollo institucional, mientras que un 24% de ellos señala que estos no son necesarios.

Este sector desconoce la parte organizacional del plantel (79%), estima que los procesos organizacionales están bien llevados por los directivos, que desconocen el organigrama estructural del plantel (79%), en su mayoría indica que no tienen plan estratégico, el 71% considera entre buena y regular la atención que le brindan y que el plantel debe mejorar en todos sus procesos.

3.3. CONCLUSIONES

1.- En lo que se refiere a rediseñar el plan estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, aplicando para ello la Matriz DAFO y complementarlo con la revisión de la misión, visión y de sus valores, se puede apreciar que los actores internos consideran su clima organizacional como bueno y regular (61%), que no se tiene estrategia para la atención (51%), que si se tiene definido un plan estratégico (75%), sobre su misión, visión y valores se conoce poco y nada (73%) y que no han participado en la elaboración de la Matriz DAFO (55%), los actores externos en un 80% tampoco y creen que no se tiene definido un plan estratégico (60%), al igual que los estudiantes (58%), por lo que se hace necesario el rediseño.

2.- Se hace necesario mejorar la atención al cliente interno y externo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, dotándolo de servicios académicos básicos que permitan atender las exigencias institucionales, sobre todo por que un 45% desconoce sobre las normas legales, un 27% de los usuarios internos, señalan que los directivos si llevan bien los procesos organizacionales, se desconoce el organigrama estructural de la unidad educativa (69%), que los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos se aplican poco y nada en un (75%), que no se tiene un sistema integral de atención (63%), los usuarios externos desconoce el organigrama estructural (75%), que la atención que reciben está entre buena y regular (80%), los estudiantes (80%) también opinan lo mismos no conocen las normas legales (79%), que los procesos organizacionales (34%) no están siendo bien llevados, el organigrama estructural que tiene el

establecimiento (61) dicen conocer poco al respecto y la atención que le brindan un 66% la considera como buena y un 5% indica que esta es regular. Esto permite crear efectivamente un sistema de mejoramiento continuo para la organización a fin de atender las necesidades de los actores internos y externos.

3.- En lo que respecta a los diseños de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del plantel, esto deben plantearse dentro del nuevo plan estratégico institucional, lo que si es necesario es utilizar la técnica del ciclo de mejoramiento continuo, para todos estos procesos, fundamentados en lo que señalan los actores internos y externos, en la atención que les brinda la consideran (69%) entre buena y regular, si los servicios académicos satisfacen la demanda de los docentes, empleados y padres de familia (65%) que es poca y nada; el 57% consideran que no se aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas, el 84% de los usuarios internos consideran que si se debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos definidos, un 55% de los actores externos señalan que las estrategias competitivas, no están bien definidas, el 90% de los padres de familia, consideran que la unidad educativa si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos y los estudiantes señalan en un 76% que la unidad educativa si debe contar con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que le permitan asegurar su desarrollo institucional.

3.4. RECOMENDACIONES

1.- Se hace necesario que los actores internos y externos conozcan sobre el plan estratégico, proceso que se puede lograr al rediseñar el mismo, logrando tener una mayor participación de todos en la elaboración de la matriz DAFO y con ello poder mejorar el clima organizacional de la unidad educativa.

2.- Al contarse con un plan estratégico, en el mismo debe señalarse entre sus objetivos específicos cual es el sistema de atención a los clientes a implementarse, maximizándose la satisfacción a los clientes o usuarios y generándose planes de capacitación a docentes y empleados del plantel educativo, tanto de sus normativas, de su estructura, de su modelo educativo, entre otros aspectos que deben ser contemplados en el nuevo plan.

3.- es necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, aplique el ciclo de mejoramiento continuo en cada una de sus actividades, sean estos administrativos, financieros y pedagógicos, procesos que se deben señalar y especificar dentro del rediseño del plan estratégico institucional y considerárselos como objetivos específicos dentro del mismo.

IV. PROPUESTA DE INTERVENCION

TITULO

MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL COLEGIO FISCAL TECNICO “RICAURTE” APLICANDO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CANTON URDANETA, PARROQUIA RICAURTE, PROVINCIA DE LOS RIOS, PERIODO LECTIVO 2010-2011.

4.1. Introducción a la propuesta

Toda unidad educativa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud del plantel. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad, ya sea está de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

También es importante señalar que la Institución Educativa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el medio local y va ha suministrar a sus docentes, estudiantes y padres de familia.

La Planificación Estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la presente propuesta, tres son los aspectos fundamentales que desarrollaremos a fin de que el plantel educativo Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte” maneje aspectos de la planeación estratégica, estos son. (1) Aplicar la Matriz DAFO para el rediseño del plan estratégico, (2) Establecer las normas generales para la atención a los clientes internos y externos atendiendo las exigencias del modelo pedagógico y (3) Utilizar el ciclo de mejoramiento continuo para dinamizar la estructura organizacional y funcional del plantel, con ello aspiramos un mayor desarrollo organizacional del plantel y un mayor grado de posicionamiento frente a las otras unidades educativas.

4.2. Objetivos de la Propuesta

4.2.1. General

Diseñar un sistema de planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

4.2.2. Específicos.

1. Establecer y aplicar la Matriz DAFO en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.
2. Rediseñar el Plan Estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.
3. Utilizar el ciclo de mejoramiento continuo para dinamizar la estructura organizacional y funcional del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

4.3. Exposición de Motivos.

Hoy en día, la oferta académica de las instituciones de educación media no solo de Ecuador sino de Latinoamérica, atraviesan por serias dificultades reflejadas en la demanda por matrícula estudiantil, en la desocupación de los bachilleres, la baja calidad de la formación estudiantil y la escasa incidencia que estos bachilleres tienen en el desarrollo económico-social de la región y país.

Estos problemas en buena medida se deben a factores como la escasa pertinencia social de su formación estudiantil, derivados de insuficientes estudios de demanda social que periódicamente deben realizarse, la poca actualización de los diseños curriculares cuyos planes y programas de estudio no responden a una sociedad en constante cambio y transformación; y, que decir de la necesaria investigación científica y tecnológica que debe realizarse como complemento indispensable para la innovación de los procesos educativos.

Sin embargo estos problemas no son los únicos, están también los insuficientes recursos económico-financieros que El Estado destina a las instituciones de educación media, que en unos casos se traduce en docentes mal remunerados y capacitados, en laboratorios desactualizados, en infraestructura incipiente, en una irracional distribución de los recursos materiales, físicos y humanos, en insuficientes programas de autogestión, etc.

A todo esto se agrega no solo la exigencia legal sino la responsabilidad intrínseca de evaluar la calidad de los servicios educativos que ofrece, orientadas a la acreditación y consecuentemente a la rendición social de cuentas a la sociedad.

En esta perspectiva, se vuelve urgente repensar el quehacer educativo y de formación de los bachilleres. Se torna imprescindible adecuar el pensum de estudio a las exigencias que las nuevas tendencias establecidas por el estado sobre la educación media y los desafíos científico-tecnológicos, que el momento impone.

Una de las estrategias, quizá la mas adecuada, es la planificación. Esto implica realizar un serio estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que en lo atinente al medio externo e interno existen en los planteles educativos, en especial el de objeto de la presente investigación como lo es el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, para que en función de ello, rediseñar una nueva visión, misión, objetivos, políticas y estratégicas institucionales. En el fondo, fortalecer o replantear la gestión académica, en la que participativamente todos los actores institucionales busquen alternativas viables de cambio y transformación.

Se trata de rediseñar el Plan Estratégico de Desarrollo de está unidad educativa para un periodo determinado, el mismo que se constituya en el primero e imprescindible eslabón del engranaje que un modelo de gestión de la calidad exige en los actuales momentos.

4.4. Factibilidad de la propuesta.

A continuación se darán a conocer los elementos que hacen factible la presente propuesta:

Factibilidad institucional.- Expresada en la voluntad y disposición de los directivos, docentes y empleados para aplicar la planificación estratégica en el plantel educativo.

Factibilidad económica.- Corresponde al financiamiento y ubicación de los recursos financieros para poner en marcha la planificación estratégica en la unidad educativa.

Factibilidad técnica operativa.- Presente mediante la receptividad de los docentes y empleados, al implementar la planificación estratégica propuestas, logrado así un mejor desarrollo organizacional.

Factibilidad social.- Se presenta por los beneficios aportados por la unidad educativa, sus directivos, docentes y empleados a la comunidad, por medio de las fuentes de trabajo y mejoras en su atención a los clientes internos y externos.

4.5. Propuestas estratégicas.

4.5.1.- Establecer y aplicar la Matriz DAFO en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Realizar diagnósticos en las organizaciones educativas es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. La matriz FODA o matriz DAFO, como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

El análisis FODA, proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA, nos permite efectuar un análisis situacional del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, donde podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los usuarios-estudiantes y de los servicios, para cada uno de los segmentos objetivos?
- ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos objetivo de usuarios, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la unidad educativa?
- ¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los usuarios-estudiantes y de los servicios que entregamos?
- ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves locales?
- ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados y docentes?
- ¿Comprendemos qué es lo que esperan nuestros directivos?
- ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?
- ¿Tenemos claramente identificados los principales asuntos estratégicos del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

- ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los usuarios-estudiantes?
- ¿Tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de unidad educativa que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los usuarios-estudiantes?

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

Una **fortaleza** del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la unidad educativa, como un logro que brinda el plantel y una situación favorable en el medio social.

Una **debilidad** en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la unidad educativa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las unidades educativas o entidades de educación competidoras (Servicios, segmento de población, valor agregado, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

Estos talones de aquiles de situaciones pueden generar en la unidad educativa una posición competitiva vulnerable.

Todas las unidades educativas, en especial el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, dentro del proceso de Planificación Estratégica deben plantearse el análisis DAFO o FODA, para determinar los puntos débiles y fuertes de la misma pero también debemos tener en cuenta que las unidades educativas deben saber que los motivos del éxito o fracaso de la misma van a depender de la capacidad de sus directivos para lograr sus objetivos estratégicos.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos, se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

¿Cómo identificar las oportunidades y amenazas en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

Las **oportunidades** constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Las **amenazas** son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización educativa; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar finalmente a conclusiones.

La matriz DAFO o también conocida como matriz FODA, no es otra cosa que determinar las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas que tiene en su entorno tanto interno como externo toda unidad educativa, por ello recoge:

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

Por ello podemos señalar, conceptos específicos que nos permitan ir sosteniendo un análisis a fin de construir estrategias específicas para la unidad educativa, de allí que podemos indicar lo siguiente:

Fortalezas internas.- Son los recursos o capacidades que ayudan a la unidad educativa a cumplir con su misión. (Ejemplos: adecuada infraestructura, know how tecnológico, liderazgo, capacitación del recurso humano).

Debilidades internas.- Son deficiencias en recursos y capacidades que impide a una unidad de educación cumplir con sus mandatos y misión. (Ejemplos: falta de una efectiva comunicación, ausencia de una clara misión, inadecuada estructura organizacional, estructura de salarios no competitiva, inadecuada infraestructura del plantel)

Oportunidades externas.- Son factores o situaciones que pueden afectar a la unidad educativa de una forma favorable. (Ejemplos: nuevos segmentos de la sociedad, incremento de la demanda, etc.).

Amenazas externas.- Son factores externos o situaciones que pueden afectar en forma negativa a la unidad educativa. (Ejemplos: incremento de impuestos, aumento de la competencia, etc.)

De allí que podemos señalar que la matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO.- Se basa en el uso de fortalezas internas de la unidad educativa con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La unidad educativa podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del sector social local para el ofrecimiento de sus servicios.

La estrategia FA.- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la unidad educativa.

La estrategia DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la unidad educativa se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión del plantel.

La estrategia DO.- Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una unidad educativa a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

En esta matriz DAFO por columnas se establece el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la Institución Educativa (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles). Así se forman cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la institución:

1-1. Estrategias defensivas

1-2. Estrategias ofensivas

2-1. Estrategias de supervivencia

2-2. Estrategias de reorientación

<i>Matriz DAFO</i>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Del análisis realizado a la unidad educativa denominada: Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se ha podido establecer las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene en su entorno tanto interno como externo, siendo estas:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura, laboratorios, equipos, estructura informática propia. 2. Tradición del plantel por su antigüedad y prestigio. 3. Proceso de selectividad de los ingresantes, cuya exigencia es mayor en comparación al de algunos planteles educativos. 4. Existe vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza en algunos docentes. 5. Mayoría del personal administrativo presenta desempeño laboral competente. 6. Mayoría de estudiantes tienen vocación, interés de superación personal y buen nivel aptitudinal para el aprendizaje académico. 7. Presupuesto permanente asignado por el Estado. 8. Mayormente los planteles educativos de nivel medio están modificando su organización, currículos y planes de estudios, de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral. 9. Existe motivación para la capacitación permanente, de parte de los docentes y personal administrativo. 10. Captación de estudiantes de diversos estratos sociales, cuyas experiencias son más diversificadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de nuevas especialidades en el sector industrial, comercial, turismo, etc. 2. Demanda de la sociedad para la participación activa del Colegio en el logro de su desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico. 3. Demanda insatisfecha local para modernizar tecnologías, de procesamiento de información simplificando la gestión y la toma de decisiones. 4. Demanda de educación continua. 5. Implantación de procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional. 6. Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional. 7. Para determinadas carreras el entorno laboral y empresarial ofrecen espacios para la formación práctica e investigación. 8. Existencia y aplicación de las TIC al proceso. 9. Captación de mayor cantidad de alumnos a nivel de pregrado, debido a la gratuidad de la enseñanza. 10. Existencia de entidades que cuentan con base de datos e información estadística para realizar investigaciones nacionales.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excesivos procesos internos y administrativos. 2. Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación. 3. Escasa identificación, compromiso y mística de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional. 4. Mayoría de docentes no tienen grados académicos de maestría. 5. Débil articulación curricular entre la educación primaria y secundaria que predispone bajo nivel académico, deserción y reprobación de parte de los estudiantes. 6. Bajas remuneraciones de los docentes y personal administrativo. 7. Mayoría de docentes no manejan métodos didácticos y sistemas de evaluación adecuados para la enseñanza media. 8. Oferta de carreras profesionales que no responden a las reales necesidades de los mercados laborales de la zona. 9. Mayoría de planteles educativos carecen de infraestructura suficiente; equipos, laboratorios, bibliotecas y estructura informática actualizada. 10. Escaso apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo. 11. Politización e influencias de algunos grupos de interés en la administración del plantel, que sacan provecho de sus escasos recursos. 12. La mayoría de los planteles educativos locales, no cuentan con un sistema de información actualizado y automatizado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política y económica del país. 2. Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones en la mayoría de familias ecuatorianas. 3. Escasa asignación de recursos fiscales de parte del Estado. 4. Reestructuración del financiamiento, que tiende a ser diversificada, con reducción de gastos corrientes. 5. Crecimiento de planteles educativos de prestigio, que emplean las TIC, brindan buen servicio y compiten agresivamente en la captación de estudiantes. 6. Oferta de mejores remuneraciones para los docentes competitivos, de parte de empresas y universidades privadas. 7. Deterioro de la imagen institucional en el entorno social, por la inadecuada gestión y corrupción administrativa- académica. 8. Producción acelerada de conocimientos científicos y tecnológicos, no permite la adaptación oportuna y el avance paralelo de los planteles educativos.

En base a esta matriz, los directivos pueden construir sus futuras estratégicas a fin de poder establecer cuales serán sus objetivos estratégicos, como lo veremos en los siguientes ejemplos:

1.- Las Estrategias defensivas, se forman en base a la unificación de una fortaleza con una amenaza:

Matriz DAFO	AMENZA (04). Reestructuración del financiamiento, que tiende a ser diversificada, con reducción de gastos corrientes.
FORTALEZA (01). Infraestructura, laboratorios, equipos, estructura informática propia.	Estrategia (FA) Defensiva. Mejorar el monto presupuestario anual para mejorar la infraestructura y compra de equipos informáticos.

2.- Las Estrategias Ofensivas, se forman en base a la unificación de una fortaleza con una oportunidad:

Matriz DAFO	OPORTUNIDAD (01). Demanda de nuevas especialidades en el sector industrial, comercial, turismo, etc.
FORTALEZA (01). Infraestructura, laboratorios, equipos, estructura informática propia.	Estrategias (FO) Ofensivas. Mejorar la infraestructura y compra de equipos para satisfacer la demanda de nuevas especialidades.

3.- Las Estrategias de Reorientación, se forman en base a la unificación de una debilidad con una oportunidad:

Matriz DAFO	OPORTUNIDAD (01). Demanda de nuevas especialidades en el sector industrial, comercial, turismo, etc.
--------------------	---

DEBILIDAD (02). Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación.	Estrategias (DO) de Reorientación. Aprovechar las demandas de nuevas especialidades por medio de convenios de cooperación interinstitucional.
--	--

4.- Las Estrategias de Supervivencia, se forman en base a la unificación de una Debilidad con una amenaza:

Matriz DAFO	AMENAZA (04). Reestructuración del financiamiento, que tiende a ser diversificada, con reducción de gastos corrientes.
DEBILIDAD (02). Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación.	Estrategias (DA) de Supervivencia. Establecer mayor gasto corriente para las actividades operativas de los convenios de cooperación interinstitucional.

En base a la matriz general de identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se pueden ir construyendo cada una de las estrategias las que posteriormente nos darán los objetivos estratégicos dentro de nuestro rediseño del plan operativo que se generará posteriormente.

4.5.2.- Rediseñar el Plan Estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las instituciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones; si no también, para proponer y concretar las transformaciones que requiere su entorno.

- Son los factores externos que pueden obstaculizar el buen logro de la misión, objetivo o meta.
- Son aquellos aspectos internos que obstaculizan el desarrollo de la misión, objetivo o meta.
- Son los factores externos que pueden ayudar al buen logro de la misión, objetivo o meta.
- Son las capacidades, recursos y experiencias que posee la unidad educativa que tienen internamente, los cuales le permiten el logro de su misión, objetivo o meta.

La Planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez. Existen dos clases de Planificación la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos.

La Planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio.

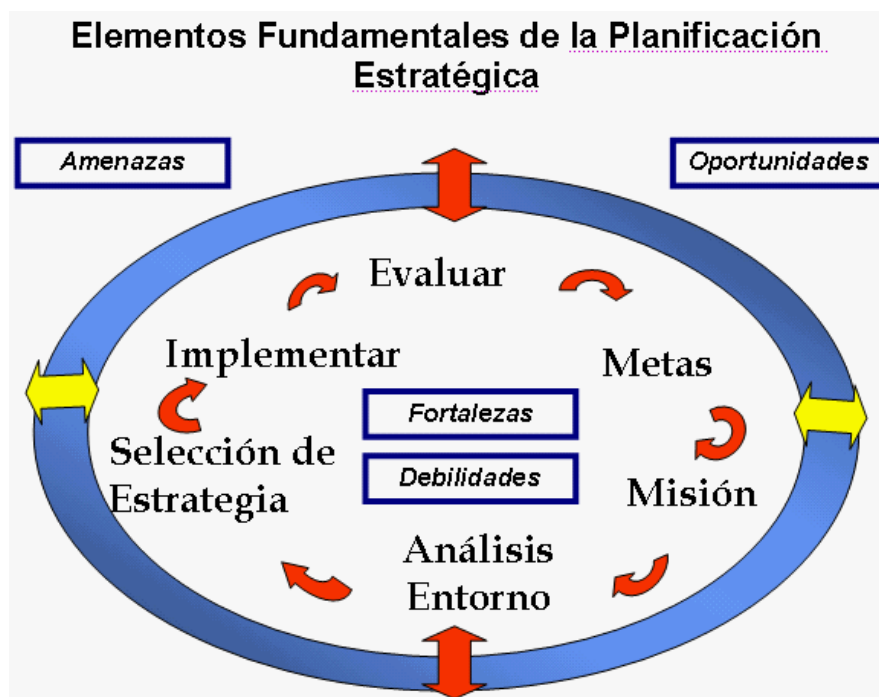
La planificación, es una disciplina orientada a la selección de objetivos, derivados de un fin previamente establecido y a logro de estos objetivos de una manera óptima.

En casi todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes tales como: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Esto indica que la planificación posee tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan y por ello son elementos que se hallan en las definiciones de Planificación que se plantearon anteriormente.

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando los actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica.

La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.



Para el desafío del Plan Estratégico de Desarrollo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se utilizará el modelo participativo de planificación, conocido como

"Planificación Estratégica Educativa (P.E.E.)", proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus metas, de sus objetivos, de sus estrategias a utilizar para asegurar sus logros.

“Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas de la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

La Planificación Estratégica Educativa, contiene cuatro momentos, los cuales se presentan en el siguiente grafico:

<p>MOMENTO EXPLICATIVO (SER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento institucional; ▪ Diagnostico Situacional: ▪ Medio Interno: Fortalezas, Debilidades; ▪ Medio Externo: ▪ Oportunidades y Amenazas
<p>MOMENTO PROSPECTIVO (DEBER SER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escenarios; ▪ Visión; ▪ Misión; ▪ Objetivos; ▪ Políticas; ▪ Estrategias;
<p>MOMENTO ESTRATEGICO (COMO HACER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de consolidación; ▪ Estrategias de cambio.
<p>MOMENTO TACTICO- OPERACIONAL (HACER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas y proyectos; ▪ Programación general; ▪ Planes operativos; ▪ Diseño de proyectos; ▪ Seguimiento y evaluación del Plan.

Entre las condiciones previas para integrar una unidad educativa al proceso de rediseño de su Plan Estratégico, encontramos los siguientes aspectos:

- Respaldo Político.
- Marco Legal.
- Organización adecuada.
- Selección y capacitación del personal.
- Desarrollo de una cultura de planificación.
- Instrumentación de métodos y técnicas para mejorar los procesos y la organización
- Base de datos coherente sobre el plantel.

De allí, podemos indicar que los componentes básicos de un Plan Estratégico de Desarrollo, para este tipo de unidades educativas (Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”), debe comprender los puntos siguientes:

1. Presentación.
2. Introducción.
3. Antecedentes.
4. Marco referencial.
5. Modelo de Planificación.
6. Metodología.
7. Propuesta del Plan:
 - Momento Explicativo (Ser).
 - Momento Prospectivo (Deber ser).
 - Momento Estratégico (Poder ser).

- Momento Táctico Operacional (Hacer).

8. Bibliografía.

9. Anexos:

- Instrumentos utilizados.
- Glosario.
- Otros.

10. Índice.

A continuación describiremos cada uno de estos pasos que nos permiten la elaboración del plan estratégico del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, siendo:

1.- Presentación.

No es otra cosa que decirle a la comunidad de la unidad educativa el porque del Plan Estratégico por parte de las autoridades del plantel educativo, en sí contendrá un mensaje hacia la comunidad de la unidad educativa, un mensaje de conciliación, una descripción breve del contenido del plan y que es lo que queremos lograr con el mismo, debemos destacar varios aspectos entre los que tenemos los siguientes:

- Debe ser contextualizado.
- Existir una direccionalidad.
- Ser participativo y consensuado.
- Señalar el mejoramiento continuo.

- Destacar la rendición social de cuentas.

Debe señalarse en breve rasgos lo que se consideró en el momento explicativo (Ser), cual fue el equipo que realizó el análisis del Posicionamiento Institucional, quienes realizaron el diagnóstico situacional (FODA), como se realizó el análisis del momento prospectivo (Deber ser), que equipo trabajó los Objetivos, Políticas y Estrategias, señalarse las reuniones realizadas para consolidar la información obtenida, establecer las directrices principales y validar el proceso, entre otras consideraciones.

2.- Introducción.

El Plan Estratégico debe establecer directrices específicas que orientan la labor del plantel y en que porcentaje se cumplieron los objetivos estratégicos del plan anterior, como base que permita ir hacia el actual rediseño a fin de mantener su imagen ante la comunidad local, regional y nacional.

El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte, debe destacar sus inicios y como mantiene su articulación de su vida académica con las necesidades de los sectores productivos y sociales de la comunidad en sus años de existencia, destacando su principales hitos institucionales, en el ámbito administrativo y académico, año a año.

3.- Antecedentes.

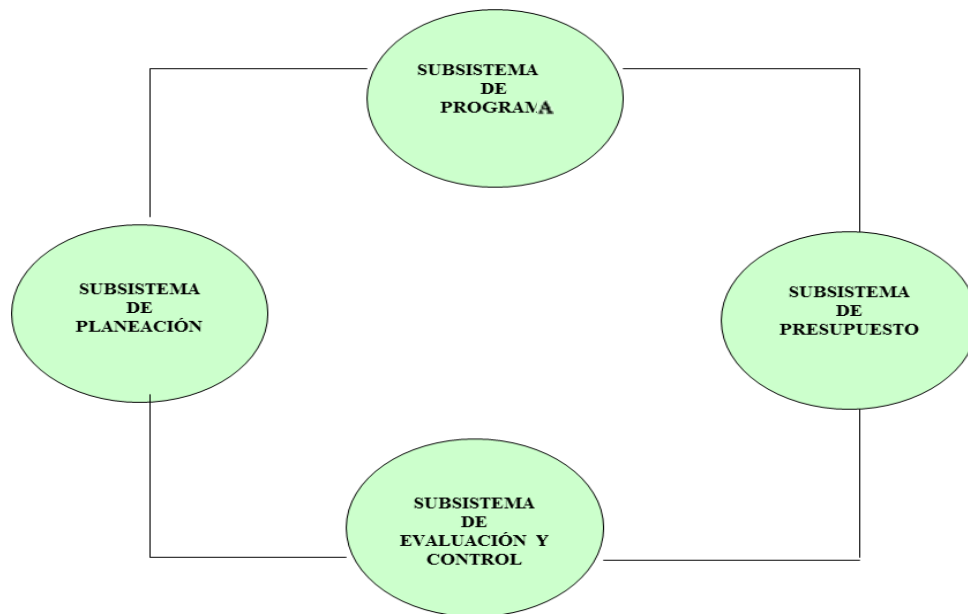
En primer lugar se debe indicar el porque del rediseño realizado del plan estratégico, se describirá a la organización educativa en sí, el marco legal en que se fundamenta su creación y funcionamiento, como se socializo la formación del plan, que actores internos y externos participaron, el número de instrumentos que se utilizaron para recoger la información y otros datos o cifras que deben ser conocidas por los integrantes del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

4.- Marco referencial.

Está constituido por los planes estratégicos realizados anteriormente por parte de los directivos del plantel o las consideraciones relacionadas con este aspectos, puede incluirse las resoluciones que haya tomado el Consejo Directivo del plantel y otras decisiones o documentación que exista sobre los planes, tanto operativos como estratégicos que se han desarrollado a lo largo de la historia del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

5.- Modelo de Planificación.

Se sugiere la aplicación de un modelo de planeación interactiva, ya que este agrupa un sistema de subsistemas que lo hace interactivo y se mantiene en un ciclo constante de generación de actividades, sin perder los tres aspectos relevantes en un sistema, sus entradas, sus procesos, y su salida, siendo este:



6.- Metodología.

Se fundamenta en la forma de recolección de la información, definida en aspectos tales como:

- El Tipo de Investigación.
- Los Métodos a ser aplicados
- Los Instrumentos de recolección de la Información.
- El proceso de producción final de la información.

Se puede aplicar varios métodos que nos permitan realizar un análisis de mayor productividad dentro de la organización entre estos podemos señalar los siguientes:

- Método Inductivo – Deductivo.
- Método Descriptivo.

- Método Científico.
- Método Histórico – Lógico.

Entre los instrumentos que se pueden aplicar tenemos:

- Para la entrevista se utilizará una guía de entrevista.
- Para la encuesta se utilizará un cuestionario.
- Para la Observación se utilizará una guía.
- Para la técnica documental se elaborará una ficha de contenidos.

7.- Propuesta del Plan.

7.1.- Momento Explicativo (Ser).- Se parte de un breve posicionamiento de la unidad educativa respecto de los grandes aspectos que inciden e influyen en el desarrollo educativo del nivel medio y que están presentes en el medio externo, en los entornos científico-tecnológico, educativo, cultural, social, legal, económico, competitivo, etc. Son importantes los aspectos como: el mundo, la sociedad, el hombre, la globalización, la generación de conocimientos a través del desarrollo científico-técnico, la cultura, la docencia, la vinculación colegio-sociedad, entre otros.

Luego se realiza un análisis situacional de **medio interno**, para determinar en este caso, la realidad, a través de la identificación de fortalezas (F) y debilidades (D). Para ello se puede implementar una serie de técnicas de investigación cualicuantitativas. Se recomienda, hacer talleres participativos con docentes,

autoridades y expertos en el área, donde se aplique técnicas conocidas como la entrevista, la encuesta, el árbol del problema, ZOOP e Ishikawa.

Esta información es complementada con información cuantitativa que se recoge de documentos, informes, publicaciones, datos estadísticos, etc. La información procesada se ubica en una matriz diseñada para el efecto, que constituye la base de la problematización. Lo importante es identificar: nudos críticos (grandes problemas), con sus causas (meso y micro problemas) y sus efectos, podemos además contar con:

- Talleres con actores calificados: aplicación de técnicas participativas (FODA, Árbol del Problema, ZOPP, Causa-efecto, etc.).
- Aplicación de instrumentos de Investigación.
- Base de datos (Fuentes secundarias).
- Presentación de resultados: NC, causas, consecuencias y fuente.
- Talleres de validación.

El análisis situacional también incluye el **medio externo**. En el se identifican oportunidades (O) y aliados, así como amenazas (A) y oponentes. Este análisis se lo hace tomando en cuenta varias dimensiones que subyacen en el medio externo. Entre las técnicas recomendadas esta la conocida como Teoría de la Organización Humana (TOH) o el mismo ZOOP con grupos focales. Una vez identificados los factores críticos externos con sus causas y efectos, se los ubica en una matriz. Podemos realizar un análisis a lo que ocurre en:

- El mundo;

- La sociedad;
- La globalización;
- El rol en la sociedad;
- La relación con el Estado y sectores sociales y productivos;
- El sistema educativo;
- El avance científico-tecnológico;
- La responsabilidad social.
- Otros.

7.2.- Momento Prospectivo (Deber ser).- Se formulan los escenarios tendencial, deseado y alternativo, se rediseña la visión, misión, los grandes objetivos y políticas institucionales. Los objetivos y políticas se los identifican, sobre todo, a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales.

7.3.- Momento Estratégico (Poder ser).- Se identifican las principales estrategias de cambio y de consolidación. Aquí también se señalan los objetivos, políticas y líneas de acción o actuación institucional por funciones a todo nivel (largo, mediano y corto plazo). La información que se genera se ubica en una matriz.

7.4.- Momento Táctico Operacional (Hacer).- Se caracteriza por contener los principales proyectos derivados de los momentos anteriores, debidamente priorizados y distribuidos por programas que se derivan de las funciones de la unidad educativa. Luego se presenta una programación general del plan, que

implica una planificación para cinco años. En ella se considera todos los proyectos multianuales con sus indicadores de gestión, tiempos, costos, financiamiento y responsables de la ejecución. A continuación se presenta el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año de ejecución del plan, en estrecha vinculación con el presupuesto institucional. Tanto la programación general como el plan operativo, se diseñan de acuerdo a matrices especialmente diseñadas para el efecto. En este momento también se avanza con el diseño de varios perfiles de proyectos del plan utilizando la metodología del Marco Lógico.

8.- Bibliografía.- Señalar, conforme a las normas internacionales, los títulos, revistas, folletos u otros documento sobre el cual se haya establecido una recopilación o consulta sobre la información contenida en el Plan Estratégico, en si esto corresponde a la Bibliografía, en cuanto a las consultas realizadas por medio de la web o del internet, esto debemos señalarlos como Linkografía.

9.- Anexos:

Corresponden a documentos o referencias adicionales que se requieran ingresar en forma adicional al total del texto que se tiene en el plan, entre estos podemos identificar los siguientes:

- Instrumentos utilizados.- Tales como guía de entrevista, formulario de encuestas, guía de observación, ficha de registro de documentos.
- Glosario.- Es necesario crear un glosario específico de términos, que permitan a los actores internos y externos empoderarse de

conceptos propios de la planificación estratégica y se despeje duda sobre ellos.

- Otros.- Puede ser el organigrama estructural, la nomina del personal, el equipo a cargo de rediseñar el plan, entre otros aspectos de importancia para la comunidad interna y externa del plantel educativo.

10.- Índice.

Es un resumen que indica en que página se tratan los diferentes puntos relacionados con el plan estratégico, es necesario establecer índices para las tablas y para lo gráficos, de existirlos dentro del plan.

Un esquema específico sobre el plan estratégico de una organización educativa, es el siguiente:



A breve rasgos este es en sí, el contenido de un Plan Estratégico, sin embargo se hace necesario establecer como se obtienen otros aspectos que deben ser incluidos y definidos en todo plan, entre estos podemos señalar:

a).- La construcción de escenarios.- Es necesario considerar el futuro del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, por ello los escenarios, es la categorización de un estado de cosas que aún no es, pero sabemos que de alguna manera, inexorablemente, va a ser y que en prospectiva queremos que sea de determinada manera. Por ello debemos tener presente aspectos como:

- Selección del horizonte
- Selección de variables a prospectar
- Selección de la técnica o instrumento a aplicar en forma participativa.
- Conformación de los grupos de expertos
- Ejecución de la técnica o instrumento
- Complementación con estudios
- Presentación del informe

Entre los enfoques para estudiar el futuro, tenemos:

- Proyecciones
- Predicciones
- Previsiones.

Existen ciertos escenarios que pueden ser enfocados por el equipo a cargo de la elaboración del plan, por ejemplo estimar el número de estudiantes a matricularse

en cada período lectivo, el número de docentes que requeriremos, el presupuesto institucional, el período máximo de clases, los cambios de gobiernos. Lo que no podemos estimar son los eventos naturales o eventos circunstanciales que se nos presentaren, por ejemplo, en la costa ecuatoriana el retraso o alargue de la etapa invernal, o inviernos desbastadores que originan la suspensión de clases y por ende las acciones programadas, eventos como el 30 de Septiembre del 2010 que origino un estado de emergencia en el país y por ende la suspensión de clases, de allí es que no es necesario ser agorero, pero si es necesario que el equipo trabaje sobre los escenarios que sin son calculables o pronosticables en un cierto grado.

b).- Características de la declaración de la misión.- Para conseguir que la misión tenga éxito en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se requiere del esfuerzo de todos los miembros integrantes de la misma. En este sentido, es importante que la declaración de la misión se formule en términos que provoquen el entusiasmo y la motivación de los docentes y empleados. Lógicamente, si nuestra intención es llegar a todos los docentes y empleados que interactúan con la unidad educativa, la redacción de la declaración debe realizarse de forma simple, concisa y comprensible por parte de todos ellos.

También es importante que la declaración de la misión resulte creíble para todos los docentes y empleados, ya que en caso contrario no conseguiremos su apoyo.

La misión: “Define el negocio de la organización, es la razón de ser de la organización”

Responde a las siguientes preguntas:

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

La misión que proponemos para este plantel es la siguiente:

El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, prepara adecuadamente al elemento humano que viene a nuestro plantel, para formar bachilleres con excelencia académica y profesionales técnicos y humanísticos, que contribuyan al desarrollo del Ecuador en lo social, político y económico.

Como repuestas a las preguntas específicas en la construcción de la misión, tenemos:

- ¿Qué es? (Colegio Fiscal Técnico).
- ¿Qué hace? (Formar bachilleres).
- ¿A quién satisface? (Prepara adecuadamente al elemento humano).
- ¿Cómo lo satisface? (Excelencia académica).

c).- Características de la declaración de la visión.- Con la visión, se determina llevar al Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, de una situación actual a una situación deseada. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro. La visión crea la imagen de destino de la organización. La estrategia define la lógica para alcanzar la visión. La visión debe también ser cuantificada en términos generales. La visión debe ser una guía para la acción, además debe tener atributos tales como:

- Que sea compartida, consensuada con las personas de la organización.
- Con propósitos claros, para que todos la comprendan y la interpreten.
- Que sea retadora, pero realista, viable.
- Congruente con la misión.
- Que sea positiva, atractiva para provocar ilusión.

De allí que podemos concluir diciendo que: “**La Visión** describe lo que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, habrá logrado en el futuro. Es decir, la visión establece lo que la organización aspira a ser.”. “La visión, es el futuro deseado de la organización dentro de X años.”. Una visión: Motiva el cambio, Provee dirección, guía y energía. Sin una visión: Existe incertidumbre, hay ansiedad (no sabemos adónde vamos), hay una baja motivación. Debe tener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?

- ¿Qué valores respetaremos?

La visión que proponemos para este plantel es la siguiente:

El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte” al 2015, será una unidad educativa que lidere la formación estudiantil en el cantón Urdaneta, mediante la investigación científica y aplicación de las técnicas de información computacionales, respetando los valores éticos y morales en dicha información.

Como repuestas a las preguntas específicas en la construcción de la visión, tenemos:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años? (al 2015)
- ¿En qué nos queremos convertir? (líder en la formación estudiantil en el cantón)
- ¿Para quién trabajaremos? (Para los estudiantes)
- ¿En qué nos diferenciaremos? (investigación científica y aplicación de las técnicas de información computacionales)
- ¿Qué valores respetaremos? (éticos y morales)

d).- Los Valores.- Deben ser considerados como el código de ética del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, son los patrones de comportamiento de la organización. El éxito verdadero no viene del proclamar valores, sino de ponerlos en práctica todos los días

Generalmente los distintos valores que podemos encontrar, podemos señalar los siguientes:

- Solidaridad
- Innovación
- Justicia
- Igualdad
- Integridad
- Transparencia
- Calidad
- Defensa del ambiente
- Equidad
- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Sentido crítico
- No discriminación
- Confianza
- Lealtad
- Conservación
- Seguridad
- Disciplina

- Bienestar
- Eficiencia
- Eficacia
- Mejoramientos continuo.

Los valores morales y éticos que sugerimos al plantel son los siguientes:

- Justicia
- Igualdad
- Integridad
- Calidad
- Lealtad
- Seguridad
- Disciplina

Un ejemplo de formación de un objetivo específico para el plantel, debe estar diseñado de la siguiente manera:

Objetivo X

Desarrollar el Estudio de Mercado de necesidades académicas del área de influencia del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Desafío/Tarea

El Vicerrectorado conjuntamente con la Comisión Académica del plantel presentará al Rector el proyecto del diagnóstico del estudio de mercado del área de influencia del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Líneas de Acción

- 1) Designación del equipo multidisciplinario, encargado de la elaboración del proyecto del estudio de mercado.
- 2) Elaboración del proyecto del diagnóstico del estudio de mercado.
- 3) Aprobación en la Comisión Académica del plantel, del proyecto del estudio de mercado.
- 4) Presentación al Consejo Directivo, para la aprobación del proyecto del estudio de mercado.
- 5) Elaboración del plan general de capacitación, sobre la aplicación del estudio de mercado.
- 6) Ejecución en las fases del proyecto del estudio de mercado en las parroquias Ricaurte, Catarama, y sus Recintos La Hojita, Pijullo, etc.

Indicadores de Éxito

2011.

- Se designa el equipo multidisciplinario encargado de la elaboración del proyecto del diagnóstico del estudio de mercado.
- Un proyecto del diagnóstico de estudio de mercado.
- Dos sesiones en la Comisión Académica del plantel, para la aprobación del proyecto del estudio de mercado.
- Dos sesiones en el Consejo Directivo, para la aprobación del proyecto de estudio de mercado.

- Un Plan General de Capacitación sobre el proyecto del diagnóstico de estudio de mercado.
- Se ejecuta y tabula, la primera fase del proyecto del diagnóstico del estudio de mercado.
- Se presenta a las autoridades, el diagnóstico del estudio de mercado en su primera fase del proyecto.
- Se implementa el plan anual de seguimiento y evaluación, del proyecto del estudio de mercado.

2012.

- Un Plan Anual de Capacitación, para aplicar la segunda fase del proyecto del estudio de mercado.
- Se ejecuta y tabula la segunda fase del proyecto del estudio de mercado.
- Se presenta a las autoridades, el diagnóstico del estudio de mercado en su segunda fase del proyecto.
- Se implementa el plan anual de seguimiento y evaluación del proyecto del estudio de mercado.

Fuentes de Financiamiento

Presupuesto Institucional del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Plan Nacional para el Buen Vivir

Vinculado mediante el objetivo N°. 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Política 2.5. Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir.

4.5.3.- Utilizar el ciclo de mejoramiento continuo para dinamizar la estructura organizacional y funcional del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

4.5.3.1.- La técnica del Ciclo Deming.

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas o Instituciones Educativas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo **Deming** o también nombrado ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming.

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la **mejora continua** de la calidad dentro de una Institución. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación se agregan algunas que esperamos sirvan de guía. Recuerden estas son sólo algunas.

Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

Hacer

- Aplicar soluciones.

- Documentar las acciones realizadas.

Vigilar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

Actuar

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Si bien podemos caer en la tentación de decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea poderosa.

4.5.3.2.- La técnica Lean Trinking o Pensamiento Lean.

Hace mas de una década nació el Lean, de la mano de James Womack y Daniel Jones, en base al éxito en los Estados Unidos del sistema de producción Toyota, empleado por Taiichi Ohno.

Lean, significa magro, esbelto, fino, delgado, sano y libre de grasas.

Muda, quiere decir desperdicio, despilfarro, obeso, graso. Los principales tipos de Muda, son:

- Defectos en los productos o servicios.
- Sobreproducción de bienes o servicios no necesarios, existencia de productos esperando procesamiento o consumo adicional.
- Procesamiento innecesario.
- Movimiento de personal injustificado.
- Transporte de producción innecesarios.
- Las esperas del personal y de los clientes o usuarios.

El diseño de bienes y servicios que no corresponden a las necesidades de los usuarios. Aplicando estos conceptos al mundo del trabajo y a la vida profesional, toda actividad humana que absorbe recursos, pero no crea valor es contraria al pensamiento Lean.

El punto básico para el pensamiento Lean, es el Valor.

El Valor, Sólo puede definirlo el consumidor final, y es significativo cuando se expresa en términos de un producto o servicio específico que satisface las necesidades del consumidor a un precio por el cual está dispuesto a pagar.

Las personas y organizaciones que quieren emprender el viaje Lean, debe pensar que el cliente o usuario es el lugar por donde comenzar. Debe estar atento al flujo de valor o al valor agregado, satisfacción del cliente (estudiantes).

El significado del valor es muy sencillo:

Usted quiere cambiar un cheque, para eso debe acercarse al banco, presentar los documentos pertinentes y salir con su dinero, pero si para ello debe hacer una larga fila en la cola y eso para usted no es un valor_pues simplemente es Muda, desperdicio, despilfarro, grasa, porque su tiempo es oro. Eso se traduce en costos, tanto para la empresa como para el cliente o usuario.

El significado del valor es muy sencillo:

Si a un salón de clases que tiene capacidad para veinte estudiantes, asisten diez alumnos en forma regular, existen diez pupitres desocupados, hay un notable despilfarro y eso no es de valor para el usuario. Los diez pupitres ocupan un espacio, estorban, consumen recursos, es grasa, no es Lean, simplemente es Muda.

Identificado el Flujo de Valor y todas las acciones específicas requeridas para pasar de un producto o servicio específico, por las tres tareas de gestión críticas de cualquier Institución, siendo:

- La tarea de solución de problemas.

- La tarea de la gestión de la información.
- La tarea de transformación física

En las organizaciones tipo Lean lo fundamental es el mejoramiento continuo, el famoso KAIZEN, que consiste en llevar a la práctica todos los días, pequeños cambio pero constantes, entendiendo que los beneficios son directamente proporcionales a la productividad.

CICLO DE KAIZEN JAPONÉS DE MEJORAMIENTO CONTINUO



En donde podemos señalar y analizar los siguientes aspectos:

Planificar.- Establecer los objetivos y proceso necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer.- Implementar los procesos

Verificar.- Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar.- Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

4.5.3.3.- Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”.

Para el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, a continuación se agregan algunas consideraciones que esperamos sirvan de guía para la aplicación de su ciclo continuo, siendo:

Planear

- Cuantos objetivos estratégicos se asumirán.
- Indicar las líneas de acción de cada objetivo específico.
- Establecer los puntos de medición de cada objetivo.

Hacer

- Cuales son las soluciones en cada objetivo, mediante los indicadores de cumplimiento.
- En el desarrollo y cumplimiento de los objetivos ir documentando el cumplimiento de las líneas de acción y de los indicadores.

Vigilar

- Estar atentos a los cambios que se implementen en los objetivos trazados.
- En cada avance y progreso de los objetivos, obtener retroalimentación de quienes son participes de los procesos.

Actuar

- Ir paso a paso ejecutando las líneas de acción de cada uno de los objetivos establecidos.
- Aplicar de ser el caso los ajuste necesarios a los objetivos planteados.
- Establecer nuevas mejoras que logren dar cumplimiento a los objetivos establecidos.
- Documentar todo el proceso de cada uno de los objetivos.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

- Consejo Provincial de Los Ríos. 2008. Datos proyectados sobre el último Censo de Población y Vivienda. Los Ríos. S/Ed. Babahoyo.
- CHARLES Hill - G. Jones. 2004. Administración Estratégica. Sexta Edición. Mc. Graw-Hill. Washington D.F.
- LEONARD, D - GOODSTEIN T.M. - NOLAN, J.W. 2000. Planeación Estratégica Aplicada. Tercera Edición. Mc. Graw-Hill. Washington D.F.
- KAPLAN R. - NORTON D. Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Mc. Graw-Hill. Washington D.F. 2000.
- KAPLAN R. - NORTON D. Mapas Estratégicos. Segunda Edición. Mc. Graw-Hill. Washington D.F. 2002.
- KAPLAN R. - NORTON D. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused Organization). Segunda Edición. Mc. Graw-Hill. Washington D.F. 2000.

Linkografía.

- www.slideshare.net/.../sistema-de-gestin-acadmica-Estados-unidos.
- www.gestiopolis.com/canales/financiera/.../gesfra.htm
- www.monografias.com/.../gestión-administrativa/gestion-administrativa.shtml.
- www.gestiopolis.com/recursos/.../planestraarvey.htm
- www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

ANEXOS.

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta a profesores y administrativos.



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Encuestas para la tesis de Grado
Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Establecer los componentes de la planificación estratégica que se aplican en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”. Agradeceremos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su repuesta:

ENCUESTA A PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS

1.- ¿Qué tipo de función desempeña en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

Profesores	
Administrativos	

2.- ¿Conoce usted de las normas legales que rigen la parte organizacional de su establecimiento educativo?

Mucho	
Poco	
Nada	

3.- ¿Considera que los procesos organizacionales del establecimiento educativo en el que labora son bien llevados por los directivos?

Si	
No	

4.- ¿Conoce usted cual es el organigrama estructural que tiene el establecimiento de educación en el que labora?

Mucho	
Poco	
Nada	

5.- ¿El clima organizacional del establecimiento educativo en el que labora como lo considera?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	

6.- ¿Conoce si el establecimiento de educación en el que labora tiene alguna estrategia para la atención de sus usuarios internos y externos?

Si	
No	

7.- ¿La unidad educativa en la que labora, tiene definido e implementado un plan estratégico?

Si	
No	

8.- ¿La atención que brinda usted a los estudiantes y padres de familia en la unidad educativa en el que labora como la considera?

Muy buena	
Buena	
Regular	

9.- ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la unidad educativa en la que labora?

Mucho	
Poco	
Nada	

10.- ¿Conoce usted de los procesos y procedimientos administrativos, financieros y educativos que se aplican en la unidad educativa en la que labora?

Mucho	
Poco	
Nada	

11.- ¿Los servicios académicos que brinda la unidad educativa en la que labora satisface la demanda de los docentes, empleados y padres de familia?

Mucho	
Poco	
Nada	

12.- ¿La unidad educativa en el que labora aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas?

Si	
No	

13.- ¿Considera que la unidad educativa en el que labora tiene un sistema integral de atención a los docentes, estudiantes y padres de familia?

Si	
No	

14.- ¿Es necesario que la unidad educativa cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

Si	
No	

15.- ¿En su calidad de docente y empleado de la unidad educativa ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO?

Si	
No	

Anexo 2.- Encuesta a padres de familia.



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Encuestas para la tesis de Grado
Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Establecer los componentes de la planificación estratégica que se aplican en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”. Agradeceremos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su repuesta:

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

1.- ¿Cómo cliente - usuario del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, conoce cual es el organigrama estructural de dicho ente?

Mucho	
Poco	
Nada	

2.- ¿Cómo considera usted la atención que recibe en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”?

Muy buena	
Buena	
Regular	

3.- ¿En su calidad de usuario del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, ha participado en la elaboración de la Matriz DAFO?

Si	
No	

4.- ¿Conoce si el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definida sus estrategias competitivas (recursos, capacidades y habilidades de la unidad educativa) para asegurar su desarrollo integral?

Si	
No	

5.- ¿Conoce usted si el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definido e implementado un plan estratégico?

Si	
No	

6.- ¿Creé usted necesario que la unidad educativa cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

Si	
No	

Anexo 3.- Encuesta a Estudiantes.



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Encuestas para la tesis de Grado
Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Establecer los componentes de la planificación estratégica que se aplican en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”. Agradeceremos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su repuesta:

ENCUESTA A ESTUDIANTES

1.- ¿Conoce usted de las normas legales que rigen la parte organizacional de su establecimiento educativo?

Mucho	
Poco	
Nada	

2.- ¿Considera que los procesos organizacionales del establecimiento educativo en el que estudia son bien llevados por los directivos?

Si	
No	

3.- ¿Conoce usted cual es el organigrama estructural que tiene el establecimiento de educación en el que estudia?

Mucho	
Poco	
Nada	

4.- ¿Conoce usted si la unidad educativa en la que estudia, tiene definido e implementado un plan estratégico?

Si	
No	

5.- ¿La atención que le brindan como estudiantes en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, como la percibe?

Muy buena	
Buena	
Regular	

6.- ¿Estima necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

Si	
No	

Anexo 4.- Entrevista a Directivos.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**Entrevista para la tesis de Grado
Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial**

FICHA DE ENTREVISTA

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

Objetivo: Establecer los componentes de la planificación estratégica que se aplican en el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”. Agradeceremos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su repuesta:

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1.- ¿En su calidad de Directivo del Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, conoce usted que es la matriz DAFO y la aplica en su organización?

Si	
No	

Por que:

2.- ¿En el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, se aplica el manejo estratégico?

Si	
No	

Por que:

3.- ¿Ha participado dentro de la unidad educativa en la formulación del plan estratégico?

Si	
No	

Por que:

4.- ¿El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, ha definido la Misión, Visión y Valores filosóficos?

Si	
No	

Por que:

5.- ¿Conoce usted que son las cinco fuerzas de PORTER?

Si	
No	

Por que:

6.- ¿Conoce usted que son los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad para satisfacer al usuario)?

Si	
No	

Por que:

7.- ¿El Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, tiene definido su orgánico funcional y es conocido por sus empleados y trabajadores?

Si	
No	

Por que:

8.- ¿Creé usted necesario que el Colegio Fiscal Técnico “Ricaurte”, cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos que recojan todas las directrices para asegurar su desarrollo institucional?

Si	
No	

Por que:

9.- ¿Su organización aplica y mantiene las ventajas competitivas (recursos, capacidades y habilidades de la empresa) para asegurar su desarrollo integral?

Si	
No	

Por que:

10.- ¿La unidad educativa en el que labora aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas?

Si	
No	

Por que: