UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO 18 DE NOVIEMBRE DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011-2015"

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR.

AUTORA:

Mayra del Rocío Cuenca Tandazo

DIRECTOR:

Dr. Richard Alexey Banda Poma

LOJA-ECUADOR

2010

Doctor Richard Alexey Banda Poma

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO "18 DE NOVIEMBRE" DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011 – 2015", autoría de la Srta. Mayra del Rocío Cuenca Tandazo, previo a optar el Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría; Contador Público – Auditor, ha sido realizado bajo mi dirección tanto en su forma como en su contenido, de conformidad con los requerimientos institucionales y luego de haber revisado autorizo su presentación ante el tribunal de grado respectivo.

Loja, 11 de octubre de 2010

Dr. Richard Alexey Banda Poma
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, conclusiones, alternativas, estrategias y criterios vertidos en la presente tesis, es de absoluta responsabilidad de la autora.

Mayra del Rocío Cuenca Tandazo

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres, familiares y amigos por el apoyo, entusiasmo y motivación que me brindaron para poder culminar exitosamente mis estudios universitarios.

Mayra del Rocío

AGRADECIMIENTO

Mi inmensa gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los docentes que laboran en ella y en especial al Dr. Richard Alexey Banda Poma, Director de Tesis; ya que con su gran sentido de responsabilidad y haciendo acopio de sus conocimientos me ha guiado acertadamente en todos los pasos para la exitosa culminación de la presente tesis.

A las personas que colaboraron otorgándome la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, en especial al Rector del Colegio “18 de Noviembre”, Lcdo. Orli Renán Flores Guerrero y personal que laboran en tan prestigiosa institución educativa.

La Autora

TÍTULO

"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO "18 DE NOVIEMBRE" DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011 - 2015"

RESUMEN

B. RESUMEN

El Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga es una institución de educación media, cuyo objetivo principal es la formación de bachilleres de calidad quienes puedan afrontar los retos que la sociedad les interponga; es así, que el presente trabajo se encuentra enfocado en la elaboración de un Plan Estratégico que servirá como una herramienta de dirección y organización, que coordine las actividades institucionales hacia el fiel cumplimiento de los objetivos para los que fue creada la institución educativa.

Para el desarrollo del trabajo se utilizó técnicas como la entrevista y encuestas aplicadas al personal directivo, administrativo, docente, padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio “18 de Noviembre”; además de métodos como el científico, deductivo, inductivo, analítico, sintético y matemático, que en su conjunto permitieron recolectar la información indispensable para la elaboración del presente Plan Estratégico.

El desarrollo del presente Plan Estratégico consistió en dos etapas, la primera que determinó la situación actual del Colegio “18 de Noviembre”, dentro de la cual se realizó un análisis tanto interno como externo, sobre capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa. En la segunda etapa se desarrolló el Plan Estratégico, compuesto de los fundamentos estratégicos, matriz de programación y Plan Operativo Anual que

sustentarán el accionar institucional a nivel de dirección y organización como herramienta indispensable para su operatividad educativa.

Finalmente los resultados obtenidos en el Plan Estratégico se encuentran en estrecha relación con los objetivos, estrategias, actividades, responsabilidades e indicadores que aportaron en la elaboración de las Líneas de Acción, las cuales contienen los programas y proyectos a ser emprendidos y el Plan Operativo Anual del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, dentro del que se enumeran los proyectos propuestos a ser ejecutados, su costo y tiempo de duración.

ABSTRACT

The College "November 18" in the canton Sozoranga is an institution of secondary education, whose main objective is to train bachelors of quality who can meet the challenges that society stand, so that the present work is focused on developing a Strategic Plan that will serve as a tool of management and organization, to coordinate institutional activities to the faithful fulfillment of the objectives for which it was established the school.

For the development of work using techniques such as interviews and surveys of senior staff, administrators, teachers, parents and student representatives of the College "November 18" as well as scientific methods, deductive, inductive, analytic , synthetic and mathematician, which together allow you to collect the necessary information for the preparation of this Strategic Plan.

The development of this Strategic Plan consisted of two stages, first to determine the current status of the College "November 18", within which was analyzed both internally and externally, on training, administration and corporate image. In the second phase developed the Strategic Plan, composed of the strategic fundamentals, programming matrix and Annual Operating Plan that will support the institutional power level of management and organization as an indispensable tool for educational operation.

Finally, the results obtained in the Strategic Plan are in close relation to the objectives, strategies, activities, responsibilities and indicators provided in the development of the Lines of Action, which contain programs and projects to be undertaken and the Annual Operating Plan College "November 18" in the canton Sozoranga, within which are the proposed projects to be executed, cost and duration.

INTRODUCCIÓN

C. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas utilizan el Plan Estratégico para optimizar los recursos, lograr la eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad en los procesos de cambio, en la transformación y en el desarrollo de la entidad, todo esto con la finalidad de hacer frente a la competencia educativa con servicios de calidad. Sin embargo el Colegio "18 de Noviembre", no le ha dado importancia a estas necesidades, lo que ha llevado al cumplimiento parcial de los objetivos de la institución.

El presente Plan Estratégico para el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga, 2011-2015; está fundamentado en procedimientos metodológicos básicos, acciones administrativas y organizativas propias del sistema educativo, basadas en la participación activa de sus actores como gestores de un eficiente fortalecimiento en su capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa, que dinamicen la aplicación de formas y técnicas estratégicas orientadas a su desarrollo institucional.

El Plan Estratégico contribuirá al Colegio "18 de Noviembre" en la coordinación de actividades encaminadas al logro de los objetivos planteados en su creación, como instrumento para la adopción de mejores decisiones, aprovechamiento de sus oportunidades, con sentido de incorporar su reconocimiento, imagen y credibilidad institucional.

La estructura del presente trabajo se encuentra en concordancia con lo que establece el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja: **Título** de la Investigación; **Resumen** donde se expresa una visión global del trabajo con incidencia de los resultados en una forma general; **Introducción** que manifiesta la importancia del tema, enfoque teórico metodológico, el aporte a la entidad y la estructura del trabajo. **Revisión de Literatura** en donde se muestran los referentes teóricos sobre el sistema educativo, proceso administrativo y plan estratégico; **Materiales y Métodos** en el cuál se describen los métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en cada fase del proceso investigativo; **Resultados** que abarca el desarrollo del Plan Estratégico y **Discusión** que es el contraste de la realidad empírica encontrada y la propuesta ejecutada.

Finalmente las **Conclusiones y Recomendaciones** a las que se llegó para que sean puestos a consideración de los directivos del Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga y su posterior expansión interna como iniciativas de cambio y el fortalecimiento institucional; seguido de la **Bibliografía** que es el enlistado de las fuentes de consulta, la información utilizada y los **Anexos** que sirvieron como soporte para la elaboración de la propuesta estratégica.

REVISIÓN DE LITERATURA

D. REVISIÓN DE LITERATURA

SISTEMA EDUCATIVO

“El sistema escolar es un conjunto de elementos interrelacionados con un fin determinado; en el caso del sistema educativo, el fin es educar de una manera uniforme a todos los alumnos y los elementos principales son: instituciones educativas y las normas.

El sistema educativo posee unas finalidades, y una organización y estructura propias para desarrollar el curriculum que diseñe, desde una concepción más amplia el sistema educativo abarca no sólo a la escuela sino a todos los medios sociales que influyen en la educación.

Por sistema educacional se entiende la forma en la cual se organiza la educación formal y sus diferentes niveles en un determinado país. Para cada nivel se definen las exigencias de ingreso y egreso, curriculum de cada nivel o según lo definido por cada institución en el caso de la educación superior. Por lo general los niveles educacionales están determinados por actos legislativos (leyes) o ejecutivos (decretos y reglamentos) en cada país, en menor o mayor detalle.

Un sistema educacional distingue por lo general los siguientes niveles:

- Educación preescolar.
- Educación primaria.

- Educación secundaria.
- Educación superior"[1]

ADMINISTRACIÓN

Definición

"El término administración se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas y por medio de ellas.

El proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, a esas funciones se les llama planeación, organización, dirección y control.

La eficiencia es parte vital de la administración. Esta se refiere a la relación entre los recursos y producto. Si se obtiene más producto con determinados recursos hay aumento en su eficiencia. En forma análoga, si puede obtener la misma cantidad de productos con menores recursos, de nuevo aumenta la eficiencia. Puesto que los administradores tratan con recursos o insumos que son escasos se ocupan del empleo eficiente de estos recursos. Por lo tanto, la administración busca minimizar los costos de los recursos"[2]

---

[1] WIKIPEDIA. [en línea]. SISTEMA EDUCATIVO. Disponible en: http://es.wikipedia.org /wiki /Sistema _ educativo (fecha de consulta 25 de julio de 2010).

[2] STEPHEN P., Robbins. Administración Teoría y Práctica. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1994. Pág. 5.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación

Incluye la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

Organización

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y las metas propuestas en el plan. Determina de cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará acabo, cómo deben agruparse estas, quién informa a quién, y en donde se tomarán las decisiones.

Integración de Personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de tareas.

Dirección

Comprende la mística de lo subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarlas para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez motivarlo a trabajar con celo y confianza.

Control

Consiste en la evaluación y corrección de actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acuerdo a los planes. Vigila las actividades para asegurar que se están llevando a cabo conforme se planearon, y corrige cualquier desviación significativa.

PLANIFICACIÓN

Definición

La planificación es un proceso eminentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: ¿qué se debe hacer?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué? y ¿con qué?

Es el proceso que determina a donde ir y como establecer los requisitos necesarios para llegar a esos objetivos valederos, de la manera más eficiente y eficaz posible.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación es importante para quienes administran talentos humanos de una institución, el contar con un instrumento técnico y efectivo permitirá a los directivos organizar, dirigir y controlar. Para su aplicación las instituciones educativas deben contar con planes que den dirección y propósito. Planes donde decidan el ¿Por qué?, ¿el qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? Y ¿Dónde hacer?, sólo la planificación ejecutada cuidadosamente permitirá consolidar los objetivos planteados, así la gestión administrativa tendrá el éxito deseado.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

"La planificación debe ser bien organizada, sistematizada y participativa, lo que implica que no se puede separar de la acción. Por lo tanto la planificación es una forma de organización para la acción, éste es el punto crucial que diferencia la planificación tradicional de la planificación estratégica. La planificación y la administración implican un esfuerzo participativo"[3]

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN

En la elaboración del plan debe considerarse algunos principios básicos como los siguientes:

[3] MAZACÓN, Antonio. Planificación Educativa 1. Universidad Estatal de Bolívar. Chimborazo – Ecuador 1998. Pág. 24.

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

NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

Existen diferentes niveles de planificación. Todos toman decisiones acerca de acciones futuras. Lo que diferencia un nivel de planificación de otro es la distancia en el futuro que intenta mirar cada uno. El plan estratégico es el más futurista. Trabaja con la visión y elaboración de estrategias para realizarla dentro de un marco de tres a diez años.

Sin embargo para apreciar el plan estratégico, hay que tener ciertos conocimientos de los otros niveles de planificación y de su relación entre sí. Los siguientes son algunos niveles de la planificación:

- Plan estratégico.
- Planificación operativa.
- Programación.
- Diseño de proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO

Definición

"El término de plan estratégico se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de consenso. El plan estratégico es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran por qué y cómo lo hace"[4]

El plan estratégico claramente define el propósito de la organización, establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido identifica la capacidad de implementación de la organización. Su enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante. Cuando más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación.

El plan estratégico está entrelazado de modo inseparable con el proceso completo de dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además debe comprometerse con la participación de todos los actores tanto internos como externos para la realización del plan estratégico que contribuya a la organización educativa y su ejecución.

---

[4] MACLEOD, Paige; LEÓN, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro. Planificación Estratégica Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Editorial The Nature Conservancy. Tercera Edición. Arlington Virginia USA 2001. Pág. 11.

Importancia

"El Plan Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Plan Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas"[5]

1. Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
2. Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
3. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
4. Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
5. Asigna prioridades en el destino de los recursos.
6. Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
7. El desarrollo del plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos

[5] SISBIB. [en línea]. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm. (20 de julio de 2010).

humanos y materiales, lo que redunda en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

8. Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
9. Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
10. Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
    - Trabajo en Equipo.
    - Compromiso con la organización.
    - Calidad en el servicio.
    - Desarrollo humano (personal y profesional).
    - Innovación y creatividad.
    - Comunicación.
    - Liderazgo, etc.

Objetivos

1. Mejora el desempeño de la institución mediante la coordinación de las actividades, esto se reflejará en la toma de decisiones conjuntas que se integren un solo proceso formal asegurando que los recursos de la organización dedicados al desarrollo de diversas actividades se encuentren distribuidos adecuadamente.

2. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, mediante la toma de decisiones formales y oportunas.
3. Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas, al ser un sistema articulado de decisiones, el plan estratégico establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección.
4. Permite formular estrategias tácticas que tomen en cuenta situaciones a presentarse en un futuro mediante el pensamiento al largo plazo en la institución, de manera que el día a día no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección.

CONDICIONES INDISPENSABLES

Liderazgo

"Función realizada dentro de un grupo por el líder, cuyo objetivo principal es el despliegue en alto grado de las capacidades necesarias para alcanzar los fines que el grupo tiene planteados"[6]

Participación de los Actores Sociales del Sector

"Debe estar socializado a los beneficios que se obtendrán mediante el plan estratégico, para el cual debemos motivarlos a fin de que exista la

[6] SÁNCHEZ CEREZO, Sergio. Diccionario de las Ciencias de la Educación. Primera Edición. Editorial Santillana. España, 1983. Pág. 889.

participación integral de todos los sectores, con la conducción de líderes que conozcan sobre el tema.

Negociación y Consenso

Para llegar a definir una sola misión, visión, objetivos, fines, propósitos y metas de futuro de una institución, es necesario llegar a mutuo acuerdo entre todos, para ello es necesario tomar estrategias de interés y beneficio común entre las partes"[7]

Metodología Organizacional

Para la elaboración es necesario aplicar algunas técnicas y métodos mediante el desarrollo de talleres comunitarios. Por ninguna causa debe excluir a los actores sociales de los sectores involucrados, permitiendo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una comunidad, instituciones o empresas.

UTILIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

"La utilidad del plan estratégico se observa en dos directrices: por un lado, permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la

[7] UNIVERSIDAD CATÓLICA. Planificación Estratégica. Módulo. España, 1996. Pág. 48.

dirección que debe seguir la institución en sus grandes líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos; y por otro, permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación y presupuestación con la modernización institucional y la evaluación al desempeño"[8]

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Todo plan estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- **EL ENTORNO:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una institución con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la institución es de importancia capital para el análisis estratégico.
- **LOS RECURSOS:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una entidad es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta,

[8] EL PRISMA. [en línea]. UTILIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default16.asp. (fecha de consulta: 23 de julio de 2010).

o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas.

- **LAS EXPECTATIVAS:** Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas *creencias* y supuestos.
- **LAS BASES:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la institución proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una entidad, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la institución están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas.

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

El plan estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los recursos de la institución, el lugar donde queremos estar en el futuro. El plan operativo da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se asocian, cada uno de

ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los directivos que participan en el proceso.

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

Variables	Plan estratégico	Plan operativo
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 5 años.	Mediano plazo 2 a 3 años. Y corto plazo 1 año
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, Misión, Valores corporativos, Objetivos y Estrategias corporativas	Objetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.
FUENTE: http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/ gerencia-estrategica.shtml		

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

"El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

- El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.
- El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la entidad avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.
- La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.
- El conocimiento generalizado en toda la institución de esa dirección.
- El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- Sentirse partícipe de los logros de la entidad.

No es simplemente la creación de grandes estrategias. Implica también unas grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de los directivos. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico no hacemos nada.

- El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la institución: operativas y administrativas"[9]

ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso del plan estratégico debe adaptarse a la institución. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un plan estratégico:

[9] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**.** Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997. Pág. 10.

El plan estratégico enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la entidad se encuentra y en el análisis de sus características internas. Esta se divide en dos etapas:

ETAPA UNO: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Paso Nº1: Identificación de los usuarios externos y determinación de sus demandas.

"Los usuarios externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso Nº 2: Identificación de usuarios internos y determinación de sus demandas.

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la institución, se las puede denominar usuarios internos.

Las demandas de los usuarios internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas" [10]

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso del plan estratégico, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejora proyectos de mejora.

Es el enfrentamiento de factores internos y externos, en el propósito de generar estrategias alternativas. El análisis FODA también puede ser considerado como la revisión de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como sus oportunidades y amenazas externas, a fin de identificar un nicho que pueda explorar la institución.

Este análisis permite conocer:

1. "Las Fortalezas Internas son aquellos elementos organizacionales con las que cuenta para cumplir eficientemente y eficazmente con su cometido.

[10] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**.** Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997. Pág., 68-69.

2. Las Oportunidades Externas son aquellas situaciones o circunstancias generadas en el entorno que favorece significativamente el desarrollo de la entidad a corto, mediano y largo plazo.
3. Las Debilidades Internas son aquellos elementos organizacionales que impiden elevar significativamente la capacidad y la eficiencia y la eficiencia de la institución y que limitan o minimizan su éxito.
4. Las Amenazas Externas son aquellas situaciones o circunstancias generadas en las diferentes dimensiones del entorno que afecta negativamente el desarrollo de la entidad a corto, mediano y largo plazo y que dificultan o evitan el logro pleno de los objetivos institucionales"[11]

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir en apego a las disposiciones y compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

[11] ROMERO, Walter. Planificación Estratégica. Editorial Central de Coordinación RDI. Primera Edición. Costa Rica. Pág. 4.

La Matriz FODA

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencia a la Misión y la Visión, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

Estrategias del FODA

La matriz FODA, indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

La Estrategia DA.- En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus

operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La Estrategia DO.- La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs-Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas.

La Estrategia FA.- Esta estrategia FA (Fortalezas –vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

La Estrategia FO.- A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs-Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

ENTORNO EXTERNO / ENTORNO INTERNO	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES – D
	F1 F2 F3	D1 D2 D3
OPORTUNIDADES – O	**ESTRATÉGIAS - FO**	**ESTRATÉGIAS – DO**
O1 O2 O3	Potencialidades. Estrategias Ofensivas. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Desafíos. Estrategias de Reorientación. Usar las fortalezas para combatir las amenazas.
AMENAZAS - A	**ESTRATÉGIAS – FA**	**ESTRATEGIAS – DA**
A1 A2 A3	Riesgos. Estrategias defensivas. Usar las fortalezas para combatir las amenazas.	Limitaciones. Estrategias de Supervivencia. Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Análisis Externo de la Organización

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la institución, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

"Resume la información obtenida a través del análisis externo y clasifica los principales factores del entorno como Oportunidades y Amenazas. Una oportunidad es una característica del entorno que le es favorable a la institución, es decir que representa una situación, hecho, opinión o tendencia que puede ser aprovechada por la entidad"[12]

Pasos para elaborar la Matriz MEFE

1. Elaborar una lista de Oportunidades y Amenazas, siendo lo recomendable entre 10 y 20 de cada una. Tratar de ser específico.

[12] EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Secretaria de Planificación Estratégica. Lima – Perú, 2006. Pág. 40.

2. En cada ponderación, asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada una de las Oportunidades y Amenazas. La ponderación asignada indica la importancia relativa que tienen cada uno de los factores para lograr el éxito de la institución. Todas las ponderaciones deben sumar 1.0.
3. En la calificación debe asignarse un puntaje entre 1 y 4 cada factor según el siguiente criterio:

   Amenaza Mayor 1

   Amenaza Menor 2

   Oportunidad Menor 3

   Oportunidad Mayor 4
4. En la columna resultados hay que colocar el valor resultante de multiplicar la ponderación por la calificación.
5. Sumar los resultados para conocer el valor alcanzado por la institución en la evaluación externa.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
Oportunidades			
---	0.15	3	0.45
---	0.09	4	0.36
---	0.20	4	0.80
---	0.17	4	0.68
Amenazas			
---	0.05	1	0.05
---	0.02	2	0.04
---	0.04	1	0.04
---	0.10	2	0.20
---	0.08	1	0.08
---	0.10	2	0.20
Total	**1.00**		**2.90**
Calificación			
Amenaza Mayor 1	**Amenaza Menor 2**	**Oportunidad Menor 3**	**Oportunidad Mayor 4**

Análisis Interno de la Organización

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la institución en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

“La matriz MEFI resume el estudio realizado a la institución, evaluando las Fortalezas y Debilidades más importante dentro de las áreas que integran la organización.

Una Fortaleza es una característica de la organización que la distingue del resto de organizaciones similares. Si la característica fuera común a todas las instituciones entonces se trata de algo común (o normal) y por tanto no merece ser considerado como algo especial.

De forma similar una Debilidad es también una característica inherente a la institución percibida como una carencia, un aspecto negativo, o algo que simplemente “resta” al desempeño de la institución.

En caso existiera un elemento interno que puede ser percibido al mismo tiempo como una Fortaleza y una Debilidad, este debe ser incluido dos

veces, y se le asignará las Ponderaciones y Calificaciones que correspondan"[13]

Pasos para elaborar la Matriz MEFI

1. Haga una lista de Fortalezas y Debilidades, siendo lo recomendable entre 10 y 20. Trate de ser específico.
2. En la ponderación asigne un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada una de las Fortalezas y Debilidades. La ponderación indica la importancia relativa que tienen cada uno de los factores para lograr el éxito de la institución. Todas las ponderaciones deben sumar 1.0.
3. En la calificación asigne un puntaje ente 1 y 4 a cada factor según el siguiente criterio:

   Debilidad Mayor 1

   Debilidad Menor 2

   Fortaleza Menor 3

   Fortaleza Mayor 4
4. En la columna resultados coloque el valor resultante de multiplicar la ponderación por la calificación.
5. Sume los resultados para conocer el valor alcanzado por la institución en la Evaluación Interna.

[13] EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Secretaria de Planificación Estratégica. Lima – Perú, 2006. Pág. 41.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
Fortalezas			
---	0.10	4	0.40
---	0.02	3	0.06
---	0.20	4	0.60
---	0.16	4	0.64
Debilidades			
---	0.05	2	0.10
---	0.02	1	0.02
---	0.04	2	0.08
---	0.10	1	0.20
---	0.08	2	0.16
---	0.08	1	0.08
---	0.15	2	0.30
Total	**1.00**		**2.65**
Calificación			
Debilidad Mayor 1	**Debilidad Menor 2**	**Fortaleza Menor 3**	**Fortaleza Mayor 4**

EJES DE DESARROLLO

Son líneas básicas para el desarrollo de la planificación estratégica, estas forman parte de las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro. Agrupa un objetivo o varios que tienen un ámbito común; además, estos deben ser coherentes con la misión, visión y con el resultado del análisis FODA, no tienen que abarcar todos los aspectos importantes más bien hay que priorizarlos. Para el desarrollo de la planificación estratégica es recomendable que estos sean pocos.

ETAPA DOS: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

La misión institucional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la

razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión describe:

1. El concepto de la institución.
2. La naturaleza de la institución.
3. La razón para que exista la institución.
4. La gente a la que le sirve.
5. Los principios y valores bajo los que pretende funcionar

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

1. La historia de la misma.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los directivos.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos con los que cuenta la administración.
5. Las competencias distintivas

VISIÓN

"Visión, es la definición de la razón de ser de la institución. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de

ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una entidad es y quiere ser en el futuro"[14]

Desarrollo de una Visión Estratégica

La visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la institución, explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

El desarrollo de una visión estratégica es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté profundamente comprometida.

VALORES CORPORATIVOS

"Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la entidad. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados"[15]

[14] Ibídem (15). Pág., 84.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

"Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización.

Ellos definen aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios y valores no hacen parte de la visión, ni de la misión, estos son su marco de referencia.

Éstos definen la cultura de la organización, entendida esta cultura como el conjunto de valores que inspiran la vida de la institución. Formular los principios y valores de la institución, es darle a ésta la carta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades"[16]

ÁRBOL DE PROBLEMAS

"La herramienta del Árbol de Problemas tiene como propósito principal el análisis de la realidad y constituye un procedimiento flexible que incorpora

---

[15] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**.** Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México, 1997. Pag, 92.

[16] GESTIOPOLIS. [en línea]. PRINCIPIOS CORPORATIVOS. Disponible en : http:// www.gestiopolis.com/administracion - estrategia/planeación - estrategica-y-de-la-calidad.htm

la percepción de todos los agentes involucrados en el problema, permitiendo generar consenso de opiniones. Esta herramienta puede ser tan eficiente como los integrantes que conforman el equipo.

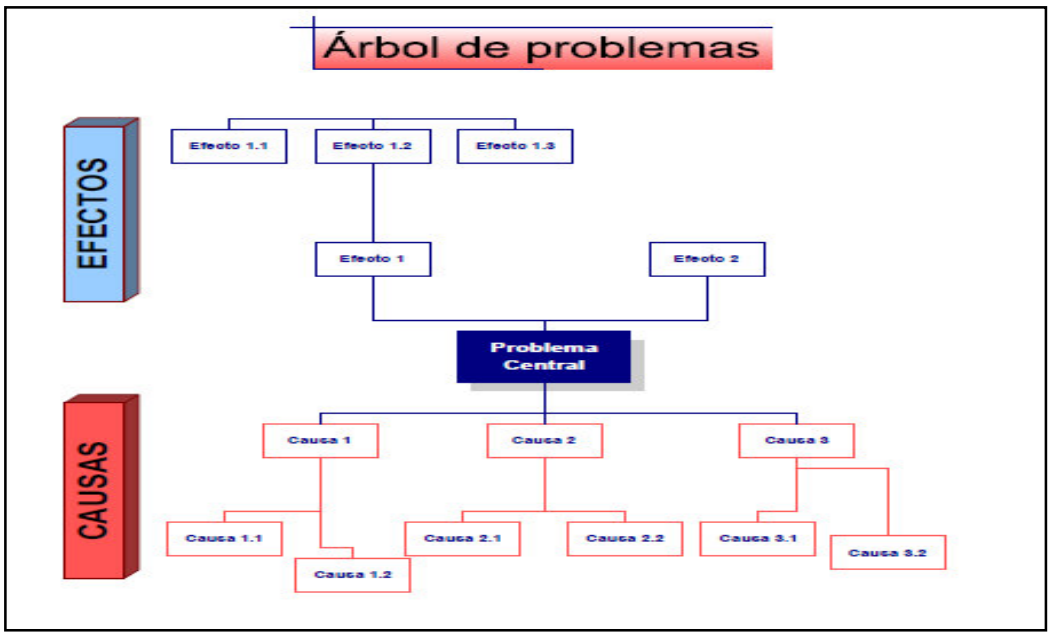
El árbol de problemas es una herramienta que ayuda a facilitar la comprensión del equipo a cerca de su realidad, el problema principal, sus causas y efectos, sus relaciones y los medios de que se dispone para cambiar la realidad.

Se recomienda utilizar esta herramienta para el análisis de la realidad en los Planes Estratégicos, así como para la formulación del problema principal de los proyectos"[17]

El procedimiento para armar el árbol de problemas es:

- El problema central se ubica en el medio.
- Las causas se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, corresponden a las raíces del árbol. Este responde a la pregunta ¿Por qué está sucediendo este problema?
- Los efectos se ubican hacia arriba, respetando a las ramas del árbol. Responde a la pregunta ¿Qué resultado o consecuencia produce el problema?

[17] EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Secretaria de Planificación Estratégica. Lima – Perú, 2006. Pág. 38.



Fuente: http://pfc.ingenieriasinfronteras.org/index.php?module=htmlpages&func=display &pid =14

La secuencia metodológica recomienda realizar los siguientes pasos:

1. Identificar el problema.
2. Examinar los efectos del problema.
3. Identificar las posibles causas del problema.
4. Definir los objetivos para la solución.
5. Identificar estrategias para el logro de objetivos.

Algunas recomendaciones para una aplicación adecuada de esta metodología son:

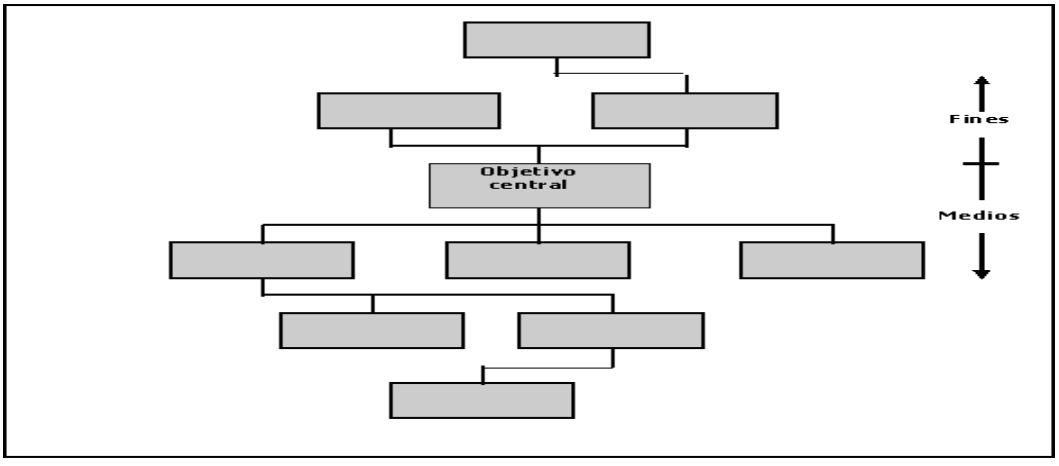
- Centrar el análisis en un problema (problema principal).
- Concebir un problema como un componente de la realidad que se quiere modificar para avanzar en la dirección de desarrollo propuesto.

- Comprender que un problema es una situación difícil que tiene solución, no es la ausencia de una solución, es un estado existente negativo.
- Redactar cada problema percibido, como una condición negativa y no ambigua.
- Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

"El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas. Permite detectar áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines"[18]



[18] MARTÍNEZ, Rodrigo; FERNÁNDEZ, Andrés. Árbol de Problema y Áreas de Intervención. CEPAL. Monterrey – México, 2010. Pág. 13.

Los pasos a seguir son:

1. Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del Proyecto. La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es cuantitativa.
2. Cambiar todas las condiciones negativas (causa y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de los medios es posible alcanzar este fin?, la respuesta debe ser el antónimo de las acusas identificadas. El resultado debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas. Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el árbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos.
3. Identificar los parámetros, que son aquellas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales o porque se encuentra fuera del ámbito de acción del proyecto. Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas. Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas las causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.

4. Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.
5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio – fin y realizar las modificaciones que sean necesarios en ambos árboles.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

"Los objetivos representan un compromiso administrativo para logará efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados. Para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso institucional, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro"[19]

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

ESTRATEGIAS

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos

[19] TOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. Onceava Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2001. Pág. 15.

estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

El Plan Estratégico resume como alcanzó la organización actual, establece los objetivos y metas que revelan donde se quiere llegar y desarrolla una serie de estrategias que explica cómo piensa alcanzar esos objetivos y metas. El Plan Estratégico maneja una visión de largo plazo, este se lleva adelante mediante una serie de planes de acción de más corto plazo, también descrito como un plan operativo, plan anual o plan táctico. Un plan de acción o plan operativo bien desarrollado vincula el plan estratégico con la operativa de la organización.

Convertir el panorama de largo plazo en realidad depende de que tan bien se ejecuten las acciones en el corto plazo. Para implementar exitosamente el plan estratégico, la organización debe identificar los pasos necesarios para alcanzar los objetivos a nivel de organismo, división, sección, unidad de trabajo y/o a nivel individual. Sólo un esfuerzo coordinado se traduce en objetivos organizacionales y metas en acciones específicas de corto plazo.

La matriz de programación describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse. Traduce las acciones

estratégicas en un plan de implementación anual. La matriz de programación vincula los objetivos estratégicos y las metas con su operativa diaria, describiendo operaciones, procesos y procedimientos necesarios estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlos y cuando deberán implementarse.

Esta matriz también actúa como una herramienta para medir como avanza hacia el logro del plan estratégico y guía a la organización en su conjunto hacia la dirección escogida.

ACTIVIDADES

"Las actividades son Acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en el plan estratégico"[20]

RESPONSABLES

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

[20] MACLEOD, Paige; LEÓN, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro. Planificación Estratégica Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Editorial The Nature Conservancy. Tercera Edición. Arlington Virginia USA 2001. Pág. 8.

PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la institución.

INDICADORES

"Es un número relacionado con dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos, y que proporciona información acerca del estado en que se encuentra una realidad. Los indicadores permitirán evaluar los resultados e impactos alcanzados por el proyecto. Los indicadores revelan cómo se comporta una variable en la realidad. Sirven para observar, medir y verificar los cambios cuantitativos (mayores o menores) y cualitativos (positivos/negativos, ámbito, nivel, dimensión o aspecto) que presenta, en determinado momento una variable"[21]

Característica de los Indicadores

Los indicadores para cumplir con su rol de control de gestión estratégico y operativo, deberían cumplir con las siguientes características:

- Relevancia: deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

[21] SEYCC. [en línea]. INDICADORES. Disponible en: http://web.seycc.gob.mx/poa/manual.pdf. (fecha de consulta 23 de julio de 2010).

- Objetividad: los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.
- Ser inequívocos: su análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- Completitud: idealmente un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes vinculadas al suceso que se intenta captar.
- Sensibilidad: deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos del individuo o la unidad que realiza la gestión, es decir, deben basarse sobre variables que la unidad pueda controlar.
- Accesibilidad: su obtención debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta la información que brindan.

POLÍTICAS

"Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general, la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad"[22]

[22] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**.** Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997. Pág., 5.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

"Son una combinación de cifras financieras especificas como ventas, márgenes y tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones del cliente a cerca del servicio. Otras mediciones como cantidad de lanzamientos de nuevos productos o nuevos mercados establecidos, se puede incluir siempre y cuando sean claras, cuantificables y de fácil obtención.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

"Son las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni líneas de negocios, ni indicadores críticos de riego para evaluar estas metas aunque, por lo general, dichas acciones estrategias pueden ejercer impacto en las líneas de negocios, son rastreables por parte de los indicadores críticos de riesgo"[23]

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

"Una vez establecidos los objetivos políticas y estrategias podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los

[23] GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER, William J. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Primera Edición. 1988. Pág. 26 - 27.

que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los limites establecido por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros"[24]

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el plan táctico operativo debe adaptar los objetivos generales de la institución, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus empleados.

LÍNEAS DE ACCIÓN

"Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección. A partir de una línea de acción se deriva la formulación de una meta. Indican el "cómo" lograr un objetivo, es la forma de realizar y ejecutar el programa. Es común que para el logro de un determinado objetivo se deban llevar a cabo más de una línea de acción, sobre todo si se tienen identificadas las diferentes causas del problema, éstas deben dirigirse a solucionarlas desde diferentes ángulos"[25]

[24] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**.** Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997. Pag, 115-116.

[25] SEYCC. [en línea]. INDICADORES. Disponible en: http://web.seycc.gob.mx/ poa/manual.pdf. (fecha de consulta 23 de julio de 2010).

PROGRAMAS

Los programas indicarán la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos.

PROYECTOS

Los proyectos constituyen el instrumento que canaliza y materializa en acciones concretas lo expresado en la visión, misión y objetivos estratégicos definidos en la filosofía de la gestión. En este punto es donde se establece la vinculación del plan con el presupuesto.

PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir. En el plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

E. MATERIALES Y MÉTODOS

En la presente tesis fue preciso la utilización de los siguientes materiales, métodos, técnicas y procedimientos.

MATERIALES

MATERIALES DE ESCRITORIO

- Calculadora
- Bolígrafos
- Lápices
- Borradores
- Hojas
- Marcadores
- Portaminas
- Carpetas

MATERIALES BIBLIOGRÁFICOS

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Tesis

- Publicaciones
- Documentación Interna

MATERIALES DE ALMACENAMIENTO INFORMÁTICO

- Flash Memory.
- CD's.

MÉTODOS

MÉTODO CIENTÍFICO

Este método se utilizó en el descubrimiento de relaciones internas y externas de los procesos de la realidad en las que desempeña la institución, como en la organización investigativa para el desarrollo del Plan Estratégico basado en los conocimientos teóricos – prácticos propios de esta herramienta administrativa.

MÉTODO DEDUCTIVO

Parte de lo general a lo particular, sirvió para el estudio, análisis y comprensión de conceptos principios, definiciones, leyes o normas para argumentar el problema y estructurar la Revisión de Literatura, además permitió detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución para la realización de la matriz FODA.

MÉTODO INDUCTIVO

Es aquel método que partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales, se utilizó para la elaboración del diagnóstico de la situación actual del colegio y la preparación de matrices que sirvieron para formar un criterio técnico y direccionamientos estratégicos que deben ser fortalecidos por la institución educativa.

MÉTODO ANALÍTICO

Se refiere a separar un conocimiento de las partes que lo estructuran, sirvió para realizar la matriz FODA y efectuar el planteamiento de las estrategias FO, DO, FA y DA; así mismo se utilizó para la formulación del árbol de problemas y objetivos, matriz de evaluación interna y externa, matriz de programación y las líneas de acción.

MÉTODO SINTÉTICO

Ayudó en la interpretación de la información obtenida para el desarrollo del Plan Operativo Anual del Colegio 18 de Noviembre, además permitió la elaboración del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones direccionados en base a los objetivos planteados.

MÉTODO ESTADÍSTICO

Sirvió para la realización de la tabulación, presentación e interpretación de las encuestas aplicadas al personal directivo, administrativo, docentes,

padres de familia y representantes de los alumnos del Colegio “18 de Noviembre”; variables que fueron demostradas a través de la utilización de la estadística descriptiva para la mejor visualización de la realidad empírica investigada.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Esta técnica se aplicó en el primer acercamiento hacia la institución, con el fin de conocer de las actividades operativas y de gestión, además permitió determinar las problemáticas que afectan a la institución y con ello determinar los ejes de desarrollo para su posterior análisis y estudio.

ENTREVISTA

Se la realizó a los informantes internos y externos, como recurso de análisis de varias perspectivas administrativas, financieras y de gestión; información que fue validada y contrastada con la recuperada de la aplicación de encuestas, sobre temas como la capacitación que se realiza, la gestión administrativa y la imagen que presenta el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga.

ENCUESTA

Esta técnica se aplicó al personal directivo, administrativo y docente como actores internos, y como actores externos a los padres de familia y

representantes de los alumnos que forman parte del Colegio 18 de Noviembre con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que posee la institución, así como las alternativas de solución que brindan sus miembros.

RECOLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA

Refiriéndose a la recopilación de las diferentes obras y autores que sirvió para abordar lo referente a las concepciones administrativas y de planificación estratégica inherentes al tema y lograr la correcta aplicación de las técnicas y procedimientos que permitan el correcto desarrollo del presente trabajo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por todo el personal administrativo, docente, padres de familia y representantes de los alumnos que forman parte de la institución, ya que estos proporcionaron información acerca de la calidad de servicios, la continuidad de capacitación y la gestión administrativa. Estableciéndose el universo a lo interno de 32 y a lo externo 360 informantes.

MUESTRA

Para la terminación de la muestra se tomó las dos bases de datos según la aplicación de la siguiente fórmula:

INFORMANTES INTERNOS

Simbología:

n= Tamaño de la muestra.

PQ= Valor Constante

K= Correlación de Error (2)

N= Población

E= Error Estadístico

Datos:

n=?

PQ= 0.25

K= 2

N= 32

E= 16% (0.16)

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \times 32}{(32-1)\frac{0.16^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{8}{(31)\frac{0.0256}{4} + 0.25} = \frac{8}{0.4484} = 17.84 = 18$$

INFORMANTES EXTERNOS

Simbología:

n= Tamaño de la muestra.

PQ= Valor Constante

K= Correlación de Error (2)

N= Población

E= Error Estadístico

Datos:

n=?

PQ= 0.25

K= 2

N= 360

E= 16% (0.16)

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \times 360}{(360-1)\frac{0.16^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{90}{(359)\frac{0.0256}{4} + 0.25} = \frac{90}{2.2976 + 0.25} = \frac{90}{2.5476} = 35.33 = 36$$

PROCEDIMIENTOS

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se realizaron los siguientes procedimientos:

1. Acercamiento conceptual, en el cual se realizó la recopilación de toda la información bibliográfica para la formación y direccionamiento que permitió la estructuración del Plan Estratégico.
2. Recolección de datos, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas practicadas a todos los actores tanto internos como externos que forman parte de la institución; con la intencionalidad de presentar una perspectiva interna y externa del objeto de estudio de campo.
3. Aplicación práctica, que se llevó a cabo en dos etapas: la primera que es el diagnóstico de la situación y la segunda que trata sobre la elaboración del plan estratégico.
4. Socialización efectuada con los directivos del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, explicando su contenido y aporte institucional.

5. Conclusiones y Recomendaciones, que respaldan el trabajo de investigación efectuado con argumentos consolidados de los resultados obtenidos.

RESULTADOS

F. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Colegio 18 de Noviembre es una institución de educación pública que presta sus servicios a nivel secundario en la modalidad presencial dentro de sus dos secciones matutina y nocturna, que cuenta con las especialidades en físico – matemático, ciencias sociales y contabilidad; la cual posee una amplia infraestructura física y un adecuado personal docente.

Sozoranga está situada al Sur del País tiene una población aproximada de 8.000 habitantes y como principal fuente de ingreso es la agricultura, ganadería, comercio y los ingresos de sus habitantes que emigraron hacia Europa y Norte América, es rico en tradiciones culturales particulares del lugar.

Sozoranga en la década de los años 30 ya contaba con centros de educación primaria como son las Escuelas Dolores Celi y Zoilo Rodríguez y al pasar el tiempo sintió la necesidad de contar con un centro de estudios de Educación Media, ante esto el Dr. José María Castillo Luzuriaga quien ostentaba la dignidad de Diputado por la provincia de Loja conjuntamente con el Diputado Pío Oswaldo Cueva, Dra. Isabel

Robalino y Sr. Asaad Bucaram alcanzó del Gobierno Nacional la creación de cuatro colegios entre ellos el Colegio Nacional “18 de Noviembre” creado mediante decreto Nro.042 de fecha 9 de Diciembre de 1966 con el ciclo básico en Opciones Prácticas de Manualidades Femeninas, agropecuaria y artesanía artística.

Una vez adquirido este logro educativo se formó un comité que se encargó de la organización, estructuración y funcionamiento del colegio el mismo que estuvo integrado de la siguiente manera: Presidente Sr. José María Espinoza, Vicepresidente SR. Agustín Mosquera Crespo, Secretaria Prof. Luis Gilberto Sotomayor Carrión, Tesorero: Sr. Marco Regalado Veintimilla, Vocales: Srs. José Abel Celi, Leopoldo Samaniego y Prof. José Ojeda.

Empezó a funcionar en local arrendado desde el 3 de Agosto de 1967 hasta Marzo de 1968 y con la asistencia de 71 alumnos teniendo como primer Rector al Lcdo. Ecuador Espinoza Sigcho, como Secretaria la Srta. Aurora Granda, Colectora la Srta. Luz Castillo, Conserje Sr. Alfonso Ramos y su primera planta docente Lcda. Lidia Mora, Ing. Edmundo Encalada, Lcdo. Hugo Peláez, Prof. Zoila Sotomayor, Prof. Jorge Briceño, Lcdo. Germán Morales, Prof. César Montalvo, Lcdo. Heraldo Valarezo, Edita Barrazueta, Segundo Vega, Ing. Luis Pineda. Lcda. Nina Ordóñez, Lcdo. Ángel Ordóñez, Lcdo. Aquiles Simancas, Lcda. Lila Villavicencio.

Posteriormente se creó el ciclo Diversificado el 23 de Junio de 1972 mediante decreto Nro. 12-15 la Especialidad en Sociales. Mediante Acuerdo 10-48 del 8 de Junio de 1983 se crea la Especialidad de Físico Matemáticas la misma que comienza en el año lectivo 1983-1984. Luego se consigue el funcionamiento de la Sección Nocturna mediante Acuerdo Nro. 001326 del 25 de mayo de 1982. Posteriormente mediante Resolución Ministerial Nro.996 del 29 de abril de 1985 se crea el Ciclo Diversificado en la Sección Nocturna con la Especialidad Contabilidad.

Actualmente el Colegio "18 de Noviembre" cuenta con laboratorios de Física, Computación, Química talleres de Carpintería y Mecánica.

La planta docente está presidida por el Lcdo. Orli Renán Flores Guerrero como Rector, Lcdo. Roque Moreno como Vicerrector Encargado, como Inspector General Encargado el Dr. Henry Vélez, Secretaria la Sra. Elsie Veintimilla, Colectora Sra. Enid Tandazo.

Misión

El Colegio "18 de Noviembre" es una Institución Educativa que forma Bachilleres de acuerdo a los lineamientos dados por el Ministerio de Educación capaces de continuar sus estudios superiores o asumir un puesto de trabajo. Inculca valores como la responsabilidad, solidaridad, la

ayuda social, para que puedan desenvolverse como ciudadanos de bien en cualquier lugar en el que se encuentren.

Visión

El Colegio “18 de Noviembre” formará bachilleres capaces de reflexionar, comunicarse, tomar decisiones, participar en la solución de problemas familiares y sociales con un gran sentido de responsabilidad, con Padres de familia comprometidos con el adelanto del Colegio, y Profesores capacitados y actualizados en los procedimientos pedagógicos para una mejor enseñanza-aprendizaje.

Base Legal

- Ley de Educación.
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de la Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Código de Convivencia.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Objetivos Institucionales

- Que los Bachilleres graduados en el Colegio puedan continuar sus estudios superiores sin ninguna dificultad.
- Que los Bachilleres puedan ocupar un puesto de trabajo en el medio local de acuerdo a su capacidad.
- Que los Bachilleres sean capaces de transmitir sus conocimientos en el lugar donde se encuentren.
- Que los Bachilleres sean personas preparadas para enfrentar los problemas de la vida práctica.

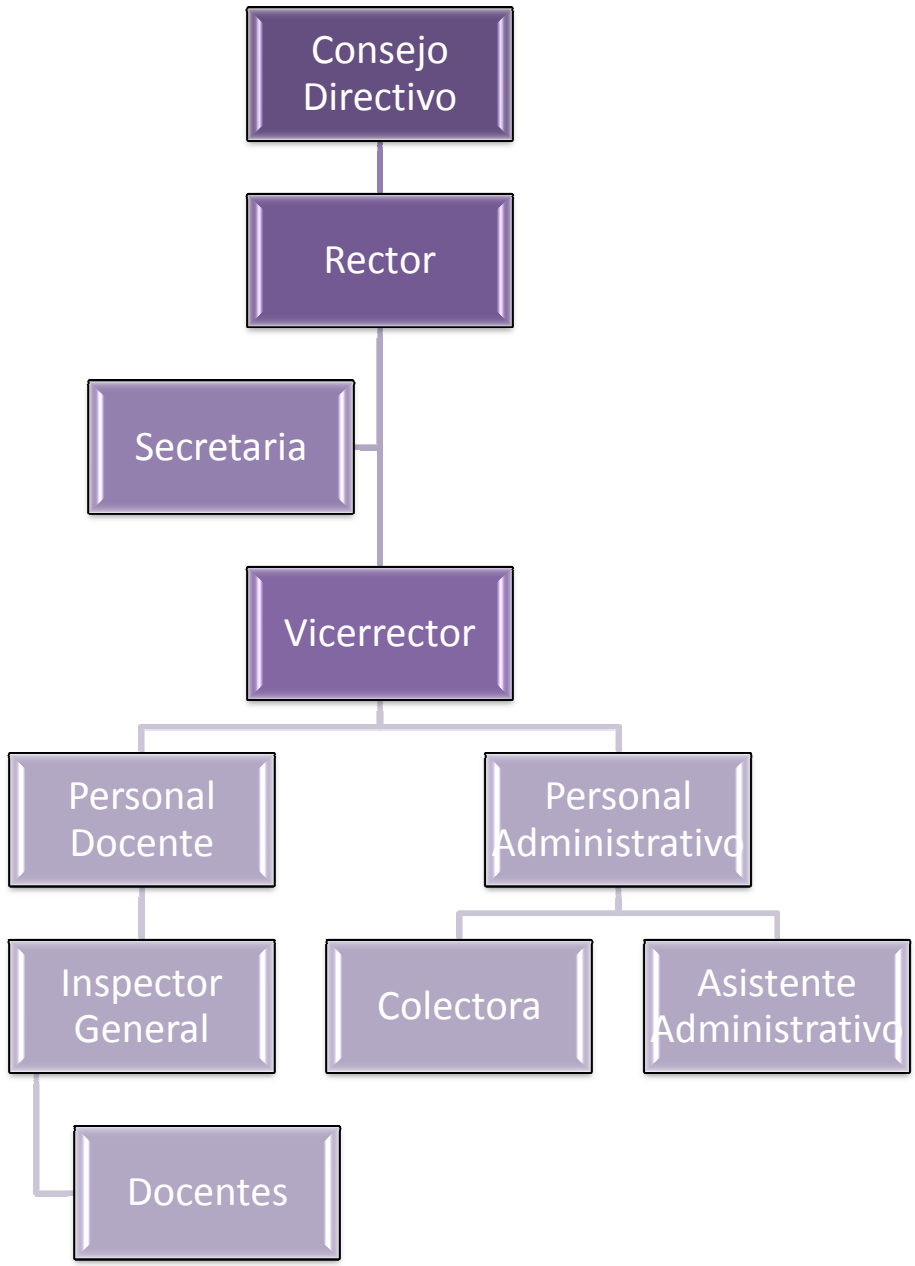
Servicios y Beneficios que ofrece

- Bachillerato en Ciencias especialidad Físico – Matemático.
- Bachillerato en Ciencias especialidad Sociales.
- Bachillerato en Comercio y Administración especialidad en Contabilidad.

Situación Laboral

El Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga actualmente cuenta con 6 personas que laboran dentro del área de la administración, 24 docentes con nombramiento y dos docentes contratados.

Estructura Orgánica del Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga



Fuente: Colegio "18 de Noviembre"

Directorio Principal del Colegio

Consejo Directivo

Vocal 1	Lcdo. Telmo López Tandazo
Vocal 2	Lcda. Flor Inés Flores Criollo
Vocal 3	Prof. Angélica Pachar Lasso

Personal Administrativo

Rector	Lcdo. Orli Renán Flores Guerrero
Vicerrector	Lcdo. Roque Moreno Salazar
Inspector General	Dr. Henry Vélez Zambrano
Secretaria	Sra. Elsie Veintimilla Ruiz
Colectora	Lcda. Enid Tandazo Tandazo
Asistente administrativa	Ing. Flor Vargas Escobar

Personal de Servicios

Auxiliar de Servicios 1	Sr. Adalberto Veintimilla
Auxiliar de Servicios 2	Sra. Ovidia Ruiz
Guardián	Sr. Ismael Quezada

Personal Docente

Área de Matemática

Directora	Lcda. Yadira Soto Moreno
Profesor	Lcdo. Nelson Vivanco Herrera
Profesora	Lcda. Gina Coronel Terreros
Profesor	Lcdo. Rosendo Coronel Terreros

Área de Estudios Sociales

Director	Lcdo. Roque Moreno Salazar
Profesor	Lcdo. Jaime Gómez Saritama
Profesor	Lcdo. Edwin Ontaneda Ruiz
Profesora	Lcda. Carmen López Albarracín
Profesora	Egda. Mariana Saavedra Torres

Área de Ciencias Naturales

Directora	Lcda. Flor Inés Flores Criollo
Profesora	Lcda. Nelly López López
Profesor	Dr. Henry Vélez Zambrano

Lenguaje y Comunicación

Director	Lcdo. Telmo López Tandazo

Profesora	Lcda. Verenice Veintimilla Ruiz
Profesora	Egda. María Morocho Quezada

Área de Idioma Extranjero

Director	Lcdo. Jhon López Tandazo
Profesora	Prof. Esperanza Ruiz Andrade
Profesora	Lcda. Silvia Ramos Correa
Profesor	Lcdo. Renán Flores Guerrero

Área de Cultura Física

Profesor	Lcdo. Roberth Ramos Ruiz

Área de Optativa

Profesor	Prof. Angélica Pachar Lasso

Área de Administración

Profesor	Tecnólogo. Jaime Torres Yaguana

DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD EMPÍRICA INVESTIGADA

El Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga fue creado el 9 de diciembre de 1966, brinda los servicios mediante sus especialidades en Físico - Matemáticos, Ciencias Sociales y Contabilidad, por lo que fue necesario la recolección de información por parte de informantes internos como son el personal directivo, administrativo y docente que forman parte de la institución; y por otra parte, de informantes externos como son los padres de familia y representantes, los cuales aportaron con información relevante en el desarrollo del plan estratégico, a continuación se dará a conocer cuáles fueron sus criterios para la estructuración del presente diagnóstico:

Los actores que formaron parte de esta indagación fueron informantes con experiencia en la actividad educativa; así como, innovación de criterios en los informantes de menor estabilidad laboral, que confirmaron la inexistencia de esta herramienta básica de gestión institucional por lo que no les permite conducir de manera voluntaria y racionalmente los destinos de la institución hacia una situación objetiva, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos los miembros.

Así mismo manifestaron que el Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga cuenta con una misión que es la razón de la institución la cual aclara su naturaleza y ámbitos de actuación y la visión que representa la

imagen objetivo del Colegio, la cual se relaciona con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en un futuro.

Confirmaron que el Plan Institucional del año lectivo anterior no se cumplió en un cien por ciento, esta situación se da debido a la frecuente interrupción de sus actividades producto de las diversas festividades que se celebra en la localidad, además de la falta de compromiso en el cumplimiento de sus deberes; sin embargo, una pequeña parte de la muestra que se concentro en la parte directiva y administrativa de la institución manifestó que a pesar de los imprevistos que se suscitaron a lo largo de ese período pudieron culminar exitosamente con este Plan.

Es así que la gestión que se presenta dentro del Colegio es considerada en su mayor parte como muy buena esto tomando en cuenta que aún falta mucho para ser óptimos, asimismo se recalca que debería existir mayor honestidad y liderazgo por parte de directivos para que de esta manera la institución pueda realizar adelantos significativos dentro de la localidad.

Los actores ratificaron que el programa de capacitación no llego a cubrir todas las áreas que conforman el plantel ya que ha existido falta de tiempo, organización y contribución por parte de los posibles beneficiarios, sin embargo aquellos que si cumplieron a cabalidad con el programa de capacitación fueron aquellos que por diversas circunstancias se beneficiaron de varios eventos de perfeccionamiento y actualización.

Con respecto a la atención brindada por el personal administrativo de la institución es muy buena debido al cumplimiento de sus funciones, desempeño correcto de su cargo, compromiso con sus deberes institucionales y buen trato. En la parte normativa interna el Colegio 18 de Noviembre cuenta con el Código de Convivencia, evidenciando la ausencia de manuales de procedimientos y sistemas de Control Interno.

Así mismo, se confirmó que los servicios educativos no han sido difundidos por medios de comunicación locales; razón por la cual muchos de los actores indicaron que los servicios no son conocidos por toda la colectividad. Además, los usuarios de mencionados servicios manifestaron no sentirse cien por ciento satisfechos con la asistencia que le presta la institución, debido a que la infraestructura y los materiales didácticos empleados en el desarrollo de las actividades no son los convenientes, manifiestan que no existe una coordinación adecuada de las actividades por la múltiples interrupciones en los horarios académicos, por otro lado, expresan que no existe una comunicación adecuada entre los padres de familia y estudiantes con los docentes que conforman el plantel. También indican que es buena la atención prestada por parte de los directivos del Colegio 18 de Noviembre salvo por la prestación oportuna del mismo, así como, la falta de colaboración y compromiso institucional.

Por otra parte señalan que debería mejorar dentro de la institución la gestión administrativa de modo que exista un adelanto productivo dentro del Colegio, mejorar los programas de capacitación ya que es necesario dicho instrumento para actualizar de mejor manera sus conocimientos y les permita desempeñar de mejor manera sus actividades además del mejoramiento de su imagen dentro de la comunidad para que los servicios prestados sean cada vez de mejor aceptación.

Además señalan como fortalezas dentro de la institución el trabajo coordinado por parte de docentes, los deseos de superación y decisión al cambio, adecuada infraestructura física, excelente personal directivo; además de la fluidez de comunicación lo cual les permite generar opiniones que posteriormente serán tomadas en cuenta para la planificación de actividades encaminadas al correcto desarrollo de la institución.

Como debilidades se señala la falta de un programa bien coordinado de capacitación el cual se encuentre dirigido a todas las áreas que conforman el Colegio, también de la escases de equipamiento de los laboratorios en donde se realizan las prácticas que ayuden a los estudiantes en su formación académica, la falta de diversidad de especialidades académicas, asimismo insuficiente colaboración por parte de los padres de familia que ha impedido la realización de diversas actividades en las cuales se requiere de su contribución, además del limitado liderazgo por parte de los directivos e incumplimiento de

actividades ocasionado por los desfases en el cumplimiento de los horarios académicos por parte de algunos docentes.

Finalmente los actores indicaron las siguientes sugerencias para ser tomadas en cuenta en el desarrollo del presente Plan Estratégico: implementar un programa de capacitación orientado a todas las áreas que conforman la institución, mejorar el trabajo de gestión de manera que este ayude al fortalecimiento y crecimiento de la institución de manera estos sean un aporte para el mejoramiento y ampliación de la infraestructura, trabajar conjuntamente con los padres de familia de modo que se faciliten el desarrollo de las actividades planificadas y finalmente realizar actividades que mejoren la imagen que posee el Colegio de modo que este gane prestigio a nivel local.

PROPUESTA: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO "18 DE NOVIEMBRE" DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011 - 2015"

PRESENTACIÓN

El plan estratégico que se presenta surge de la necesidad y voluntad de establecer las pautas por las que debe regirse el Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga en los próximos años, para poder conseguir ser una institución líder en educación dentro de la localidad y respondiendo a las exigencias que demanda el desarrollo de la sociedad.

El Plan Estratégico ha sido elaborado en base a los aportes dados por el personal directivo, administrativo, docente, padres de familia, representantes y estudiantes, tales contribuciones han ayudado a la determinación de las fortalezas y debilidades actuales que tiene la institución; así como, de sugerencias que servirán para un aporte importante para la construcción de la presente propuesta.

Este documento se realiza en torno a la necesidad que tiene la institución de mejorar su fortalecimiento institucional mediante programas y proyectos que satisfagan las actuales exigencias que se presentan en nuestro medio, adaptados al Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga de manera que esta pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del ámbito local.

OBJETIVO

Servir como modelo de desarrollo y continuidad del Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga bajo un enfoque participativo, direccionado al ámbito administrativo – financiero con la participación activa de todos los actores internos y externos.

JUSTIFICACIÓN

El presente Plan Estratégico se desarrolla en base a la necesidad primordial servir como una herramienta que permita conocer cuál será el proceso que deberá seguir el Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga para el desarrollo e implementación de planes o actividades para alcanzar los propósitos y objetivos que posee la institución.

Es así, que mediante el mencionado plan se pretende mejorar los planes de capacitación que actualmente posee el colegio orientándolos a todas las áreas que conforman el plantel de modo que tanto el personal directivo, administrativo y docente mejore sus conocimientos y los ponga en práctica dentro del desarrollo de sus actividades, todo esto propenderá el adelanto académico por parte de quienes se beneficien de este servicio y por otro al logro de competencias que los ayudará en su crecimiento profesional.

Por otra parte, se pretende mejorar la gestión que actualmente se realiza, esto con miras al adelanto tanto de la infraestructura, oferta académica

como en el acondicionamiento de los laboratorios de las diversas materias que se imparten dentro de la institución.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

EQUIPO DE TRABAJO

El proceso que se llevó a cabo para el desarrollo del Plan Estratégico involucra a personas dentro del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga de la provincia de Loja; se conformó el equipo de trabajo integrado por el personal directivos, administrativo y docente, quienes se encargaron del desarrollo de los talleres que hicieron posible obtener los resultados para la presente estructuración.

COMISION TÉCNICA

Para desarrollar un trabajo eminentemente técnico esta comisión se integra con los miembros del Honorable Consejo Directivo del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, actuando como Asesor Técnico el Rector de la institución educativa, Lcdo. Orli Renán Flores Guerrero.

Se establecieron las siguientes áreas para la planificación.

Área Directiva

Rector: Lcdo. Orli Renán Flores Guerrero

Vicerrector:	Lcdo. Roque Moreno Salazar
Inspector General:	Dr. Henry Vélez Zambrano
Vocal 1	Lcdo. Telmo López Tandazo
Vocal 2	Lcda. Flor Inés Flores Criollo
Vocal 3	Prof. Angélica Pachar Lasso

Área Administrativa

Secretaria:	Sra. Elsie Veintimilla Ruiz
Colectora:	Lcda. Enid Tandazo
Asistente Administrativa	Ing. Flor Vargas Escobar

Área Docente

Lcda. Yadira Soto Moreno

Lcdo. Nelson Vivanco Herrera

Lcda. Gina Coronel Terreros

Lcdo. Rosendo Coronel Terreros

Lcdo. Roque Moreno Salazar

Lcdo. Jaime Gómez Saritama

Lcdo. Edwin Ontaneda Ruiz

Lcda. Carmen López Albarracín

Egda. Mariana Saavedra Torres

Lcda. Flor Inés Flores Criollo

Lcda. Nelly López López

Dr. Henry Vélez Zambrano

Lcdo. Telmo López Tandazo

Lcda. Verenice Veintimilla Ruiz

Egda. María Morocho Quezada

Lcdo. Jhon López Tandazo

Prof. Esperanza Ruiz Andrade

Lcda. Silvia Ramos Correa

Lcdo. Renán Flores Guerrero

Lcdo. Roberth Ramos Ruiz

Prof. Angélica Pachar Lasso

Tecnólogo. Jaime Torres Yaguana

CRONOGRAMA DE TRABAJO

El cronograma es el siguiente:

- **Tiempo:** La planificación duró 45 días, contados a partir del 01 de junio del 2010.
- **Horario de Trabajo:** Sábado de 9H00 a 12H00
- **Periodos de trabajo**: Sábados 05, 12, 19 y 26 de junio del 2010.

RECURSOS UTILIZADOS

Materiales

- Pizarra

- Diapositivas
- Marcadores
- Retroproyector

Local

Sala de Profesores del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga.

ESTRATEGIA DE TRABAJO

Para el desarrollo de los Talleres se aplicó una diversidad de técnicas y procedimientos que según la necesidad y los resultados esperados fueron trabajados por las autoridades, docentes y administrativo, quienes actuaron como informantes internos; y de los padres de familia y representantes legales de los alumnos en calidad de informantes externos; los cuales brindaron una perspectiva y nivel de concepción externa del Colegio “18 de Noviembre”. Información que fue analizada en los talleres y luego de ser consensuada y consolidada en cada evento de socialización, se fue construyendo los diferentes pasos de las dos etapas del Plan Estratégico según la direccionalidad y estilo utilizado; resultados que son proyectados y reflejados en los ejes de desarrollo seleccionados.

RESULTADO DE LOS TALLERES

TALLER Nro. 1

1. ASUNTOS TRATADOS

- Introducción al Plan Estratégico
- Conocimiento de la Entidad

Conocimiento de la normatividad vigente

Documentos de estudio

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de la Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

2. LOGISTICA

- Documentos preparados con información referente al tema
- Diapositivas Prediseñadas (Plan Estratégico)

TAREA REALIZADA

Análisis del alcance de la normativa vigente

- Comprensión de la normativa que ampara su gestión y desarrollo institucional.
- Construcción de criterios y alcances no explícitos en la normativa.

Construcción del Diagnóstico como resultado del instrumento de medición aplicado

- Estructuración del Instrumento de Medición.
- Aplicación del Instrumento de Medición.
- Interpretación de las variables expuestas en el instrumento.

RESUMEN DE RESULTADOS

- Seleccionar los alcances de la gestión institucional basada en los ejes de desarrollo.
- Definición del Diagnóstico inicial desde la perspectiva interna y externa.

3. CONCLUSIONES

- Articulación de la normativa inmersa en los ejes de desarrollo.
- Diagnóstico primario de la gestión institucional.

TALLER Nro. 2

1. ASUNTOS TRATADOS

- Análisis Situacional de la Institución
- Ejes de Desarrollo

2. LOGISTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices e instrumentos

TAREA REALIZADA

Construcción de la Matriz FODA

- Definición de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Determinación de las Estrategias FO – FA – DO – DA

Análisis Organizacional: Evaluación de Factores Internos - Externos

- Ponderación y calificación de las matrices de evaluación de factores internos y externos.

- Análisis e interpretación de la evaluación de factores internos y externos.

Definición de los Ejes de Desarrollo

- Análisis de escenarios del entorno interno
- Análisis de escenarios del entorno externo

RESUMEN DE RESULTADOS

- Se seleccionó las manifestaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Las manifestaciones fueron evaluadas mediante el direccionamiento del análisis organizacional.
- Según la incidencia y perspectivas internas y externas se definieron los ejes de desarrollo.

3. CONCLUSIONES

- Estructuración del Análisis FODA Institucional
- Aplicación y evaluación del Análisis Organizacional
- Determinación de los Ejes de Desarrollo

TALLER Nro. 3

1. ASUNTOS TRATADOS

- Fundamentos Estratégicos

2. LOGISTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices e instrumentos estratégicos

TAREA REALIZADA

Construcción de la Misión

- Identificación de la naturaleza, servicios y personal de la institución
- Descripción de las cualidades para enunciar la misión.

Construcción de la Visión

- Identificación de los escenarios deseados
- Análisis del panorama futuro, marco competitivo, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas.

Construcción de los Valores y Principios Corporativos

- Diagnóstico de las convicciones y aptitudes del personal
- Determinación de la personalidad de la institución.

Definición de los Objetivos Estratégicos

- Determinación de la posición institucional
- Aplicación de instrumentos y matrices para identificar los problemas y objetivos de cada eje de desarrollo.
- Identificación de las demandas de los usuarios internos y externos.
- Argumentación de los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico.

Asignación de Estrategias a los objetivos estratégicos

- Orientación de acciones de la institución
- Articulación de la institución con organismos, gobierno y personas naturales y jurídicas.

RESUMEN DE RESULTADOS

- En base a la identificación y proyecciones institucionales se definió la Misión y Visión del Plan Estratégico.

- Con las manifestaciones internas se estructuró y definió los valores y principios corporativos.
- Mediante la determinación problemática de los ejes de desarrollo seleccionados y demandas de los usuarios se sintetizó los objetivos estratégicos.
- Se establecieron las estrategias como orientaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. CONCLUSIONES

- Definición de la misión, visión, valores y principios corporativos, objetivos estratégicos, y finalmente las estrategias.

TALLER Nro. 4

1. ASUNTOS TRATADOS

- Matriz de Programación
- Plan Táctico-Operativo

2. LOGISTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices estratégicas

TAREA REALIZADA

Construcción de la Matriz de Programación

- Determinación de las actividades necesarias para el cumplimiento de las estrategias formuladas.
- Asignación de indicadores para evaluar el cumplimiento de las estrategias.
- Designar responsabilidades para la ejecución de las estrategias.

Construcción del Plan Táctico - Operativo

- Establecer los Programas y proyectos por cada eje de desarrollo.
- Preparación del Plan Operativo Anual.

RESUMEN DE RESULTADOS

- Se construyó la Matriz de Programación asignando a cada estrategia el responsable, la actividad y el indicador; como elementos válidos para cumplir como cada objetivo específico.
- Las líneas de acción fueron definidas; determinando a cada eje de desarrollo el respectivo programa y proyectos que se ejecutarán en el periodo de la planificación.
- La definición del Plan Operativo Anual, se la realizó en base a los proyectos determinados; asignándoles los costos e insumos, el tiempo y responsables.

3. CONCLUSIONES

- Construcción de las Matrices de Programación de los objetivos estratégicos.
- Determinación de programas y proyectos de cada eje de desarrollo
- Definición del Plan Operativo Anual (POA)

METODOLOGÍA APLICADA

La metodología necesaria para la estructuración del Plan Estratégico del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga fue aplicada según los requerimientos y espacios institucionales asignados; la cual se resume en los siguientes términos:

- La asesoría técnica de los talleres fue dirigida por el Señor Lcdo. Orli Renán Flores Guerrero en calidad de Rector encargado del Plan Estratégico; apoyado por la autora de la tesis.
- Los informantes fueron clasificados como internos y externos, con la finalidad de concebir una perspectiva del entorno institucional para determinar posibles demandas y exigencias.
- En los talleres se explicó conceptualmente la estructura del Plan Estratégico correspondientes a sus etapas, los pasos que corresponden, el procedimiento de ejecución, conformación de comisiones y el grado de participación de los directivos, docentes y administrativos.

- La validación de los avances, consensos, procedimientos, pasos y etapas del Plan Estratégico serán revisados por la comisión designada, complementada por la asesoría técnica de la planificación.
- Concluido el trabajo de las comisiones y estructurado el Plan Estratégico para el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, 2011 - 2015, fue presentada al Consejo Directivo de la Institución, para su posterior rectificación, modificación, actualización y/o aprobación.

ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS FODA		
COLEGIO "18 DE NOVIEMBRE"	**FORTALEZAS** • Personal con más de diez años de servicio. • Adecuada infraestructura física. • Ubicación céntrica de la institución dentro del cantón. • Integración de Directivos, administrativos y docentes. • Motivación por parte de la administración para el trabajo en equipo. • Disposición permanente del colegio a relacionarse e intercambiar experiencias culturales y educativas con otras instituciones a fines.	**DEBILIDADES** • Débil cultura organizacional. • Incumplimiento de programa de capacitación. • Falta de equipamiento moderno para laboratorios. • Inadecuada supervisión institucional interna. • Ausencia de un adecuado conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza. • Trabajo interdisciplinario en la planificación curricular con limitantes. • Inadecuada evaluación directiva, administrativa y docente. • Falta de reglamento interno. • Inexistencia de compromiso institucional. • Inadecuada comunicación entre docentes y estudiantes. • Escaso reconocimiento a nivel provincial. • Baja participación del presupuesto del gobierno.
OPORTUNIDADES • Demanda social por conocimientos de nuevas ofertas educativas. • Política estatal a favor de la formación académica. • Búsqueda de la mejora continua de la calidad de bachilleres. • Proceso de descentralización de la institucionalidad pública, tendiente a fortalecer la coordinación y operativa a nivel local. • Reformulación de planes de estudios. • Gestión administrativa tendiente a mejorar la infraestructura con la colaboración de los gobiernos locales. • Actualización de planes de estudio como consecuencia de la Reforma de la Ley de Educación.	**ESTRATEGIAS FO** • Fortalecer la imagen institucional, de manera que los habitantes del sector se inclinen a recibir los servicios del Colegio 18 de Noviembre. • Robustecer la operatividad institucional con obras de infraestructura que aprovechen los espacios físicos con los que cuenta la institución educativa. • Implementar talleres dirigidos a todas las áreas que conforman la establecimier[illegible] permitan la actualización de [illegible] destinados al mejoramiento c[illegible] académicos e institucionales.	**ESTRATEGIAS DO** • Comunidad educativa comprometida con el desarrollo institución, inclinada al mejoramiento de la imagen de la misma dentro del sector. • Autogestión de los directivos y personal administrativo que permitan incrementar laboratorios con tecnología de punta, que permitirá reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas. • Autoridades y estudiantes preocupados por el fortalecimiento y capacitación académica, a través de programas de educativos.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
• Crisis financiera en la Educación Pública actual. • Escasez de recursos para la mantención de la infraestructura física. • Dotación insuficiente de personal capacitado. • Discriminación a colegios de la provincia de Loja. • Migración de estudiantes a cabeceras provinciales. • Disminución de la demanda de las carreras ofertadas. • Introducción de nuevas instituciones educativas que mejoren la calidad del servicio ofertado. • Crisis familiar, que ha repercutido a una carencia de compromiso en la formación integral de los estudiantes. • Bajas remuneraciones de docentes en el sector público de educación. • Incremento elevado de la deserción escolar.	• Buscar la participación y ayuda de actores externos que permitan dotar a la institución de los recursos necesarios para brindar un adecuado servicio a los estudiantes del Colegio 18 de Noviembre; así como, a la comunidad del sector. • Participación dinámica de los actores internos en el mejoramiento de la calidad educativa de modo que esta se consolide en una institución de prestigio dentro del sector. • Mantener contacto directo con los padres y representantes legales de los alumnos para conocer las causas de la deserción escolar, migración y crisis familiar para adoptar acciones correctivas.	• Formación directivo, administrativa y docente en temas actualizados relacionados con las diversas áreas de conocimiento, de modo que estos puedan ser impartidos de mejor manera a los estudiantes. • Difundir y fortalecer los servicios que brinda el Colegio 18 de Noviembre, de manera que estos puedan ser conocidos por todos los habitantes del cantón y lugares aledaños. • Mejorar la gestión administrativa, encaminada al crecimiento y desarrollo de laboratorios en las diversas especialidades; así como la incorporación de Recursos Humanos como parte de la institución.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
(FORTALEZAS - DEBILIDADES)

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS			
• Personal con más de diez años de servicio.	0.05	4	0.20
• Adecuada infraestructura física.	0.07	4	0.28
• Ubicación céntrica de la institución dentro del cantón.	0.05	3	0.15
• Integración de Directivos, administrativos y docentes.	0.05	4	0.20
• Motivación por parte de la administración para el trabajo en equipo.	0.07	4	0.28
• Disposición permanente del colegio a relacionarse e intercambiar experiencias culturales y educativas con otras instituciones a fines.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
• Débil cultura organizacional.	0.07	1	0.07
• Incumplimiento de programa de capacitación.	0.07	1	0.07
• Falta de equipamiento moderno para laboratorios.	0.06	1	0.06
• Inadecuada supervisión institucional interna.	0.05	1	0.05
• Ausencia de un adecuado conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza.	0.05	1	0.05
• Trabajo interdisciplinario en la planificación curricular con limitantes.	0.05	1	0.05
• Inadecuada evaluación directiva, administrativa y docente.	0.06	2	0.12
• Falta de reglamento interno.	0.05	2	0.10
• Inexistencia de compromiso institucional.	0.05	2	0.10
• Inadecuada comunicación entre docentes y estudiantes.	0.05	1	0.05
• Escaso reconocimiento a nivel provincial.	0.05	1	0.05
• Baja participación del presupuesto del gobierno	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.08

CALIFICACIÓN			
Debilidad Mayor 1	**Debilidad Menor 2**	**Fortaleza Menor 3**	**Fortaleza Mayor 4**

INTERPRETACIÓN DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS - DEBILIDADES)

De conformidad con los resultados obtenidos de los factores internos (fortalezas - debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones han dado como resultado 2.08, esto quiere decir que las fortalezas no están siendo aprovechadas debido al resultado que se encuentra por debajo del estándar aproximado de 2.50; lo que significa que existen problemas internos que disminuyen la capacidad organizativa.

Entre las debilidades que la institución deberá eliminarlas están la débil cultura organizacional que provoca que las actividades planificadas no se desarrollen conforme estuvieron establecidas, también el incumplimiento de los programas de capacitación que ocasiona que el personal que labora dentro del plantel no tenga conocimientos actualizados y no puedan desempeñar sus funciones de manera correcta, por otro lado la falta de equipamiento de laboratorios que evidencia la débil gestión realizada por parte de los directivos, la inexistencia de un reglamento de Control Interno que norme las actividades de cada funcionario e imparta las actividades que cada uno debe desempeñar dentro de la institución, el escaso reconocimiento a nivel provincial producto de la inexistente difusión de los servicios que presta así como del bajo desempeño académico que se da dentro de la institución.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
(OPORTUNIDADES - AMENAZAS)

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
OPORTUNIDADES			
• Demanda social por conocimientos de nuevas ofertas educativas.	0.06	3	0.18
• Política estatal a favor de la formación académica.	0.08	3	0.24
• Búsqueda de la mejora continúa de la calidad de bachilleres.	0.08	3	0.24
• Proceso de descentralización de la institucionalidad pública, tendiente a fortalecer la coordinación y operativa a nivel local.	0.08	4	0.32
• Reformulación de planes de estudios.	0.08	3	0.24
• Gestión administrativa tendiente a mejorar la infraestructura con la colaboración de los gobiernos locales.	0.10	4	0.40
• Actualización de planes de estudio como consecuencia de la Reforma de la Ley de Educación.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
• Crisis financiera en la Educación Pública actual.	0.03	2	0.06
• Escasez de recursos para la mantención de la infraestructura física.	0.08	1	0.08
• Dotación insuficiente de personal capacitado.	0.07	1	0.07
• Discriminación a colegios de la provincia de Loja.	0.08	1	0.08
• Migración de estudiantes a cabeceras provinciales.	0.03	2	0.06
• Disminución de la demanda de las carreras ofertadas.	0.03	1	0.03
• Introducción de nuevas instituciones educativas que mejoren la calidad del servicio ofertado.	0.05	1	0.05
• Crisis familiar, que ha repercutido a una carencia de compromiso en la formación integral de los estudiantes.	0.03	2	0.06
• Bajas remuneraciones de docentes en el sector público de educación.	0.04	1	0.04
• Incremento elevado de la deserción escolar.	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		2.31

CALIFICACIÓN			
Amenaza Mayor 1	**Amenaza Menor 2**	**Oportunidad Menor 3**	**Oportunidad Mayor 4**

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES - AMENAZAS)

El resultado obtenido de esta matriz la cual tiene un resultado de 2.34 refleja una idea de los factores externos y es desfavorable debido a que este se encuentra por debajo del estándar establecido que es de 2.50 lo cual quiere decir que las oportunidades no están siendo aprovechadas ya que existen problemas externos que disminuyen el crecimiento y fortalecimiento de la institución.

Entre las amenazas que el Colegio 18 de Noviembre deberá evitarlas se encuentran la crisis financiera del sector público lo que no posibilita la obtención de los recursos necesarios para poder ampliar los servicios que presta la institución así como de la adecuación de las instalaciones con modernos laboratorios que posibiliten una formación óptima de los estudiantes, la dotación insuficiente de personal capacitado producto de la falta de capacitación e inexperiencia de algunos docentes al momento de entrar a laborar dentro del plantel, la discriminación que aqueja a los colegios de la provincia ya que la mayor parte de los recursos son destinados a instituciones educativas que se encuentran en las cabeceras provinciales obligando a los estudiantes a migrar a mencionados centros educativos en busca de una mejora y más variada oferta académica, el incremento elevado de la deserción escolar producto de la crisis en las familias que obliga a los estudiantes a tomar responsabilidades que los obliga a abandonar sus estudios.

EJES DE DESARROLLO

El Colegio 18 de Noviembre, establece para sus próximos años los siguientes ejes de desarrollo que sustentan el Plan Estratégico:

1. Capacitación

Subtemas

Cursos de capacitación científico – técnico, proceso enseñanza – aprendizaje, didáctica y pedagogía, manejo de sistemas informáticos, Charlas, Talleres, Foros, Mesas redondas, Conferencias, Simposios, Congresos, videos, simuladores.

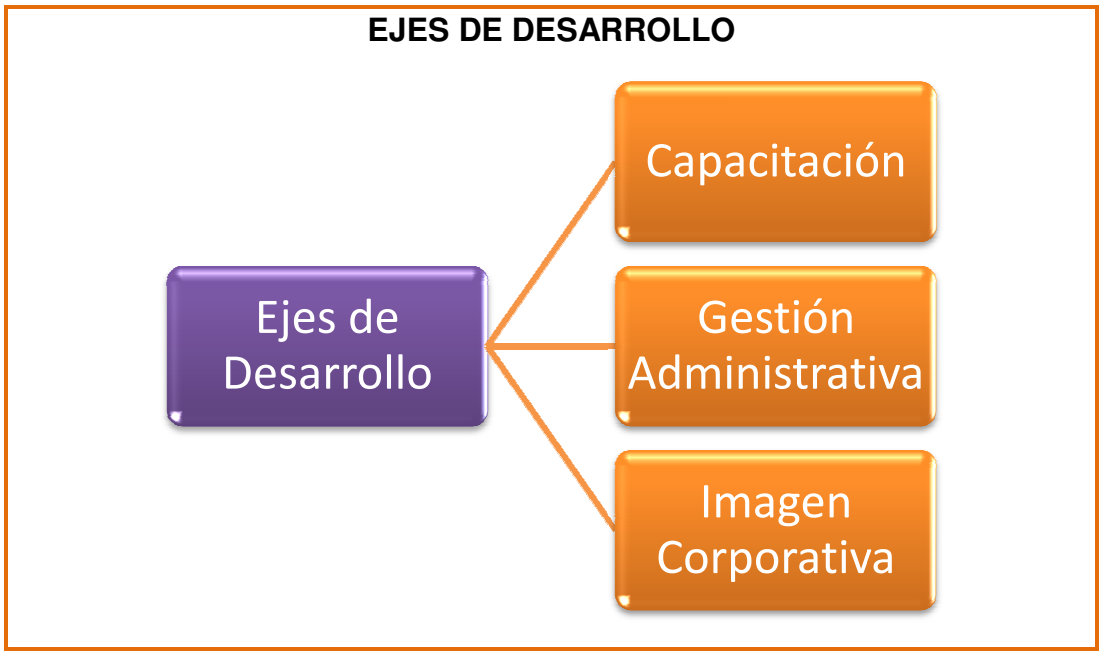
2. Gestión Administrativa

Subtemas

Liderazgo, trabajo en equipo, autogestión, fortalecimiento y actualización de la estructura organizacional, elaboración de manuales de control interno, manual de funciones, seguimiento y evaluación de las actividades programadas.

3. Imagen Corporativa

Difusión de los servicios ofertados, calidad de servicios, cobertura de los servicios, participación de la comunidad educativa, misión, visión, beneficios, prestigio institucional, oferta académica, publicidad, medios de comunicación, eventos académicos.



ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO "18 DE NOVIEMBRE" DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011 - 2015

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Visión

El Colegio 18 de Noviembre es una institución de educación secundaria pública y laica, que forma bachilleres con sentido crítico y autocrítico, en busca del reconocimiento local, comprometidos con el desarrollo de los pueblos mediante la incorporación de talentos altamente calificados y con perfiles acorde con los nuevos requerimientos científicos – tecnológicos, respetando la pluriculturalidad y etnicidad de los diferentes sectores sociales.

Misión

El Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga tiene como compromiso formar bachilleres que respondan a las actuales exigencias académicas y laborales con conocimiento científico – tecnológico, en áreas como físico - matemático, ciencias sociales y contabilidad, con la participación de un personal idóneo comprometido institucional y socialmente.

VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las

consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

Compromiso

Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. El compromiso que se hace de corazón va más allá de la firma de un documento, o un contrato. Cuando nos comprometemos es porque conocemos las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan.

Solidaridad

La solidaridad es un valor de gran trascendencia para el género humano, pues gracias a ella no sólo ha alcanzado los más altos grados de civilización y desarrollo tecnológico a lo largo de su historia, sino que ha logrado sobrevivir y salir adelante luego de los más terribles desastres (guerras, pestes, incendios, terremotos, inundaciones, etc.). Es tan grande el poder de la solidaridad, que cuando la ponemos en práctica nos hacemos inmensamente fuertes, y podemos asumir sin temor alguno los más grandes desafíos al tiempo que resistimos con firmeza los embates de la adversidad.

Respeto

Respeto es el reconocimiento de que algo o alguien tienen valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética. El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión.

Excelencia Institucional

Conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de nuestra organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

PRINCIPIOS

Educación Integral

Promoviendo aprendizajes y enseñanzas significativas, donde se reconozcan las capacidades como factores determinantes, no solo para el desarrollo personal, sino también para el desarrollo social y productivo.

Trabajo en Equipo

Promover la integración adecuada de los actores internos de modo que estos puedan desarrollar sus labores de manera conjunta con el propósito de brindar mejor calidad en los servicios y en la atención tanto para con los usuarios tanto internos como externos.

Mejora Continua

Asegurar la calidad de los servicios, la satisfacción de los usuarios y consecuentemente el desarrollo de la institución, mediante la actualización continúa de la oferta académica que se presenta dentro de la institución.

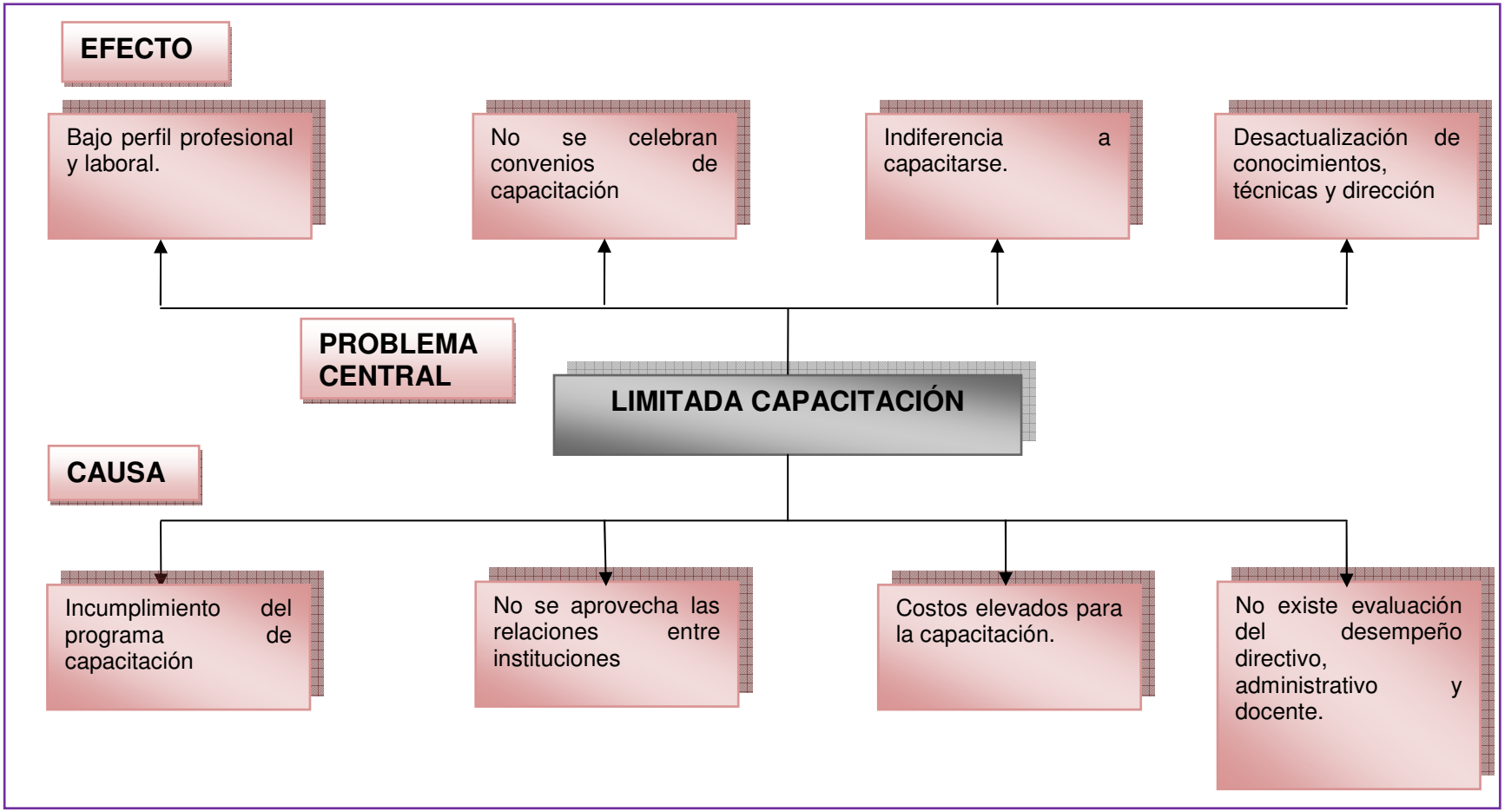
Competitividad y Liderazgo

Nuestras acciones encaminadas al fortalecimiento de nuestros servicios y al posicionamiento como institución prestadora de servicios educativos dentro del sector.

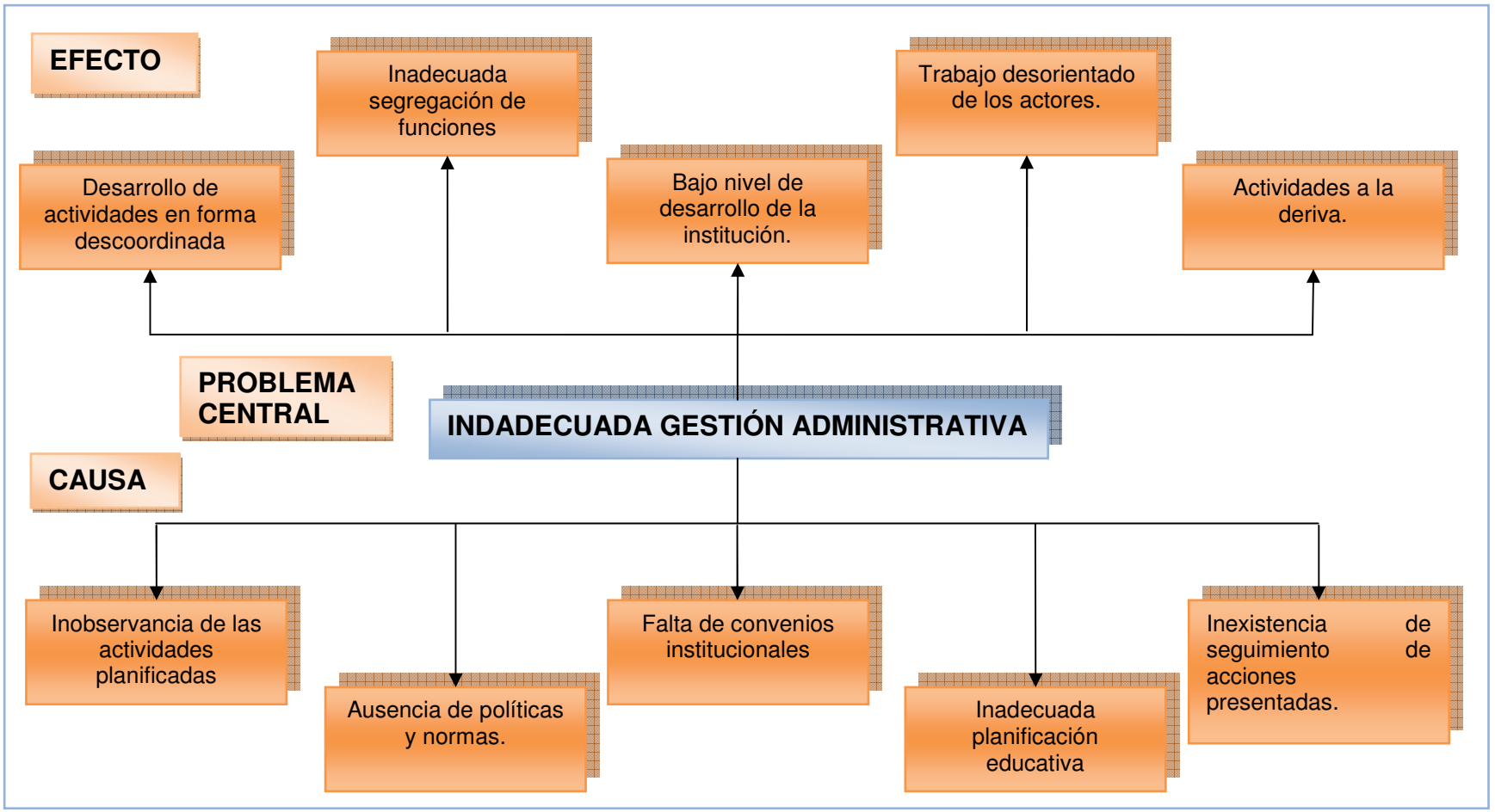
Participación comunitaria

Fomentando la participación activa de la comunidad en la organización, control, gestión y fiscalización de la labor desempeñada por la institución.

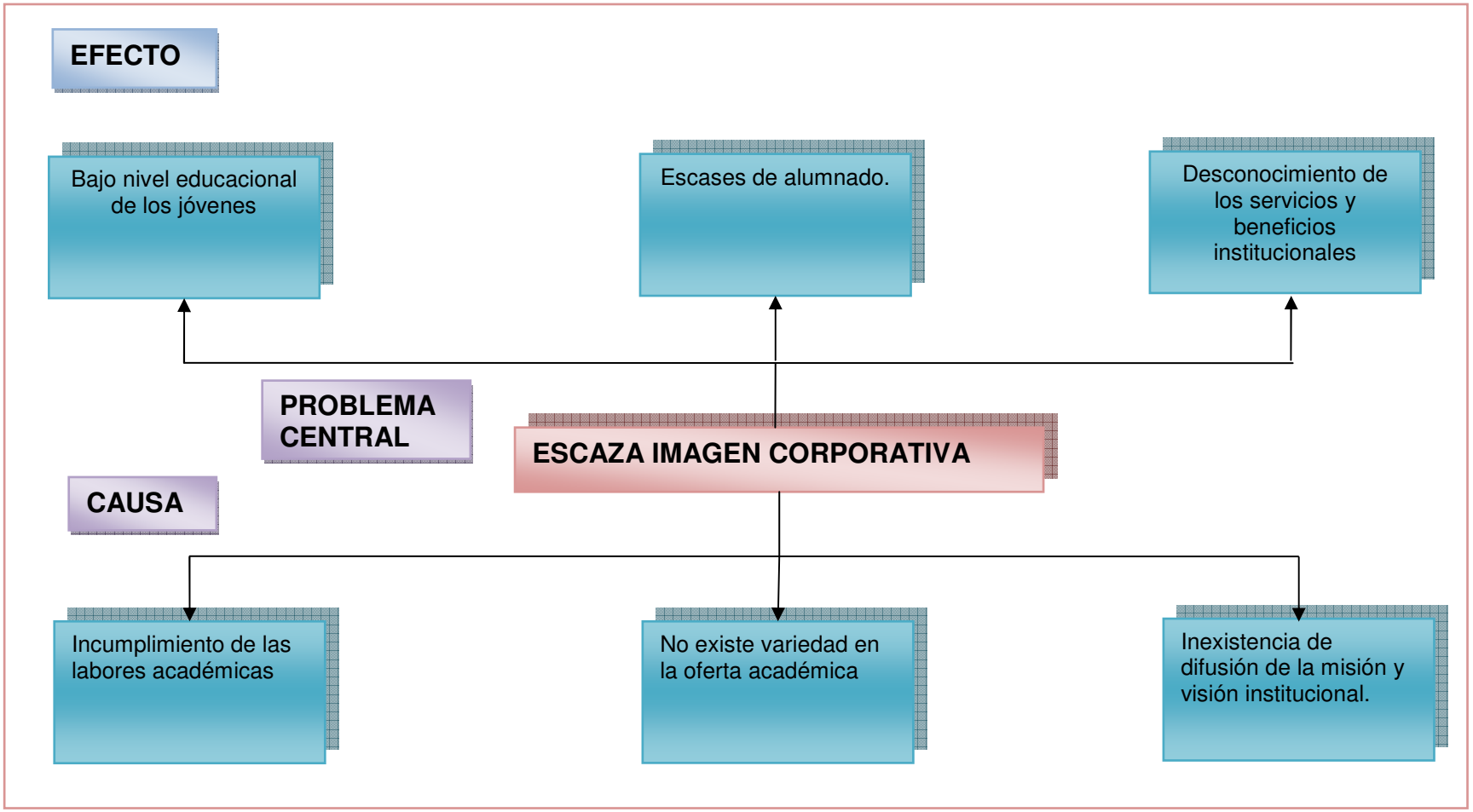
ÁRBOL DE PROBLEMAS
EJE DE DESARROLLO 1: CAPACITACIÓN



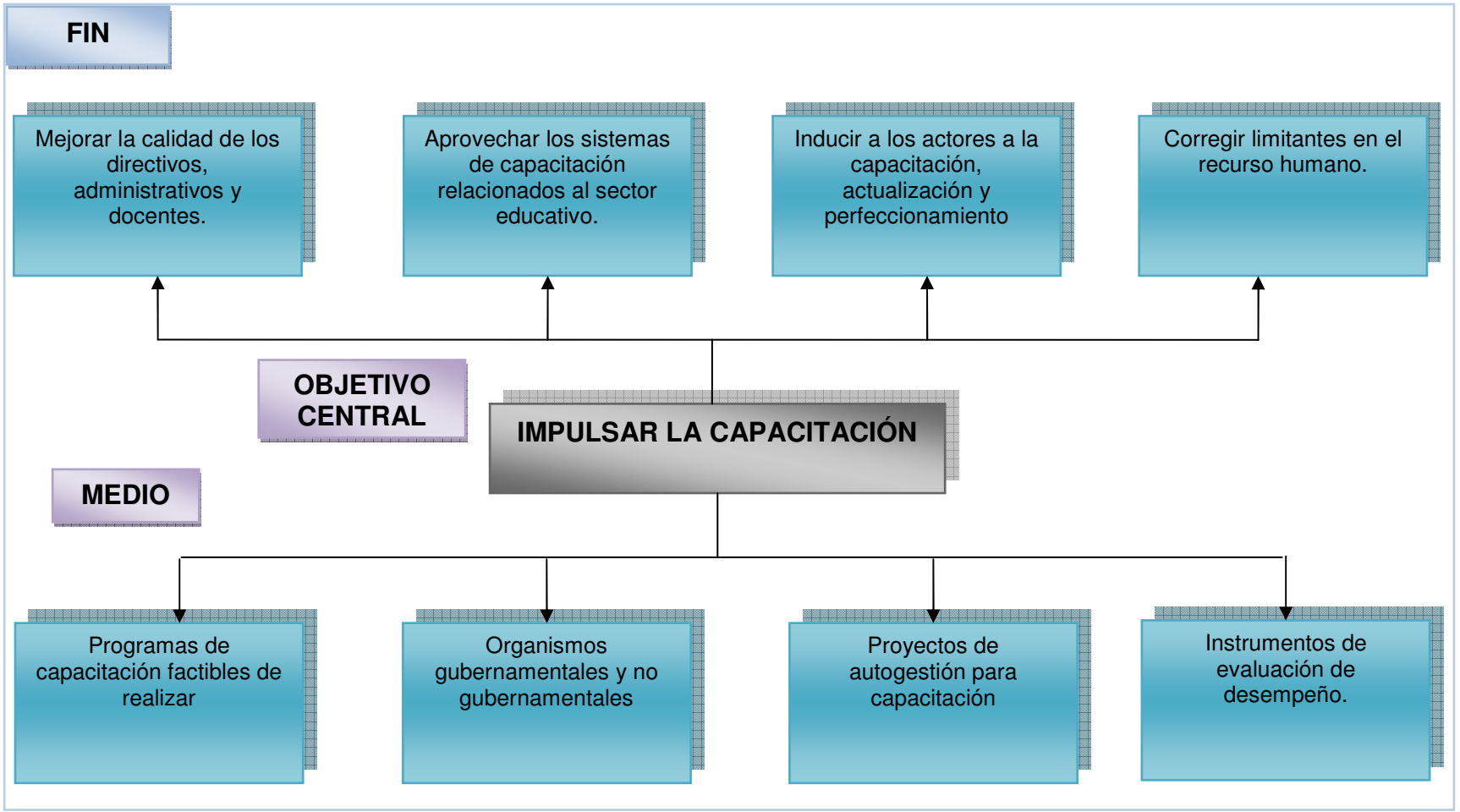
EJE DE DESARROLLO 2: GESTIÓN ADMINISTRACIÓN



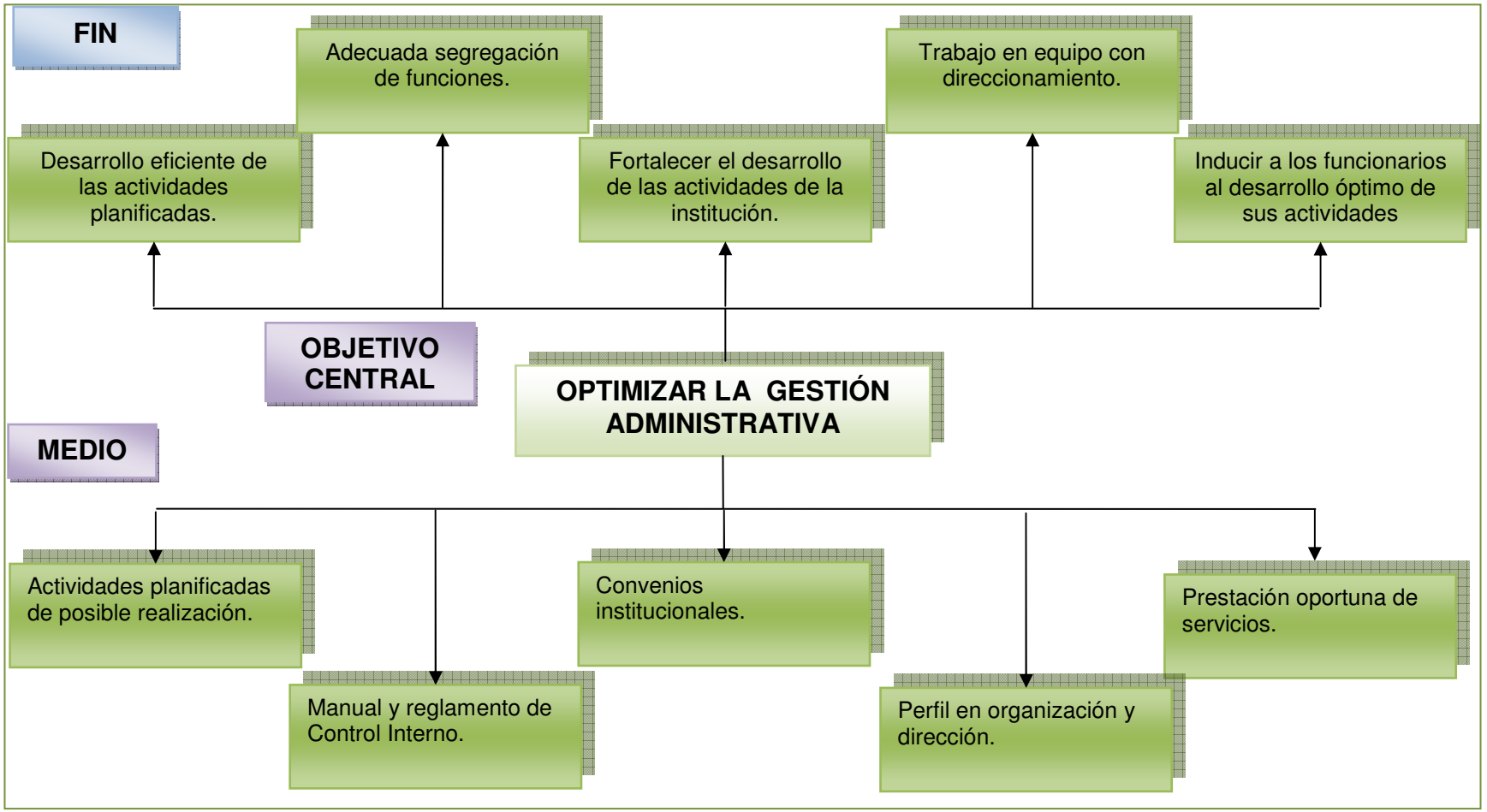
EJE DE DESARROLLO 3: IMAGEN CORPORATIVA



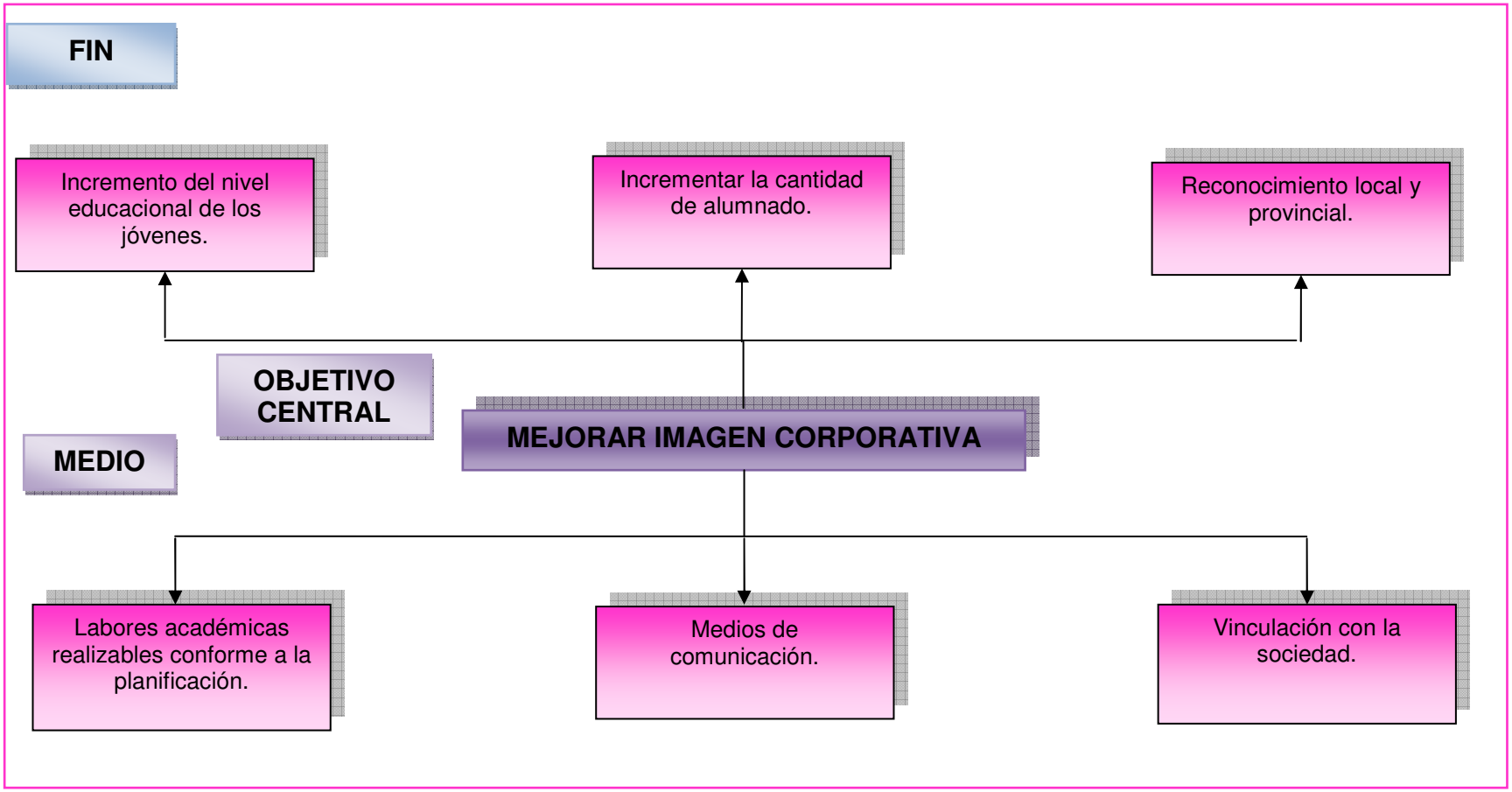
ÁRBOL DE OBJETIVOS
EJE DE DESARROLLO 1: CAPACITACIÓN



EJE DE DESARROLLO 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA



EJE DE DESARROLLO 3: IMAGEN CORPORATIVA



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EJE DE DESARROLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Capacitación	Plantear programas de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y docentes que conforman todas las áreas de la institución sobre temas científico – técnicos, valores, actitudes, didáctica, pedagogía, relaciones humanas y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.
Gestión Administrativa	Mejorar la gestión administrativa del Colegio 18 de Noviembre con el fin de ampliar la dotación y optimizar la búsqueda de recursos por medio de la autogestión, así como, por parte del Gobierno Central y perfeccionar el nivel de liderazgo de modo que cada funcionario cumpla con las actividades encomendadas.
Imagen Corporativa	Perfeccionar la imagen corporativa del plantel de manera que este pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del sector, mediante el incremento del nivel académico; así como, de la promoción adecuada de los servicios que presta la entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

EJE DE DESARROLLO: Capacitación	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**OBJETIVO ESPECÍFICO**
1. Plantear programas de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y docentes que conforman todas las áreas de la institución sobre temas científico – técnicos, valores, actitudes, didáctica, pedagogía, relaciones humanas y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.	**1.1** Actualizar los conocimientos de directivos, administrativos y docentes, de manera que puedan desempeñar sus funciones de forma óptima. **1.2** Capacitar a los docentes sobre referentes técnicos – científicos, métodos y técnicas de enseñanza de modo que puedan impartir de mejor manera sus conocimientos hacia los estudiantes. **1.3** Brindar capacitaciones sobre valores a los diferentes actores de modo que estos puedan trabajar de forma integrada.
EJE DE DESARROLLO: Gestión Administrativa	
2. Mejorar la gestión administrativa del Colegio 18 de Noviembre con el fin de ampliar la dotación y optimizar la búsqueda de recursos por medio de la autogestión, así como, por parte del Gobierno Central y perfeccionar el nivel de liderazgo de modo que cada funcionario cumpla con las actividades encomendadas.	**2.1** Buscar el apoyo económico de instituciones y fundaciones que promuevan el desarrollo de las instituciones educativas. **2.2** Realizar proyectos encaminados a la ampliación de los servicios educativos. **2.3** Implementar un reglamento de control interno y un manual de funciones que comprometa a cada uno de los directivos, administrativos y docentes a la realización óptima de sus funciones.
EJE DE DESARROLLO: Imagen Corporativa	
3. Perfeccionar la imagen corporativa del plantel de manera que este pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del sector, mediante el incremento del nivel académico; así como, de la promoción adecuada de los servicios que presta la entidad.	**3.1** Mejorar el nivel académico de los estudiantes que propicie la competitividad de la institución. **3.2** Difundir los servicios y beneficios que ofrece la institución. **3.3** Participar activamente en eventos académicos a nivel local y provincial, como mecanismo de reconocimiento de la sociedad.

ESTRATÉGIAS

Para el cumplimiento de los objetivos de los ejes de desarrollo se define estrategias factibles que fueron objeto de análisis como es el caso de la capacitación que dentro de una institución educativa es un factor primordial que promueve la actualización de conocimientos, eleva el perfil profesional de los talentos humanos integrantes de la institución y potencia sus habilidades y destrezas para el cumplimiento de las funciones a ellos encomendados; por otra parte la gestión administrativa forma parte fundamental en el desarrollo de una entidad ya que por medio de esta se puede conseguir recursos indispensables para el crecimiento; además, de ser un eje que guía y coordina las actividades que se planifican dentro del colegio; y finalmente, la imagen corporativa que promueve la acogida de los servicios prestados y elevación del prestigio dentro de la región.

EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN	
OBJETIVO GENERAL: Plantear programas de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y docentes que conforman todas las áreas de la institución sobre temas científico – técnicos, valores, actitudes, didáctica, pedagogía, relaciones humanas y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**ESTRATÉGIAS**
1.1. Actualizar los conocimientos de directivos, administrativos y docentes, de manera que puedan desempeñar sus funciones de forma óptima.	1.1.1 Mejorar los programas de capacitación dirigidos a directivos, administrativos y docentes direccionándolos a todas las áreas que forman parte del colegio. 1.1.2 Fortalecer los conocimientos adquiridos en la formación de los directivos, administrativos y docentes.

		1.1.3	Impulsar convenios con entidades y organismos nacionales que fomenten la actualización de conocimientos.
		1.1.4	Motivar al personal a actualizar sus conocimientos con la finalidad de que ellos puedan desarrollar sus actividades de forma optima.
1.2.	Capacitar a los docentes sobre referentes técnicos – científicos, métodos y técnicas de enseñanza de modo que puedan impartir de mejor manera sus conocimientos hacia los estudiantes.	1.2.1	Fomentar la evaluación para determinar si los métodos y técnicas de enseñanza son los óptimos.
		1.2.2	Gestionar programas de capacitación tendientes a mejorar los métodos y técnicas de enseñanza.
		1.2.3	Propiciar el intercambio de experiencias, innovaciones y propuestas entre los actores, para el desarrollo óptimo de sus actividades.
		1.2.4	Establecer el seguimiento al Vicerrectorado del Colegio, para que sus acciones sean orientadas a la capacitación profesional y laboral.
1.3.	Brindar capacitaciones sobre valores a los diferentes actores de modo que estos puedan trabajar de forma integrada.	1.3.1	Fomentar en los actores la integración mediante actividades conjuntas de carácter comunitario, social y académico.
		1.3.2	Tramitar programas de capacitación sobre valores con organismos gubernamentales y no gubernamentales.
		1.3.3	Fortalecer los programas de capacitación sobre valores con material bibliográfico y de apoyo.
		1.3.4	Realización periódica de un análisis crítico sobre los resultados obtenidos en las capacitaciones sobre valores.
EJE DE DESARROLLO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la gestión administrativa del Colegio 18 de Noviembre con el fin de ampliar la dotación y optimizar la búsqueda de recursos por medio de la autogestión, así como, por parte del Gobierno Central y perfeccionar el nivel de liderazgo de modo que cada			

funcionario cumpla con las actividades encomendadas.			
2.1.	Buscar el apoyo económico de instituciones y fundaciones que promuevan el desarrollo de las instituciones educativas.	2.1.1	Elaboración de proyectos encaminados a la implementación de los laboratorios en cada área.
		2.1.2	Establecer contactos con directivos de fundaciones que promuevan el desarrollo de instituciones educativas.
		2.1.3	Obtener recursos para la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos.
		2.1.4	Construir compromisos para la realización de los proyectos elaborados.
2.2.	Realizar proyectos encaminados a la ampliación de los servicios educativos.	2.2.1	Realizar un estudio que verifique la demanda de los nuevos servicios académicos a ofertarse.
		2.2.2	Incrementar la oferta académica con especialidades acorde a los nuevos requerimientos tecnológicos.
		2.2.3	Impulsar la creación del departamento de orientación vocacional que direccione a los jóvenes que integran el Colegio 18 de Noviembre.
		2.2.4	Fortalecer espacios de planificación sobre los contenidos a impartir en los niveles básico y diversificado del plantel.
2.3.	Implementar un reglamento de control interno y un manual de funciones que comprometa a cada uno de los directivos, administrativos y docentes a la realización óptima de sus funciones.	2.3.1	Diseñar y ejecutar un sistema de Control Interno orientado al mejor desempeño y vigilancia de las actividades que cumplen los funcionarios.
		2.3.2	Delimitar correctamente las funciones del personal directivo, administrativo y docentes que serán explicitas en el manual de funciones.
		2.3.3	Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones encomendadas a directivos, administrativos y docentes.

EJE DE DESARROLLO: IMAGEN CORPORATIVA	
OBJETIVO GENERAL: Perfeccionar la imagen corporativa del plantel de manera que este pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del sector, mediante el incremento del nivel académico; así como, de la promoción adecuada de los servicios que presta la entidad.	
3.1. Mejorar el nivel académico de los estudiantes que propicie la competitividad de la institución.	3.1.1 Elevar la calidad de conocimientos de los estudiantes por parte de los docentes. 3.1.2 Fomentar la participación activa de los estudiantes en concursos académicos interinstitucionales. 3.1.3 Conformar grupos de trabajo e investigación que ayuden al mejoramiento del nivel académico de los estudiantes. 3.1.4 Desarrollar programas locales del mejoramiento de la calidad educativa.
3.2. Difundir los servicios y beneficios que ofrece la institución.	3.2.1 Elaboración de instrumentos de difusión de los servicios que presta la institución. 3.2.2 Desarrollar políticas y programas que posibiliten la difusión de los servicios dentro del sector. 3.2.3 Servirse de los medios de comunicación locales para la difusión de los servicios que presta la institución. 3.2.4 Realizar un estudio que determine si las actividades realizadas en la difusión de los servicios han sido las correctas.
3.3. Participar activamente en eventos académicos a nivel local y provincial, como mecanismo de reconocimiento de la sociedad.	3.3.1 Realizar contactos con diversas instituciones educativas que promuevan la realización de eventos académicos. 3.3.2 Impulsar la participación de los estudiantes a través de la preparación académica. 3.3.3 Propiciar la formación de grupos de estudio que contribuyan a la preparación académica de los estudiantes. 3.3.4 Delinear las áreas en las que se pueden preparar los estudiantes para la participación en mencionados eventos académicos.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

Objetivo Estratégico General 1	Plantear programas de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y docentes que conforman todas las áreas de la institución sobre temas científico – técnicos, valores, actitudes, didáctica, pedagogía, relaciones humanas y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.		
Objetivo Estratégico Específico 1.1	Actualizar los conocimientos de directivos, administrativos y docentes, de manera que puedan desempeñar sus funciones de forma óptima.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
1.1.1 Mejorar los programas de capacitación dirigidos a directivos, administrativos y docentes direccionándolos a todas las áreas que forman parte del colegio.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Elaboración de guías que contengan los conocimientos a ser impartido. • Verificar si los conocimientos son óptimos y se encuentran dirigidos a todas las áreas. • Integración a las capacitaciones de conocimientos acorde a los requerimientos.	Porcentaje de actualización de conocimiento por áreas.
1.1.2 Fortalecer los conocimientos adquiridos en la formación de los directivos, administrativos y docentes.	Directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar talleres de capacitación orientados al fortalecimiento de los conocimientos adquiridos. • Participación activa de directivos, administrativos y docentes en las capacitaciones dadas por el Ministerio de Educación. • Formación de grupos de estudio en las diversas áreas con el fin de contrastar los conocimientos adquiridos.	Evaluación de conocimientos adquiridos.
1.1.3 Impulsar convenios con entidades y organismos nacionales que fomenten la actualización de conocimientos.	Rector del Colegio 18 de Noviembre	• Establecer contactos con organizaciones y fundaciones que contribuyan a la capacitación y actualización de conocimientos de los directivos, administrativos y docentes. • Formular proyectos que vinculen a entidades y organismos a la actualización de conocimientos. • Realizar compromisos y acuerdos de cumplimiento de proyectos establecidos.	Número de convenios realizados.
1.1.4 Motivar al personal a actualizar sus conocimientos con la finalidad de que ellos puedan desarrollar sus actividades de forma óptima.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar charlas de motivación destacando la importancia de la actualización de los conocimientos. • Formar grupos de trabajo que promuevan temas de interés a ser tratados en los talleres organizados. • Realizar la entrega de certificados que destaquen la participación de los directivos, administrativos y docentes en dichos programas.	Porcentaje de participación de directivos, administrativos y docentes.

Objetivo Estratégico General 1	Plantear programas de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y docentes que conforman todas las áreas de la institución sobre temas científico – técnicos, valores, actitudes, didáctica, pedagogía, relaciones humanas y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.		
Objetivo Estratégico Específico 1.2	Capacitar a los docentes sobre referentes técnicos – científicos, métodos y técnicas de enseñanza de modo que puedan impartir de mejor manera sus conocimientos hacia los estudiantes.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
1.2.1 Fomentar la evaluación para determinar si los métodos y técnicas de enseñanza son los óptimos.	Padres de Familia, representantes legales y alumnado que forma parte de la institución.	• Analizar y sistematizar los métodos y técnicas aprendidos. • Elaboración de pruebas que verifique que los conocimientos adquiridos e impartidos son óptimos. • Realizar un estudio que determine si los métodos y técnicas de enseñanza son los requeridos por la institución.	Valores obtenidos en las pruebas de conocimientos.
1.2.2 Gestionar programas de capacitación tendientes a mejorar los métodos y técnicas de enseñanza.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Formular proyectos de capacitación de métodos y técnicas de enseñanza con entidades del estado. • Buscar la colaboración de organismos no gubernamentales sin fines de lucro interesados en la capacitación de métodos y técnicas de enseñanza. • Tramitar la obtención de recursos para la participación activa de los actores en programas de capacitación orientados a mejorar los métodos y técnicas de enseñanza.	Cantidad de recursos obtenidos para la elaboración de capacitaciones sobre nuevos métodos y técnicas de enseñanza.
1.2.3 Propiciar el intercambio de experiencias, innovaciones y propuestas entre los actores, para el desarrollo óptimo de sus actividades.	Rector, directivos, personal docente y administrativo del Colegio 18 de Noviembre.	• Conformar grupos de trabajo para el intercambio de experiencias, innovaciones y propuestas. • Realizar mesas redondas en donde se pueda realizar el intercambio de experiencias, innovaciones y propuestas entre directivos, administrativos y docentes. • Seleccionar la información adecuada sobre los temas abordados de manera que estos contribuyan a la entrega de conocimiento a los estudiantes.	Número de participantes en la organización.
1.2.4 Establecer el seguimiento al Vicerrectorado del Colegio, para que sus acciones sean orientadas a la capacitación profesional y laboral.	Rector y directivos de la institución.	• Recolección de información de las actividades realizadas por parte del vicerrector. • Estudio y análisis de las ventajas y desventajas de las acciones tomadas por parte del Vicerrectorado con relación a la capacitación profesional y laboral. • Recoger propuestas alcanzables para su aportación en las posteriores actividades planificadas por el Vicerrectorado.	Número de actividades realizadas en pro del desarrollo de la capacitación.

Objetivo Estratégico General 1	Plantear programas de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y docentes que conforman todas las áreas de la institución sobre temas científico – técnicos, valores, actitudes, didáctica, pedagogía, relaciones humanas y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.		
Objetivo Estratégico Específico 1.3	Brindar capacitaciones sobre valores a los diferentes actores de modo que estos puedan trabajar de forma integrada.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
1.3.1 Fomentar en los actores la integración mediante actividades conjuntas de carácter comunitario, social y académico.	Rector, directivos del Colegio 18 de Noviembre y Comité Central de Padres de Familia.	• Seleccionar un grupo de actores que coordinen las actividades a realizar. • Realizar planificación de las mencionadas actividades. • Participar activamente en la integración de todos los actores para la realización de estas actividades.	Porcentaje de participación de los diversos actores.
1.3.2 Tramitar programas de capacitación sobre valores con organismos gubernamentales y no gubernamentales.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar contactos con instituciones gubernamentales y no gubernamentales que faciliten profesionales conocedores de temas de valores. • Buscar los recursos necesarios para la realización de los talleres sobre valores. • Promover espacios para la realización de talleres.	Programas de capacitación aceptados.
1.3.3 Fortalecer los programas de capacitación sobre valores con material bibliográfico y de apoyo.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Conformar grupos que elaboren el material bibliográfico y de apoyo que se utilizará en dichos programas. • Realizar la entrega del material didáctico y de apoyo a directivos, administrativo y docente. • Ejecutar talleres seminarios sobre la aplicación de valores y ética.	Cantidad de material bibliográfico y talleres realizados.
1.3.4 Realización periódica de un análisis crítico sobre los resultados obtenidos de las capacitaciones sobre valores.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Formación de grupos para la realización del análisis de los resultados obtenidos. • Realizar un estudio que determine cuales fueron los resultados obtenidos. • Seleccionar y clasificación de información que ayude a la realización de próximas capacitaciones.	Nivel de participación y aportación.

Objetivo Estratégico General 2	Mejorar la gestión administrativa del Colegio 18 de Noviembre con el fin de ampliar la dotación y optimizar la búsqueda de recursos por medio de la autogestión, así como, por parte del Gobierno Central y perfeccionar el nivel de liderazgo de modo que cada funcionario cumpla con las actividades encomendadas.		
Objetivo Estratégico Específico 2.1	Buscar el apoyo económico de instituciones y fundaciones que promuevan el desarrollo de las instituciones educativas.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
2.1.1 Elaboración de proyectos encaminados a la implementación de los laboratorios en cada área.	Docente de cada especialidad.	• Elaboración del diagnóstico de la situación. • Recolección de información óptima que les permita la realización de mencionados proyectos. • Fundamentación de la necesidad que predomina en la institución.	Número de proyectos presentados.
2.1.2 Establecer contactos con directivos de fundaciones que promuevan el desarrollo de instituciones educativas.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Identificar las fundaciones que se interesen en brindar ayuda a las instituciones educativas. • Llegar a acuerdos y compromisos con estas instituciones. • Firmar convenios que posibiliten la obtención de recursos.	Cifras de convenios realizados.
2.1.3 Obtener recursos para la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Investigar cuales son las instituciones interesadas en realizar donaciones para la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos. • Dar a conocer las necesidades de la institución mediante la formulación de proyectos. • Gestionar la aprobación de dichos proyectos.	Monto alcanzado para la ejecución de la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos.
2.1.4 Construir compromisos para la realización de los proyectos elaborados.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Firmar acuerdos de colaboración con las diversas instituciones estatales. • Levantamiento de actas en las que conste los puntos a realizarse. • Registro de las firmas e inscripción del acuerdo.	Número de compromisos firmados.

Objetivo Estratégico General 2	Mejorar la gestión administrativa del Colegio 18 de Noviembre con el fin de ampliar la dotación y optimizar la búsqueda de recursos por medio de la autogestión, así como, por parte del Gobierno Central y perfeccionar el nivel de liderazgo de modo que cada funcionario cumpla con las actividades encomendadas.		
Objetivo Estratégico Específico 2.2	Realizar proyectos encaminados a la ampliación de los servicios educativos.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
2.2.1 Realizar un estudio que verifique la demanda de los nuevos servicios académicos a ofertarse.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Recopilar información acerca de los posibles usuarios de los nuevos servicios. • Realizar un estudio sobre las demandas con mayor aceptación. • Análisis de la factibilidad de las propuestas encontradas.	Número de usuarios beneficiarios.
2.2.2 Incrementar la oferta académica con especialidades acorde a los nuevos requerimientos tecnológicos.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar un estudio sobre las diversas especialidades que se les puede ofrecer a los estudiantes. • Medir el grado de aceptación de las nuevas especialidades en los jóvenes aspirantes al bachillerato. • Gestionar los recursos para la conformación de nuevas especialidades.	Grado de aceptación de las nuevas especialidades.
2.2.3 Impulsar la creación del departamento de orientación vocacional que direccione a los jóvenes que integran el Colegio 18 de Noviembre.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar un estudio de factibilidad donde se determine la necesidad de contar con un departamento de orientación vocacional. • Seleccionar a personal de la institución que se encuentre capacitado para desempeñar estas funciones. • Determinar el grado de aceptación de mencionados servicios por parte de los estudiantes.	Cifra de beneficiarios de estos servicios.
2.2.4 Fortalecer espacios de planificación sobre los contenidos a impartir en los niveles básico y diversificado del plantel	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Determinar el tiempo necesario para la realización de las planificaciones. • Formar grupos para la realización de las diversas planificaciones acorde a los niveles. • Realizar las planificaciones conforme con las necesidades de cada nivel.	Cantidad de planificaciones realizadas.

Objetivo Estratégico General 2	Mejorar la gestión administrativa del Colegio 18 de Noviembre con el fin de ampliar la dotación y optimizar la búsqueda de recursos por medio de la autogestión, así como, por parte del Gobierno Central y perfeccionar el nivel de liderazgo de modo que cada funcionario cumpla con las actividades encomendadas.		
Objetivo Estratégico Específico 2.3	Implementar un reglamento de control interno y un manual de funciones que comprometa a cada uno de los directivos, administrativos y docentes a la realización óptima de sus funciones.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
2.3.1 Diseñar y ejecutar un sistema de control interno orientado al mejor desempeño y vigilancia de las actividades que cumplen los funcionarios.	Rector, directivos, planta docente y administrativa del Colegio 18 de Noviembre.	• Recopilar la información teórica necesaria para la realización del reglamento de control interno y manual de funciones. • Recibir y analizar las propuestas que plantee cada área de la institución para ser tomadas en cuenta en la realización del reglamento de control interno. • Poner en marcha la aplicación del sistema de control interno y manual de funciones.	Porcentaje de participación activa de todos los actores.
2.3.2 Delimitar correctamente las funciones del personal directivo administrativo y docentes que serán explicitas en el manual de funciones.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Determinar las actividades que debe cumplir cada uno de los actores. • Analizar si estas actividades se encuentran en relación con las necesidades de la institución. • Verificar si las funciones pueden ser cumplidas.	Grado de participación para el cumplimiento de mencionados objetivos.
2.3.4 Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones encomendadas a directivos, administrativos y docentes.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Recopilar la información necesaria para determinar el grado de cumplimiento de las funciones encomendadas. • Sistematizar la información recopilada. • Socializar los resultados con los diversos actores para determinar mecanismos que ayuden al cumplimiento de las funciones.	Grado de cumplimiento de las funciones encomendadas.

Objetivo Estratégico General 3	Perfeccionar la imagen corporativa del plantel de manera que este pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del sector, mediante el incremento del nivel académico; así como, de la promoción adecuada de los servicios que presta la entidad.		
Objetivo Estratégico Específico 3.1	Mejorar el nivel académico de los estudiantes que propicie la competitividad de la institución.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
3.1.1 Elevar la calidad de conocimientos de los estudiantes por parte de los docentes.	Docentes del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar fundamentaciones teóricas y prácticas de los conocimientos impartidos. • Elaboración de instrumentos que permitan canalizar los conocimientos de los estudiantes. • Contrastación de las temáticas aprendidas con evaluaciones periódicas.	Notas alcanzadas en las evaluaciones realizadas.
3.1.2 Fomentar la participación activa de los estudiantes en concursos académicos interinstitucionales.	Rector, directivos y planta docente del Colegio 18 de Noviembre.	• Tener contactos con directivos de otras instituciones educativas que realicen concursos académicos. • Motivar a los estudiantes para la preparación académica que le permitirá obtener los conocimientos necesarios para la participación en concursos interinstitucionales. • Formar grupos de estudiantes que se preparen de manera constante para la participación en estos concursos.	Número de participación externa.
3.1.3 Conformar grupos de trabajo e investigación que ayuden al mejoramiento del nivel académico de los estudiantes.	Planta docente y estudiantes del Colegio 18 de Noviembre.	• Motivar a los estudiantes a la participación activa de investigaciones. • Formar grupos de trabajo según la especialidad y preferencia. • Focalizar la enseñanza y la investigación de los distintos grupos de estudiantes.	Número de estudiantes que participan en estos grupos de estudio.
3.1.4 Desarrollar programas locales del mejoramiento de la calidad educativa.	Rector, directivos y planta docente del Colegio 18 de Noviembre.	• Realizar un análisis de la necesidad existente en el Colegio 18 de Noviembre. • Implantar temas de importancia en la malla curricular. • Desarrollar las actividades previstas en la malla curricular.	Número de programas de desarrollo local.

Objetivo Estratégico General 3	Perfeccionar la imagen corporativa del plantel de manera que este pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del sector, mediante el incremento del nivel académico; así como, de la promoción adecuada de los servicios que presta la entidad.		
Objetivo Estratégico Específico 3.2	Difundir los servicios y beneficios que ofrece la institución.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
3.2.1 Elaboración de instrumentos de difusión de los servicios que presta la institución.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Formar grupos que elaboren los instrumentos de difusión de los servicios. • Seleccionar y clasificar la información sobre los servicios que presta la institución. • Elaborar material con la información recolectada.	Número de alternativas de difusión presentados.
3.2.2 Desarrollar políticas y programas que posibiliten la difusión de los servicios dentro del sector.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Establecer grupos de difusión. • Organizar por sectores a los grupos de difusión. • Cumplir con la programación establecida.	Porcentaje de aceptación de los servicios que se prestan en la institución.
3.2.3 Servirse de los medios de comunicación locales para la difusión de los servicios que presta la institución.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Establecer contactos con los representantes de los medios locales que nos faciliten la difusión gratuita de los servicios que presta la institución. • Enviar los comunicados de prensa sobre los servicios que presta la institución. • Firmar acuerdos con los representantes de los medios de comunicación para la difusión de los servicios que presta la institución.	Calificar la validez de la información difundida.
3.2.4 Realizar un estudio que determine si las actividades realizadas en la difusión de los servicios han sido las correctas.	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.	• Recolectar la información del sector. • Conformar grupos de trabajo para el análisis de los resultados obtenidos. • Analizar las novedades encontradas en la difusión de los servicios para determinar si los mecanismos empleados han sido los correctos.	Nivel de aceptación.

Objetivo Estratégico General 3	Perfeccionar la imagen corporativa del plantel de manera que este pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del sector, mediante el incremento del nivel académico; así como, de la promoción adecuada de los servicios que presta la entidad.		
Objetivo Estratégico Específico 3.3	Participar activamente en eventos académicos a nivel local y provincial, como mecanismo de reconocimiento de la sociedad.		
ESTRATÉGIA	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
3.3.1 Realizar contactos con diversas instituciones educativas que promuevan la realización de eventos académicos.	Rector del Colegio 18 de Noviembre.	• Programar reuniones con directivos de otras instituciones educativas. • Llegar a acuerdos para la participación de la institución educativa en eventos de carácter académico. • Consolidar las relaciones con otras instituciones educativas mediante la programación de eventos académicos.	Número de reuniones establecidas.
3.3.2 Impulsar la participación de los estudiantes a través de la preparación académica.	Rector, directivos, planta docente y estudiantes del Colegio 18 de Noviembre.	• Entrega de certificados que validen la participación del estudiante en mencionados eventos académicos. • Incentivos que sean parte de la calificación en la materia en la que se encuentren participando. • Visitas realizadas a otras instituciones en eventos académicos.	Porcentaje de participación de los estudiantes.
3.3.3 Propiciar la formación de grupos de estudio que contribuyan a la preparación académica de los estudiantes.	Rector, directivos y planta docente del Colegio 18 de Noviembre.	• Convocatoria a la formación de grupos de estudio de las diferentes áreas. • Orientación para la conformación de los grupos de estudio. • Brindar espacios adecuados para la realización de mencionados grupos de estudio.	Cantidad de grupos de estudio conformados.
3.3.4 Delinear las áreas en las que se puede preparar a los estudiantes para la participación en mencionados eventos académicos.	Rector, directivos y planta docente del Colegio 18 de Noviembre.	• Determinar las materias que pueden ser objeto de concurso. • Plantear las temáticas a ser motivo de estudio. • Reforzar conocimientos con prácticas en las diversas materias.	Definición de las áreas de participación.

POLÍTICAS

Fortalecer en la institución la organización administrativa, académica y técnica de tal manera que sea un instrumento eficaz para la consecución final de las metas y objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional.

Hacer del currículo vigente un medio para alcanzar en los alumnos éxitos en el logro de destrezas, contenidos y estrategias, que permitirán a la final poseer calidad en la educación.

Trabajar apegados a la línea y reglamentos educativos que posibilitarán solucionar problemas existentes.

Utilizar a nivel institucional los recursos, métodos y técnicas que fortalezcan la aplicación de las nuevas corrientes pedagógicas.

Fomentar e institucionalizar la camaradería como estrategia de trabajo para conseguir calidad en las relaciones interpersonales.

FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

- **Unidad e Integración**

Funciona como un elemento primordial en el desarrollo de un Plan Estratégico en donde todos los actores unen sus esfuerzos,

conocimientos y capacidad intelectual en el desarrollo y coordinación de las actividades que contribuyen al crecimiento de la institución.

- **Compromiso y cooperación**

Contar con el apoyo y la colaboración de todos los actores que forman parte de la institución, en el desarrollo del presente Plan Estratégico.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es uno de los elementos indispensables para el desarrollo de las actividades, aún más en el desarrollo de un Plan Estratégico ya que esto permitirá la designación de funciones sin el riesgo de su incumplimiento a lo largo de todo el proceso.

- **Conformación de Equipo**

El trabajo en equipo ha sido considerado a través de los años como una de las herramientas indispensables en el desarrollo de las actividades, es así que mediante la conformación de equipos de trabajo que lleven a cabo acciones en beneficio del progreso del Plan Estratégico se puede garantizar el cumplimiento óptimo del mismo.

- **Comunicación**

La comunicación es un elemento importante dentro del desarrollo de un Plan Estratégico, ya que por medio de este se puede obtener sugerencias

que contribuyan al mejor desenvolvimiento de las actividades, así como de las adecuadas relaciones que se mantienen en el grupo de trabajo.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

- **Unidad e Integración**

Con los conocimientos y la capacidad intelectual consolidados se obtendrá mejores estrategias que favorezcan al desarrollo óptimo del Plan Estratégico; además con la integración de todas las áreas que conforman la institución, las actividades coordinadas serán en beneficio común.

- **Compromiso y cooperación**

Con el compromiso y la cooperación de todos quienes conforman la institución educativa se desarrollarán actividades necesarias hacia la ejecución de los objetivos planteados en el Plan Estratégico para el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, 2011 – 2015; que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional.

- **Responsabilidad**

La participación de los actores que forman parte de la entidad será con absoluta responsabilidad en cada acción laboral y profesional; brindando productividad, creatividad e innovación institucional.

- **Conformación de Equipo**

El Plan Estratégico será ejecutado en equipo, con argumentos y decisiones válidas que contribuyan al fortalecimiento institucional adaptados a las exigencias actuales del sistema educativo y desarrollo social.

- **Comunicación**

El sistema de comunicación será óptimo para el desarrollo de las actividades propuestas en el cumplimiento de las estrategias definidas en torno a la capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa, como elementos necesarios para la articulación y funcionalidad del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
Capacitación	"Capacitación hacia un futuro mejor"	1. Plan integral de capacitación para directivos administrativos y docentes. 2. Actualización tecnológica dirigida a directivos, administrativos y docentes.
Gestión Administrativa	"Gestión Administrativa para el fortalecimiento institucional"	1. Plan de construcción de manual de funciones y reglamento de control interno. 2. Desarrollo de las capacidades profesionales en la gestión administrativa.
Imagen Corporativa	"Imagen Institucional"	1. Revalorización de los servicios prestados. 2. Difusión de servicios con solidez y estabilidad.

PLAN OPERATIVO ANUAL POA, PARA EL COLEGIO "18 DE NOVIEMBRE" DEL CANTÓN SOZORANGA PERÍODO 2011-2015

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTOS INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Capacitación	1. Plan integral de capacitación para directivos administrativos y docentes. 2. Actualización tecnológica dirigida a directivos, administrativos y docentes.	• Presupuesto Institución. • Autogestión. • Convenios. • Recursos y Gestión Interno.	12 meses	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.
Gestión Administrativa	1. Plan de construcción de manual de funciones y reglamento de control interno. 2. Desarrollo de las capacidades profesionales en la gestión administrativa.	• Presupuesto Institución. • Recursos y Gestión Interno.	12 meses	Rector y directivos del Colegio 18 de Noviembre.
Imagen Corporativa	1. Revalorización de los servicios prestados. 2. Difusión de servicios con solidez y estabilidad	• Presupuesto Institución. • Autogestión. • Convenios. • Recursos y Gestión Interno.	12 meses	Rector, directivos, personal docente y administrativo del Colegio 18 de Noviembre.

PROYECTO:
"PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DEL COLEGIO 18 DE NOVIEMBRE"

TÍTULO

"PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DEL COLEGIO 18 DE NOVIEMBRE"

INTRODUCCIÓN

La propuesta de capacitación para el personal directivo, administrativo y docente del Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga se encuadra en las acciones de articulación que se desarrolla en el nivel medio de enseñanza.

La propuesta se realiza con una estrategia de trabajo colaborativa, ya que directivos, administrativos y docentes del Colegio 18 de Noviembre comparten responsabilidades al trabajar juntos para abordar una problemática compleja y multifacética: el perfil del egresado de nivel medio que inicia sus estudios universitarios o se inserta en el mundo del trabajo.

El eje de la propuesta es la capacitación integral de los diferentes actores y disciplinas del nivel medio del Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga, para que puedan convertirse en tutores de sus alumnos en temáticas relativas a los procesos de aprendizaje y de orientación para el estudio y el trabajo.

Los contenidos a abordar se integran en dos núcleos temáticos:

- Tutorías para futuros ingresantes.
- Tutorías para alumnos de nivel medio que no accedan a estudios superiores: orientación para el mercado laboral.

El proyecto se encuentra dirigido a todo el personal directivo, administrativo y docente que forma parte del Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga, que cuente con algunas competencias básicas requeridas para el desempeño de tutorías tales como: buen vínculo con los alumnos, interés por la problemática a abordar, motivación para ayudar y acompañar a los docentes en su formación académica y personal, compromiso institucional, entre otras.

Se piensa que el personal que forma parte de la educación de nivel medio reúnen ciertas condiciones que pueden convertirlos en una masa interesantes de destinatarios , ya que muchos de ellos han realizado previamente cursos de este tipo y tienen flexibilidad para fijar sus propios horarios y ritmo de estudio.

JUSTIFICACIÓN

Con la elaboración de este proyecto se pretende facilitar al personal que formará parte de la capacitación conocimientos a cerca de diversas ramas que les permitirá la desarrollar sus capacidades profesionales y puedan alcanzar los objetivos marcados.

En el presente proyecto se ha realizado una guía de conocimientos con lo que se pretende orientar, sugerir y servir de referencia. De esta forma, las adaptaciones que se puedan realizar de esta guía facilitará la evolución individualizada de cada uno de los actores para que puedan cumplir con los objetivos de forma diferente trabajando con los mismos contenidos.

OBJETIVOS

- Plantear temáticas que se ajusten progresivamente a la capacitación de cada uno de los participantes.
- Capacitar a directivos, administrativos y docentes para la implementación de acciones orientadas que favorezcan en la aplicación de estrategias de aprendizaje y nuevas tecnologías que fomenten el desarrollo de aprendizajes autónomos.
- Mejorar el perfil profesional de directivos, administrativos y docentes del Colegio 18 de Noviembre.

DESARROLLO

PRINCIPALES EJES TEMÁTIVOS

A continuación se presenta los temas a desarrollar estructurados en núcleos que se relacionan con las dos alternativas de capacitación propuestas.

Núcleo 1: Reflexión y seguimiento de los procesos de aprendizaje

- Funciones y características del rol de directivos, administrativos y docentes.
- Los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Los procesos de enseñanza y la comprensión lectora.
- Materiales didácticos como recursos posibilitadores para la acción tutorial.
- Estrategias para la obtención, organización y comunicación de información.
- Estrategias para la utilización de nuevas tecnologías.
- La enseñanza de estrategias en las propuestas curriculares.

Núcleo 2:

Orientación para el trabajo

- El concepto de trabajo y empleo.
- Reconocimiento de fortalezas y debilidades personales para la construcción del perfil ocupacional.

Aproximación a la informática

- Conocimientos generales sobre el uso del computador.
- El valor instrumental de los conocimientos en informática e idiomas en la información y la comunicación.

LAS TUTORÍAS

El profesor debe tener un papel más activo y diferente su metodología debe ser la del aprendizaje colaborativo, entendiendo por tal el que se basa en la interacción y la participación activa de los actores, facilitando la cooperación entre iguales.

El tutor debe partir de un conocimiento del medio en que se virtualizarán los materiales curriculares para su adaptación. Si se tienen en cuenta que en general las nuevas herramientas van a dar la posibilidad de desarrollo de materiales más dinámicos, con interactividades y por lo tanto con contenidos más motivadores y fáciles de manejar por los alumnos.

Es imprescindible tener buen conocimiento a nivel de usuario de la tecnología que tendrá que utilizar ya que el conjunto de herramientas informáticas disponibles, adecuadamente integradas, permite la creación de entornos interactivos y, en función de esto, estrategias didácticas diversas, e incluso personalizada.

TEMPORALIZACIÓN

La distribución temporal está diseñada para una duración de 50 horas lectivas.

Serán los directivos del Colegio 18 de Noviembre los que realicen el ajuste temporal que consideren más adecuado para las distribuciones temporales de cada núcleo.

PRESUPUESTO

INGRESOS	
APORTACIÓN	**VALOR**
Autogestión	1.655,00
TOTAL DE INGRESOS	**1.655,00**
EGRESOS	
DETALLE	**VALOR**
Elaboración de material didáctico	300,00
Impresión de material didáctico	25,00
Reproducción de material didáctico	575,00
Pago a capacitadores	500,00
Alquiler de data show	25,00
Transporte	60.00
Gastos Imprevistos	100,00
Útiles de Oficina	70,00
TOTAL DE EGRESOS	**1.655,00**

ORIENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación es un componente básico en el proceso enseñanza-aprendizaje. La evaluación ha de ser coherente con las características del ciclo formativo, con los objetivos planteaos y con la metodología utilizada.

La evaluación ha de ser formativa, y ha de servir para fomentar la reflexión y para orientar y analizar el proceso educativo, por ello la evaluación tendrá que ser:

- Continua, para observar el proceso de aprendizaje.
- Integral, para considerar tanto la adquisición de nuevos conceptos, como de procedimientos, actitudes, capacidades de relación y comunicación y de desarrollo autónomo de cada uno de los actores.

- Individualizada, para que se ajuste a las características del proceso de aprendizaje de cada alumno y no de los alumnos en general. La evaluación individualizada suministra de información al propio alumno sobre lo que ha hecho, sobre sus progresos y sobre lo que puede hacer de acuerdo con sus posibilidades.
- Orientadora, porque debe ofrecer información permanente sobre la evolución de cada alumnos con respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje.

La evaluación del currículo programado pretende como objetivo principal la corrección de las desviaciones que se hubiesen producido en el proceso de enseñanza aprendizaje; desde este punto de vista, cuando se evalúe se han de tener en cuenta aspectos siguientes:

- La adecuación de los objetivos a las características de cada grupo.
- La marcha de las actividades programadas.
- La idoneidad de los procedimientos de evaluación utilizados.
- La adecuación de los criterios de calificación que se vayan a emplear.

Han de evaluarse no sólo los contenidos, los procedimientos y las actitudes, sino también las destrezas desarrolladas, el empleo de técnicas de trabajo, la capacidad de investigación, la metodología utilizada, las realizaciones, etc.

La normativa legal establece que en las programaciones didácticas de cada uno de los núcleos se han de reflejar:

- Los procedimientos de evaluación del aprendizaje de los alumnos.
- Los criterios de calificación que se vayan a aplicar.

CIERRE

Los cambios vertiginosos en las telecomunicaciones cada día más nos acercan a un escenario donde cualquiera y en cualquier lugar puede recibir y enviar información digitalizada a través de multimedios.

Es así que la supervivencia y el éxito de cualquier organización en la era de la informática dependerán de la comunicación continua, y es el aprendizaje una alternativa muy significativa para brindar este tipo de educación.

La utilización de entornos virtuales, puede resultar beneficioso y lograr de esta manera una forma de articulación en los temas de interés para los directivos, administrativos y docentes del Colegio 18 de Noviembre.

DISCUSIÓN

G. DISCUSIÓN

Dentro de los cambios que la educación a través de los años ha sufrido en el plano económico, político, organizativo y tecnológico basados en el incremento de capacidades, en la transformación y mejoramiento del nivel competitivo, ha dado lugar a que las instituciones educativas en la provincia de Loja, específicamente en el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga se encaminen a un proceso de desarrollo y supervivencia sin orientación y proyección administrativa e institucional adecuada debido a la ausencia de herramientas que articulen los procesos y acciones de capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa consideradas desde una perspectiva interna y externa como argumentos válidos para su fortalecimiento institucional.

Posterior a la realización del Plan Estratégico para el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, 2011 – 2015, se desarrolló una propuesta encaminada a la reestructuración de la misión, visión, valores corporativos y principios, la cual contiene estrategias y actividades tendientes a mejorar la capacitación, gestión administrativa y la imagen corporativa que actualmente la institución posee; además, cuenta un Plan Operativo Anual en el cual constan los programas y proyectos planteados,

con miras al crecimiento óptimo del plantel dentro del sector al que pertenece.

Ante esta situación sería importante que los directivos que forman parte del Colegio “18 de Noviembre” tomen en cuenta esta propuesta como una herramienta para el adecuado desenvolvimiento de las actividades ya que la misma pretende contrarrestar los problemas que la institución presenta, visualizando de manera integrada el futuro que la entidad pretende conseguir y encaminando las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos planteados durante su creación, todo esto con la participación conjunta de todos los actores que forman parte del colegio.

CONCLUSIONES

H. CONCLUSIONES

Luego de haber concluido la presente tesis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Colegio “18 de Noviembre” no cuenta con un Plan Estratégico estructurado, ya que únicamente dentro de la institución se realizan planificaciones anuales, las cuales no se encuentran orientadas al cumplimiento de los objetivos de la institución y no coordinan las actividades de una forma adecuada.
- El Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga no cuenta con un programa de capacitación integral dirigido a todas las áreas que conforman la institución, razón por la cual los conocimientos del personal que labora en la entidad no se encuentran acorde con la ciencia y la tecnología actual.
- La gestión administrativa presenta ciertos niveles de debilitamiento en cuanto a la búsqueda de recursos y alianzas que posibiliten la ampliación de laboratorios y mejore los servicios prestados por la institución, además de la carencia de un sistema de control interno y manual de funciones que oriente las actividades y desempeño laboral de sus actores.
- La imagen corporativa institucional no es la deseada, debido a que la prestación del servicio no es concebido en forma eficiente por los

usuarios; existiendo inconformidad y exigencias para mejorar el servicio educativo.

- Los objetivos del proyecto académico se cumplieron a cabalidad, mediante la estructuración del Plan Estratégico para el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, 2011 – 2015; direccionado al fortalecimiento de la capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa institucional.

RECOMENDACIONES

I. RECOMENDACIONES

Luego de delimitar las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- El Colegio “18 de Noviembre” debe tomar como referencia el Plan Estratégico propuesto como herramienta que le permita tomar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos para los que fue creada.
- Diseñar y planificar programas de capacitación, de manera que estos puedan ser dirigidos a todas las áreas que forman parte de la institución, para que sus actores puedan adquirir conocimientos que se encuentren a la par con la ciencia y la tecnología actual.
- Estructurar y ajustar el Reglamento de Control Interno y un Manual de Funciones que permita orientar a todo el personal asumir con responsabilidad y compromiso institucional, las funciones que les corresponda; impulsando productividad laboral y profesional.
- Los directivos del colegio “18 de Noviembre” deben realizar la búsqueda de recursos y alianzas para mejorar los servicios que presta la misma, por medio de los organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales interesados en el apoyo a las instituciones educativas.
- A los actores que forman parte de la institución les corresponden contribuir en el mejoramiento de la imagen que el colegio “18 de

Noviembre", la calidad educativa y de los servicios que presta el centro educativo.

- La carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Loja debería seguir impulsando la creación de Planes Estratégicos que promuevan la creación propuestas para mejoramiento institucional y empresarial de las entidades objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

J. BIBLIOGRAFÍA

Libros y Colecciones:

- EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Secretaria de Planificación Estratégica. Lima – Perú, 2006.
- GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER, William J. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Primera Edición. 1988.
- MACLEOD, Paige; LEÓN, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro. Planificación Estratégica Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Editorial The Nature Conservancy. Tercera Edición. Arlington Virginia USA 2001.
- MARTÍNEZ, Rodrigo; FERNÁNDEZ, Andrés. Árbol de Problema y Áreas de Intervención. CEPAL. Monterrey – México, 2010.
- MAZACÓN, Antonio. Planificación Educativa 1. Universidad Estatal de Bolívar. Chimborazo – Ecuador, 1998.
- MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**.** Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México, 1997.
- ROMERO, Walter. Planificación Estratégica. Editorial Central de Coordinación RDI. Primera Edición. Costa Rica.
- SÁNCHEZ CEREZO, Sergio. Diccionario de las Ciencias de la Educación. Primera Edición. Editorial Santillana. España, 1983.

- STEPHEN P., Robbins. Administración Teoría y Práctica. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1994.
- TOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. Onceava Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2001.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA. Planificación Estratégica. Módulo. España, 1996.

Internet y Otras Fuentes Bibliográficas:

- EL PRISMA. [en línea]. UTILIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/ administracion_de_empresas/ planeacionestrategica/default16.asp.
- GESTIOPOLIS. [en línea]. PRINCIPIOS CORPORATIVOS. Disponible en : http:// www.gestiopolis.com/administracion - estrategia/planeación - estrategica-y-de-la-calidad.htm.
- SEYCC. [en línea]. INDICADORES. Disponible en: http://web.seycc.gob.mx/ poa/manual.pdf.
- SISBIB. [en línea]. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/ Bibvirtual/ publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm.
- WIKIPEDIA. [en línea]. SISTEMA EDUCATIVO. Disponible en: http://es.wikipedia.org /wiki /Sistema _ educativo.

ANEXOS

K. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El motivo de la presente encuesta se da con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico para el Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga que permitirá sustentar la tesis previo el grado de ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA. Por favor sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad.

ENCUESTA DIRIGIDA A INFORMANTES INTERNOS

1. **Durante que tiempo ejerce la calidad de directivo, docente o administrativo en el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga.**
   a) 1-3 años ( )
   b) 4-6 años ( )
   c) 7-9 años ( )
   d) 10 años en adelante ( )
2. **El Colegio "18 de Noviembre" cuenta con un Plan Estratégico tendientes a direccionar su gestión y operatividad institucional.**
   Si ( )
   No ( )
3. **En la actualidad, el Colegio "18 de Noviembre" cuenta únicamente con una misión y visión como elementos de identificación institucional.**
   Si ( )
   No ( )
4. **El plan institucional 2009-2010 en qué porcentaje se cumplió:**
   Menos del 40% ( )
   Del 41 al 60% ( )
   Del 41 al 80% ( )
   Del 81 al 100% ( )
   ¿Por qué razones? _____
   _____
5. **Considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento institucional es:**
   Buena ( )
   Muy Buena ( )
   Excelente ( )
   ¿Por qué?_____
   _____
6. **En qué rango de porcentaje el Colegio "18 de Noviembre" ha cumplido el plan de capacitación directivo, administrativo y docente en el año anterior:**
   Menos del 50% ( )
   Del 51 al 75% ( )
   Del 76 al 100% ( )
   ¿Por qué?_____
   _____
7. **El servicio que presta el personal administrativo del Colegio "18 de Noviembre" es:**
   Buena ( )
   Muy Buena ( )
   Excelente ( )
   ¿Por qué?_____

_____

8. **Posee el Colegio "18 de Noviembre" instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno.**
   Si ( )
   No ( )
   ¿Cuáles?_____
   _____

9. **Los servicios y beneficios que ofrece el Colegio "18 de Noviembre" de que manera fueron difundidos**
   Trípticos ( )
   Hojas Volantes ( )
   Radio ( )
   Prensa Escrita ( )
   Televisión ( )
   Correo Electrónico ( )
   Página Web ( )
   Ninguno ( )

10. **¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar en el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga?**
    Gestión Administrativa ( )
    Capacitación ( )
    Imagen Corporativa ( )
    Otros_____
    _____

11. **Desde la perspectiva directiva, administrativa y docente. Señale cuáles son las debilidades y fortalezas institucionales que cree que son las más relevantes.**
    FORTALEZAS
    _____
    _____
    _____
    DEBILIDADES
    _____
    _____
    _____

12. **¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Colegio "18 de Noviembre", período 2011-2015?**

_____
_____
_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El motivo de la presente encuesta se da con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico para el Colegio 18 de Noviembre del Cantón Sozoranga que permitirá sustentar la tesis previo el grado de ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA. Por favor sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad.

ENCUESTA DIRIGIDA A INFORMANTES EXTERNOS

1. **Conoce usted a cerca de la existencia de un plan estratégico en el Colegio "18 de Noviembre".**
   Si ( )
   No ( )
2. **Califique el grado de satisfacción que usted tiene con los servicios y beneficios que le ofrece el Colegio "18 de Noviembre".**
   Satisfecho ( )
   Medianamente Satisfecho ( )
   Insatisfecho ( )
   ¿Por qué?_____
   _____
3. **¿Qué opinión merece la atención que brinda el personal directivo y administrativo del Colegio "18 de Noviembre"?**
   Muy Buena ( )
   Buena ( )
   Regular ( )
   ¿Por qué?_____
   _____
4. **Considera usted que el personal docente necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos**
   Referentes científicos – técnicos ( )
   Valores y Actitudes ( )
   Didáctica y Pedagogía ( )
   Relaciones Humanas ( )
   Otros_____
   _____
5. **Establezca el grado de aceptación del servicio de formación académica que ofrece el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga.**
   Muy Buena ( )
   Buena ( )
   Regular ( )
   ¿Por qué?_____
   _____
6. **Los servicios y beneficios que ofrece el Colegio "18 de Noviembre" de que manera fueron difundidos**
   Trípticos ( )
   Hojas Volantes ( )
   Radio ( )
   Prensa Escrita ( )
   Televisión ( )

Correo Electrónico ( )
Página Web ( )
Ninguno ( )

7. **¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar en el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga?**
   Gestión Administrativa ( )
   Capacitación ( )
   Imagen Corporativa ( )
   Otros_____
   _____

8. **Desde la perspectiva de representantes y padres de familia. Señale cuáles son las debilidades y fortalezas institucionales que cree que son las más relevantes.**
   FORTALEZAS
   _____
   _____
   _____
   DEBILIDADES
   _____
   _____
   _____

9. **¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Colegio "18 de Noviembre", período 2011-2015?**

_____
_____
_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y DOCENTES DEL COLEGIO 18 DE NOVIEMBRE DEL CANTÓN SOZORANGA

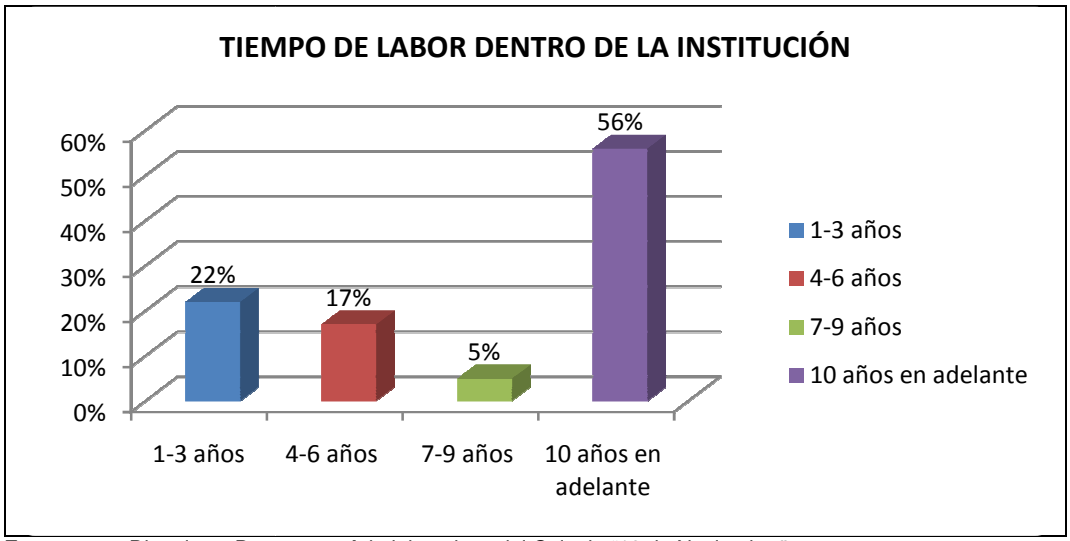
1. Durante que tiempo ejerce la calidad de directivo, docente o administrativo en el Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga.

Cuadro Nº 01

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1– 3 años	4	22%
4 – 6 años	3	17%
7 – 9 años	1	5%
10 años en adelante	10	56%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 01



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 22% de los encuestados manifiesta que han venido prestando sus servicios dentro del Colegio de 1 a 3 años, mientras que el 17% indica que se encuentra laborando de 4 a 6 años, por otro lado el 5% señala que han trabajado de 7 a 9 años y finalmente el 56% se encuentra laborando dentro de la institución más de 10 años. En resumen estas cifras muestran información proporcionada por informantes con experiencia en la actividad educativa; así como, innovación de criterios en los informantes de menor estabilidad laboral.

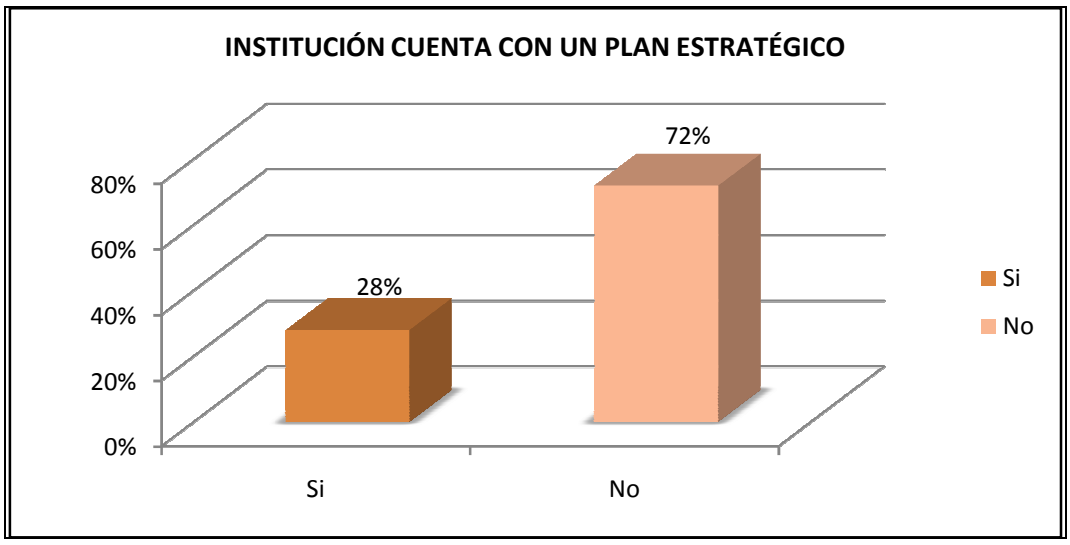
2. El Colegio "18 de Noviembre" cuenta con un Plan Estratégico tendiente a direccionar su gestión y operatividad institucional.

Cuadro Nº 02

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	13	72%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 02



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

Con relación a esta pregunta se ha obtenido los siguientes resultados: el 28% de los encuestados indican que el Colegio 18 de Noviembre si cuenta con un Plan Estratégico, esta respuesta se da debido a que los encuestados confunden la planificación que realizan de sus actividades con la existencia de un Plan Estratégico; por otro lado, el 72% manifiesta que no conocen a cerca de la existencia del mismo.

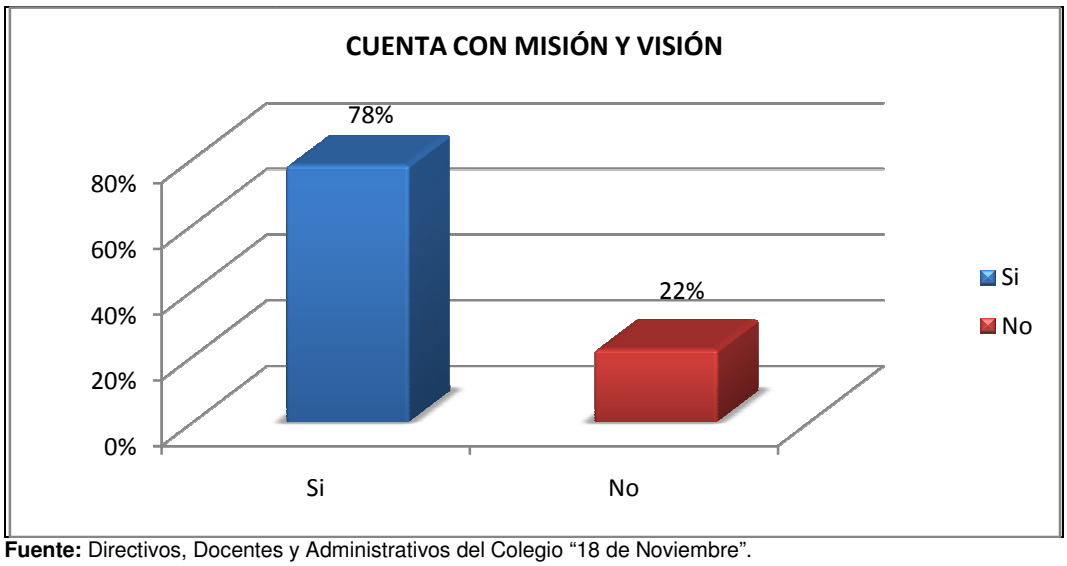
3. En la actualidad, el Colegio "18 de Noviembre" cuenta únicamente con una misión y visión como elementos de identificación institucional.

Cuadro Nº 03

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	78%
No	4	22%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 03



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 78% de los encuestados señala que el Colegio 18 de Noviembre cuenta con una misión y visión que lo identifica institucionalmente, mientras que el 22% indican que no conocen la existencia de los mismos dentro del plantel, esta situación se presenta debido a la falta de difusión que tienen los mismos dentro de la institución.

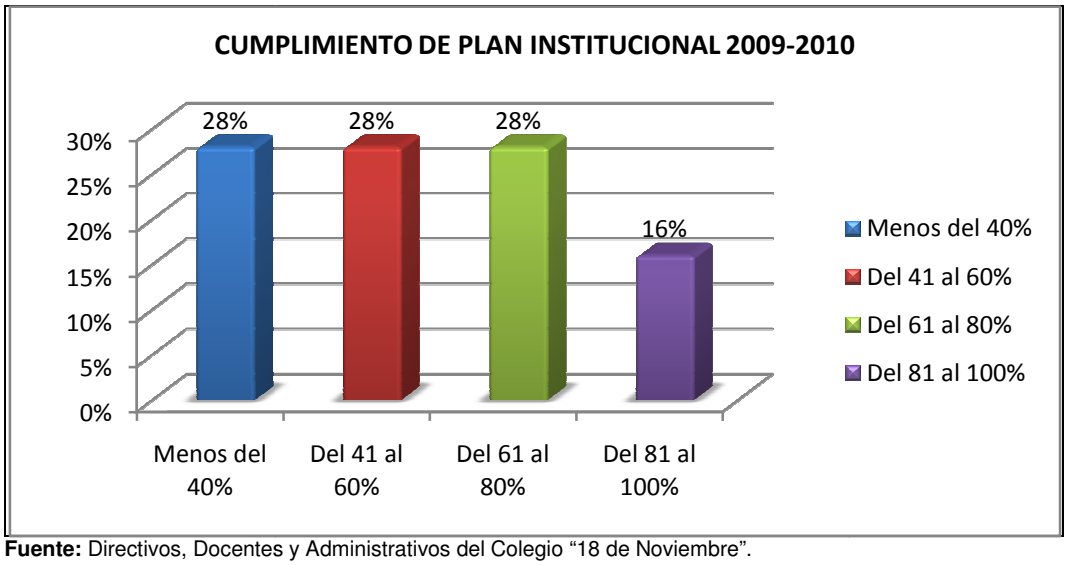
4. El Plan Institucional 2008-2009 en que porcentaje se cumplió:

Cuadro Nº 04

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 40%	5	28%
Del 41 al 60%	5	28%
Del 61 al 80%	5	28%
Del 81 al 100%	3	16%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 04



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 28% manifiesta que el Plan Institucional 2008-2009 correspondiente al año lectivo anterior, se cumplió menos del 40% debido a que hubo una interrupción significativa de las labores académicas como producto de las diversas festividades que se celebraron, así mismo el 28% correspondiente del 41 al 60% y del 61 al 80% señalan que no pudieron cumplir de forma total con el plan institucional ya que existieron varios imprevistos por una parte y por otra no existió el compromiso necesario para el cumplimiento de las actividades planificadas, finalmente el 16% manifiesta que si ha cumplido del 81 al 100% cabe recalcar que estos resultados se mostraron únicamente a nivel del personal administrativo y directivo de la institución, basadas en las entrevistas que complementaron este instrumento.

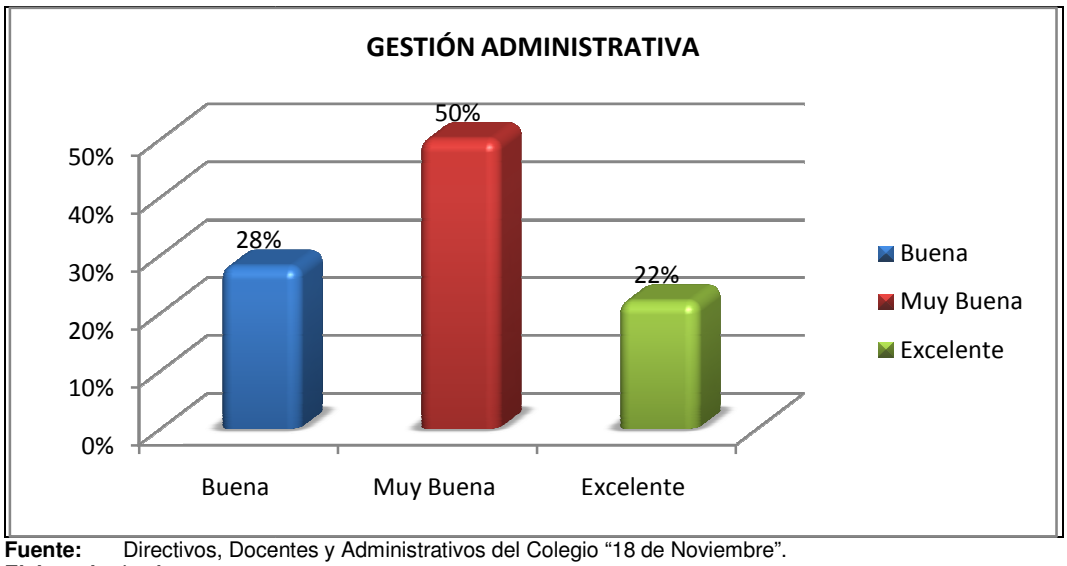
5. Considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento institucional es:

Cuadro Nº 05

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Buena	5	28%
Muy Buena	9	50%
Excelente	4	22%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 05



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 28% de los encuestados señalan que la gestión administrativa dentro de la institución ha sido buena considerando que aún falta mucho para lograr para ser óptimos, por otra parte el 50% indican que la gestión ha sido muy buena, pero que debería haber mayor honestidad y liderazgo por parte de los directivos, finalmente el 22% de los encuestados exponen que la gestión ha sido excelente ya que ha existido adelantos dentro de la institución.

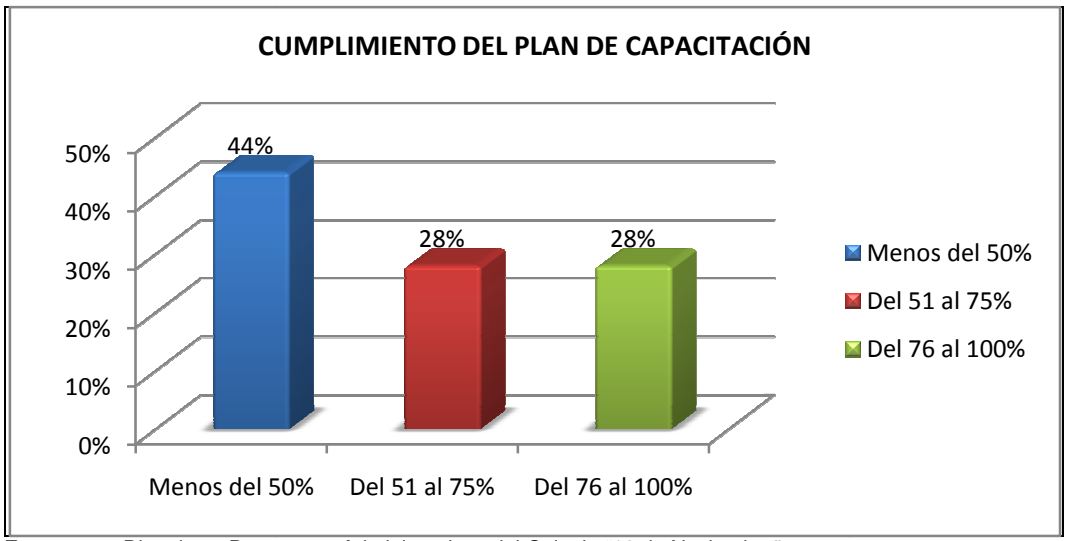
6. En qué rango de porcentaje el Colegio "18 de Noviembre" ha cumplido el Plan de Capacitación directivo, administrativo y docente en el año anterior.

Cuadro Nº 06

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 50%	8	44%
Del 51 al 75%	5	28%
Del 76 al 100%	5	28%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 06



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 44% de las personas indican que se ha cumplido con menos del 50% el programa de capacitación, debido a que no se encuentran dirigidos a todas las áreas que conforman el Colegio; por otra parte el 28% expone que se ha cumplido del 51 al 75% esto se da por la falta de tiempo, organización y compromiso que contribuya con su superación personal; finalmente, el 28% manifiesta que se ha cumplido del 76 al 100% con la capacitación ya que ellos han sido beneficiados de varios eventos de perfeccionamiento y actualización.

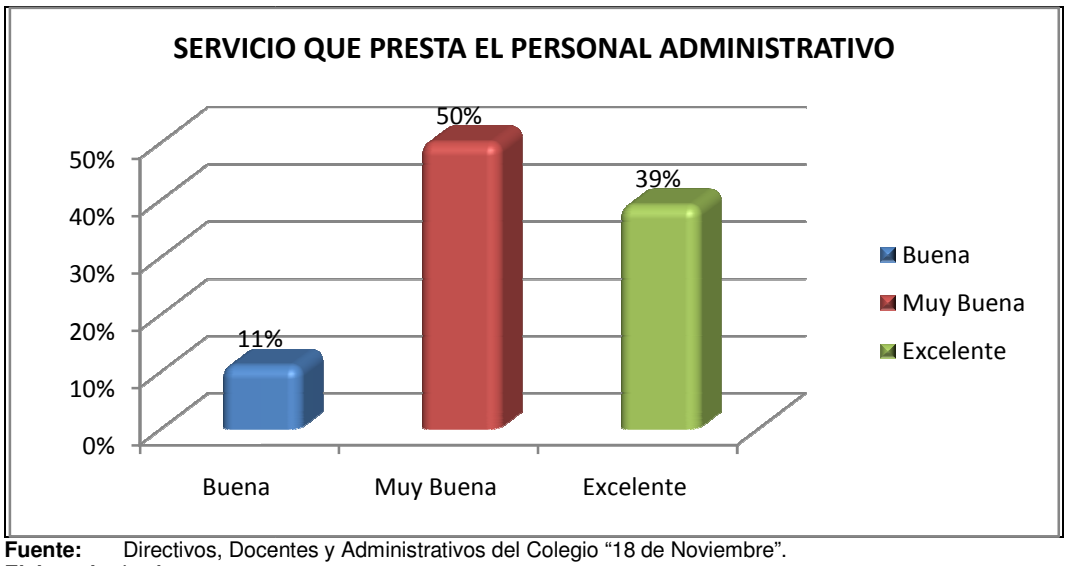
7. El servicio que presta el personal administrativo del Colegio "18 de Noviembre" es:

Cuadro Nº 07

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	11%
Muy Bueno	9	50%
Excelente	7	39%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 07



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 11% señala que la atención que presta el personal administrativo del Colegio es bueno ya que aún falta capacitación en atención al usuario, por otra parte el 50% manifiesta que la atención es muy buena debido al cumplimiento de sus funciones, compromiso con sus deberes institucionales y buen trato; y, el 39% señala que la atención es excelente ya que todo el personal administrativo se encuentra desempeñando correctamente su cargo.

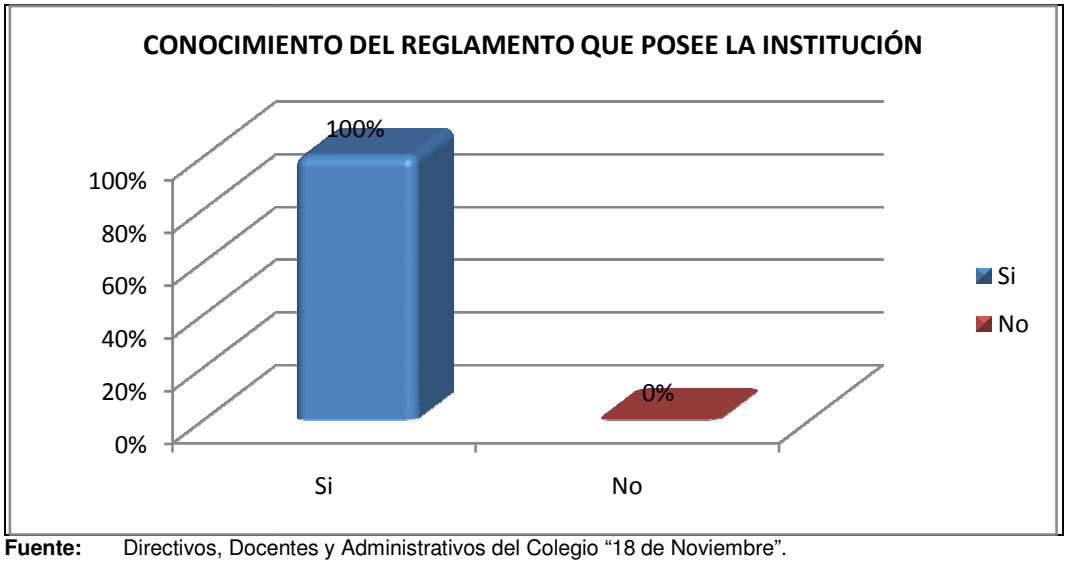
8. Posee el Colegio "18 de Noviembre" instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistemas de control interno.

Cuadro Nº 08

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 08



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 100% de los encuestados señala que si cuentan con instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades tales como el Reglamento Interno del colegio, Ley de Educación y el Código de Convivencia. Información que fue contrastada determinado la ausencia de manuales de procedimientos y de Sistemas de Control Interno.

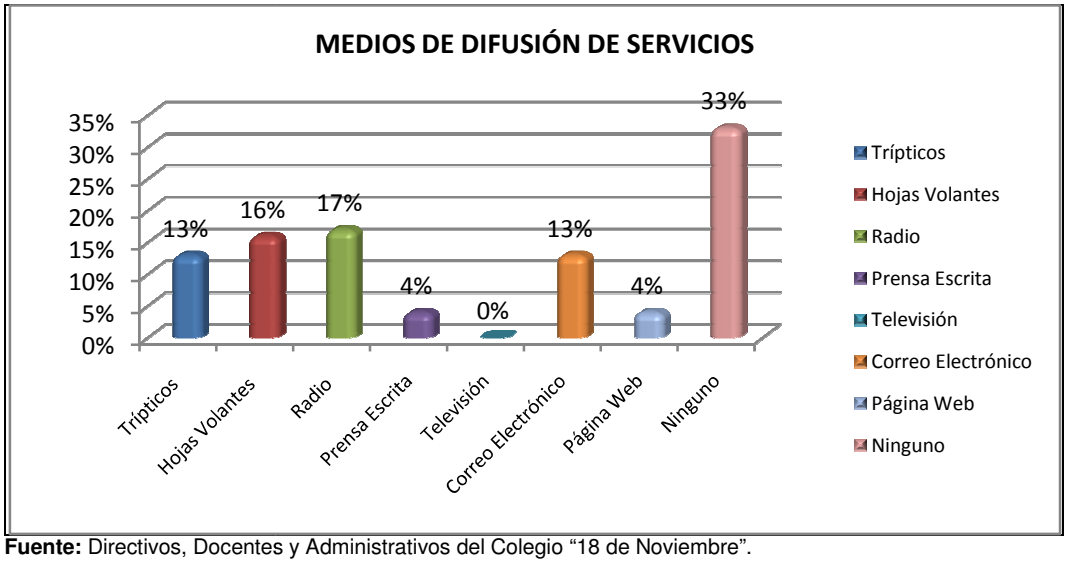
9. Los servicios y beneficios que ofrece el Colegio "18 de Noviembre" de que manera fueron difundidos.

Cuadro Nº 09

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Trípticos	3	13%
Hojas Volantes	4	16%
Radio	4	17%
Prensa Escrita	1	4%
Televisión	0	0%
Correo Electrónico	3	13%
Página Web	1	4%
Ninguno	8	33%
Total	**24**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 09



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 13% de los encuestados manifiestan que los servicios y beneficios que presta el Colegio fueron difundidos a través de trípticos y correo electrónico, mientras que el 16% manifiesta que se realizó por medio de hojas volantes, el 17% mediante la radio, el 4% a través de la prensa escrita y página web, por otro lado indican que no se ha realizado difusión por medio de la televisión y finalmente el 33% expresan que los servicios y los beneficios que ofrece la institución no ha sido difundidos por ningún medio de comunicación.

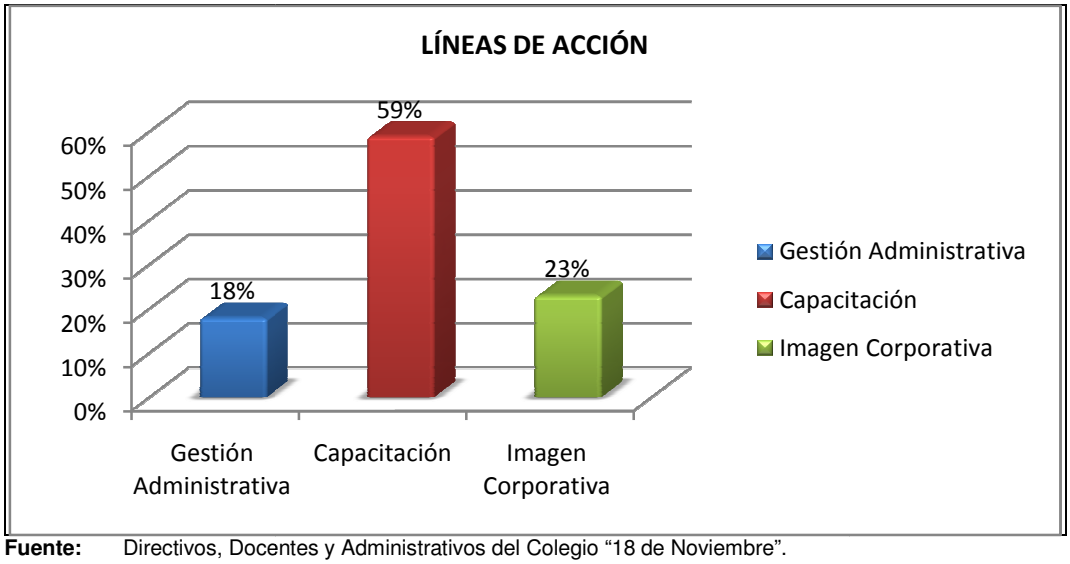
10. ¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar en el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga?

Cuadro Nº 10

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Administrativa	4	18%
Capacitación	13	59%
Imagen Corporativa	5	23%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 10



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 18% de las personas encuestadas señalan que debería mejorar la gestión administrativa para que exista un mejor adelanto del Colegio, por otra parte el 59% indican que debería mejorar la capacitación ya que creen que es necesario actualizar sus conocimientos para desempeñar de mejor manera sus actividades; y, finalmente el 23% manifiestan que debería mejorar la imagen corporativa de la institución.

11. Desde la perspectiva directiva, administrativa y docente. Señale cuáles son las debilidades y fortalezas institucionales que cree que son las más relevantes.

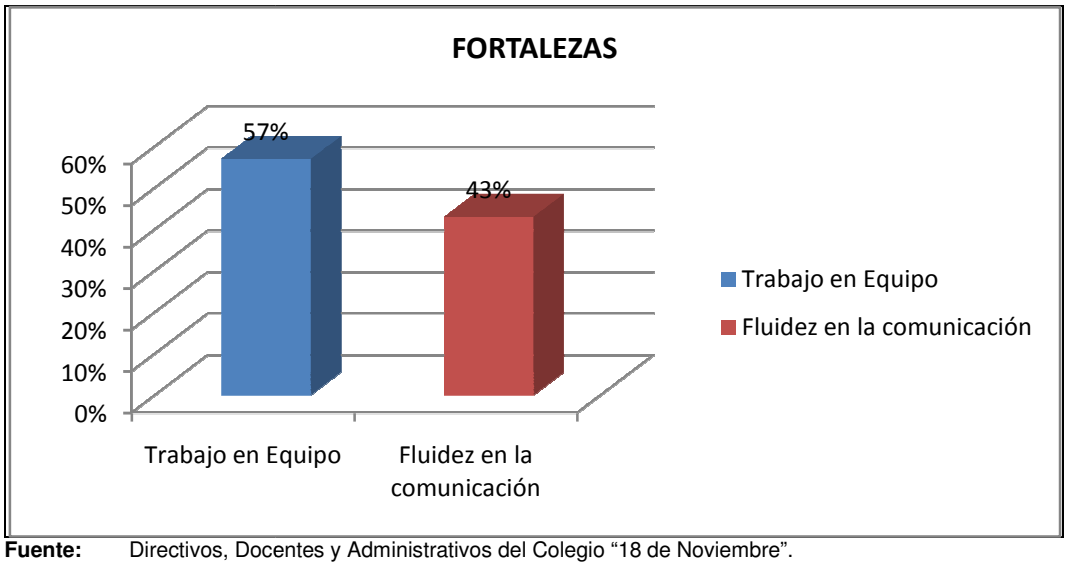
FORTALEZAS

Cuadro Nº 11

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en Equipo	13	57%
Fluidez en la comunicación	10	43%
Total	**23**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 11



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 57% de las variables señalan como fortaleza el trabajo en equipo ya que cuentan con una buena planta docente, administrativa y directiva, con deseos de superación y decididos al cambio; mientras que el 43% manifiestan que su fortaleza se encuentra en la fluidez de comunicación lo cual les permite generar opiniones que posteriormente serán tomadas en cuenta para la planificación de actividades encaminadas al correcto desarrollo de la institución.

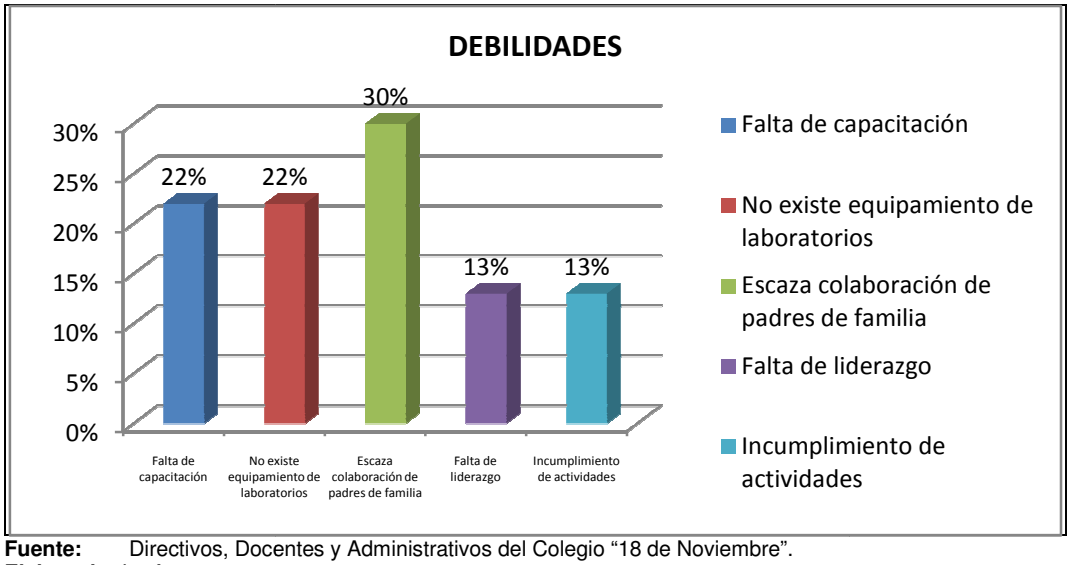
DEBILIDADES

Cuadro Nº 12

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capacitación	5	22%
No existe equipamiento de laboratorios	5	22%
Escaza colaboración de padres de familia	7	30%
Falta de liderazgo	3	13%
Incumplimiento de actividades	3	13%
Total	**23**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 12



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 22% señala como debilidad la falta de capacitación ya que ellos manifiestan que los programas de capacitación no se encuentran orientados a todas las áreas y que esto perjudica tanto a ellos como a las personas a las que prestan sus servicios; el 22% indica que no existe equipamiento de laboratorios por lo que las prácticas que deben realizarse no cubren las expectativas esperadas dando como resultado vacios en la formación académica de sus alumnos, el 30% expone que existe una escasa colaboración por parte de los padres de familia situación por la cual ellos no ha podido realizar diversas actividades en las que requieren la colaboración de los mismos, el 13% expone que hay falta de liderazgo por parte de los directivos e incumplimiento de actividades esta situación se da debido a desfases en el cumplimiento de los horarios académicos por parte de algunos docentes razón que conduce al incumplimiento de las tareas asignadas a los mismos.

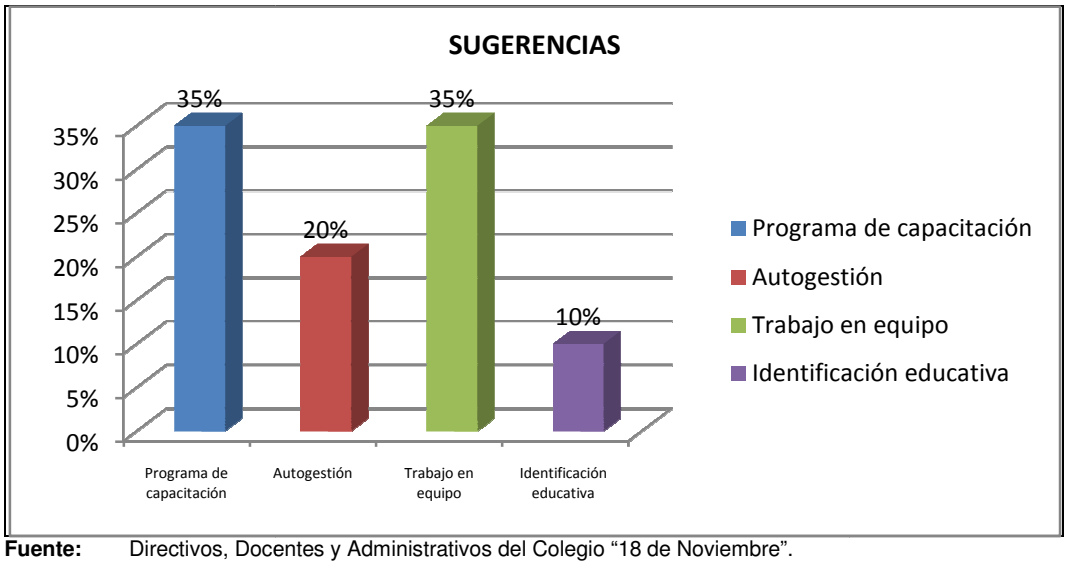
12. ¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Colegio "18 de Noviembre", 2011-2015?

Cuadro Nº 13

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Programa de capacitación	7	35%
Autogestión	4	20%
Trabajo en equipo	7	35%
Identificación educativa	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta al personal Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 13



Fuente: Directivos, Docentes y Administrativos del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 35% manifiesta que se debería implementar un de programa de capacitación orientado a todas las áreas que conforman la institución, el 20% señala que se debería trabajar de mejor manera en los programas de gestión que ayuden al fortalecimiento y crecimiento del Colegio 18 de Noviembre, de manera que estos sean un aporte para el mejoramiento y ampliación de la infraestructura, el 35% que sería bueno trabajar en equipo de modo que se realice un compromiso con los padres de familia, de manera que estos puedan coadyuvar con el trabajo que se desarrolla dentro de la institución; además, de realizar la implementación de una escuela para padres que favorezca a la relación que existe entre ellos y docentes, y finalmente el 10% que se den actividades para que se identifique la institución de manera que esta gane prestigio a nivel local.

ANEXO 4

ENCUESTAS APLICADAS A PADRES DE FAMILIA Y REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO 18 DE NOVIEMBRE DEL CANTÓN SOZORANGA

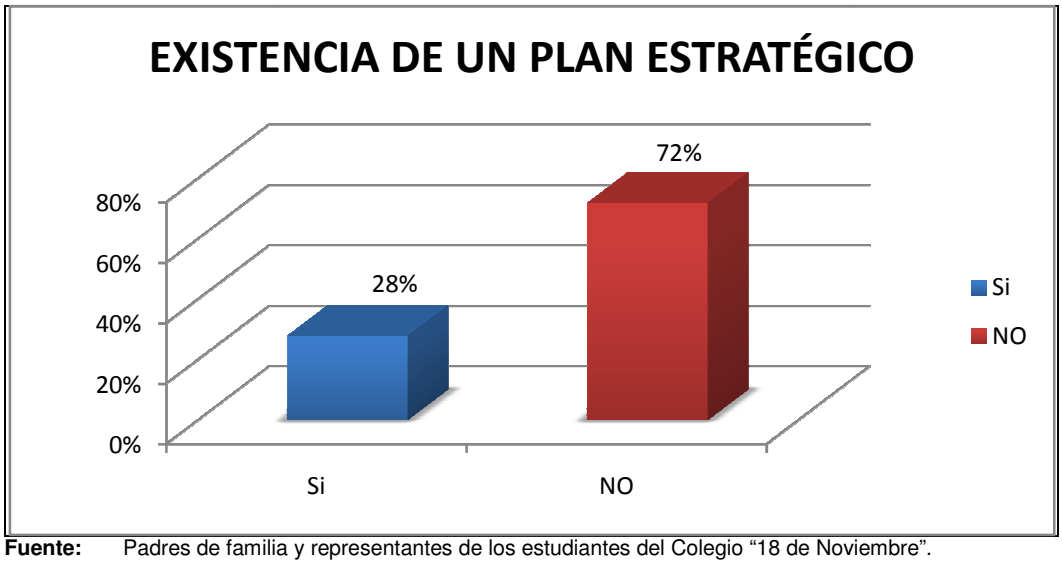
1. Conoce usted a cerca de la existencia de un plan estratégico en el Colegio "18 de Noviembre".

Cuadro Nº 14

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 14



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

Luego de haber realizado la presente encuesta se ha obtenido los siguientes resultados: el 28% de los encuestados manifiestan que si conocen a cerca de la existencia de un Plan Estratégico dentro de la institución, esta respuesta se da debido a que los encuestados confunden esta con la planificación que realizan de sus actividades; mientras que, el 72% señalan que no conocen presencia de un Plan Estratégico dentro de la institución.

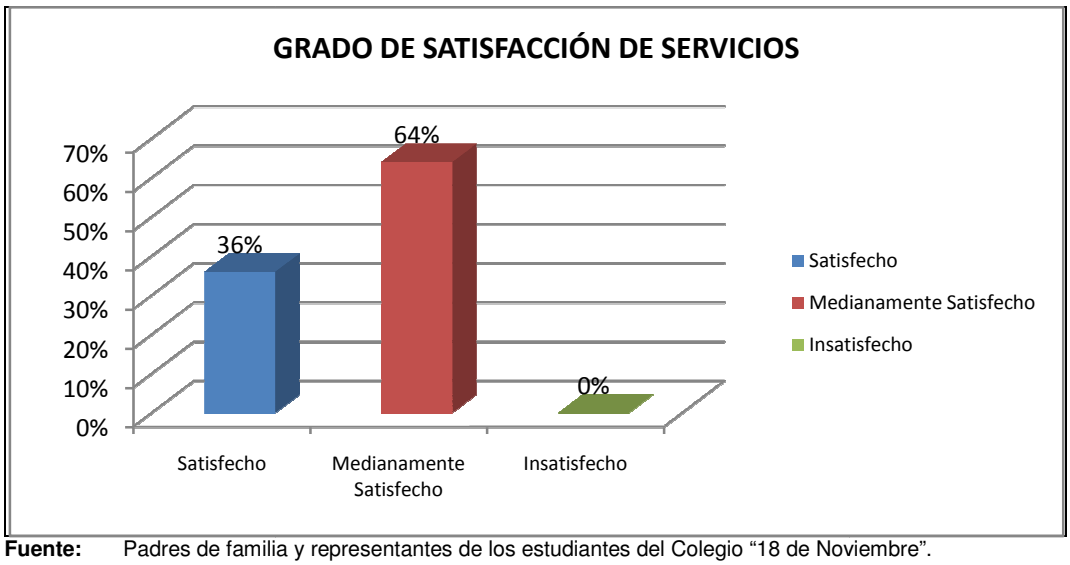
2. Califique el grado de satisfacción que usted tiene con los servicios y beneficios que le ofrece el Colegio "18 de Noviembre".

Cuadro Nº 15

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	13	36%
Medianamente Satisfecho	23	64%
Insatisfecho	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 15



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 36% de los encuestados señalan que se encuentran satisfechos con los servicios y beneficios que les ofrece el Colegio 18 de Noviembre esto debido a que ellos consideran que es buena la enseñanza que se les brinda, por otro lado el 64% indican que se encuentran medianamente satisfechos esta situación se debe a que no consideran que la infraestructura física y los materiales didácticos sean los convenientes, además de no existir una coordinación adecuada de las actividades debido a los desfases en el cumplimiento del horario académico por otro lado expresan que existe falta de comunicación entre estudiantes y padres de familia con los docentes.

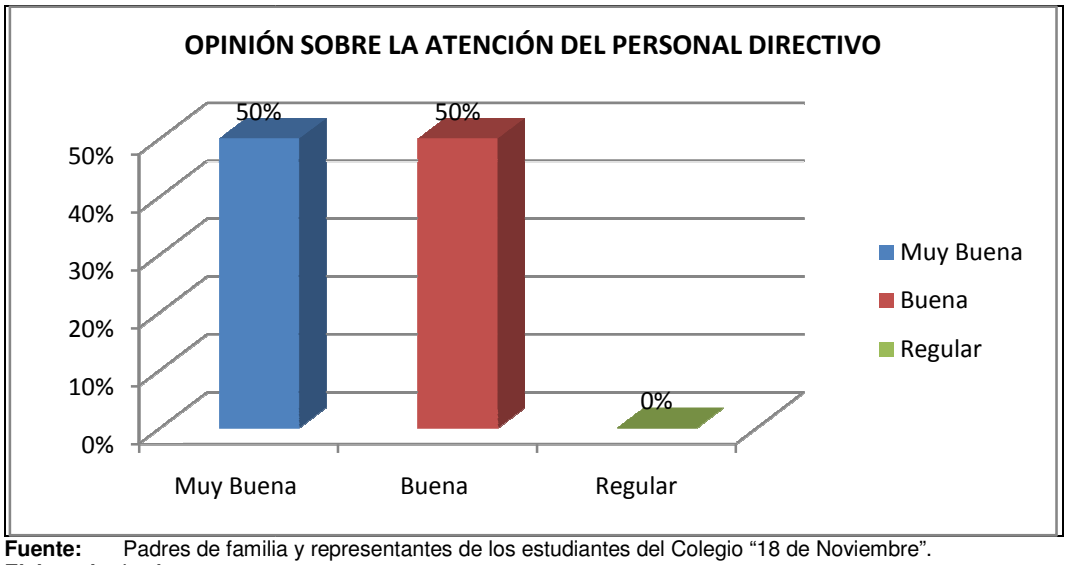
3. ¿Qué opinión merece la atención que brinda el personal directivo y administrativo del Colegio "18 de Noviembre"?

Cuadro Nº 16

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	18	50%
Buena	18	50%
Regular	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 16



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 50% manifiesta que la atención que le brinda el personal directivo y administrativo del Colegio 18 de Noviembre es muy buena ya que aunque no existe una buena comunicación entre ellos existe respeto; por otra parte el 50% indica que la atención es buena ya que todos los servicios no se dan de forma oportuna, además de existir falta de colaboración y compromiso institucional.

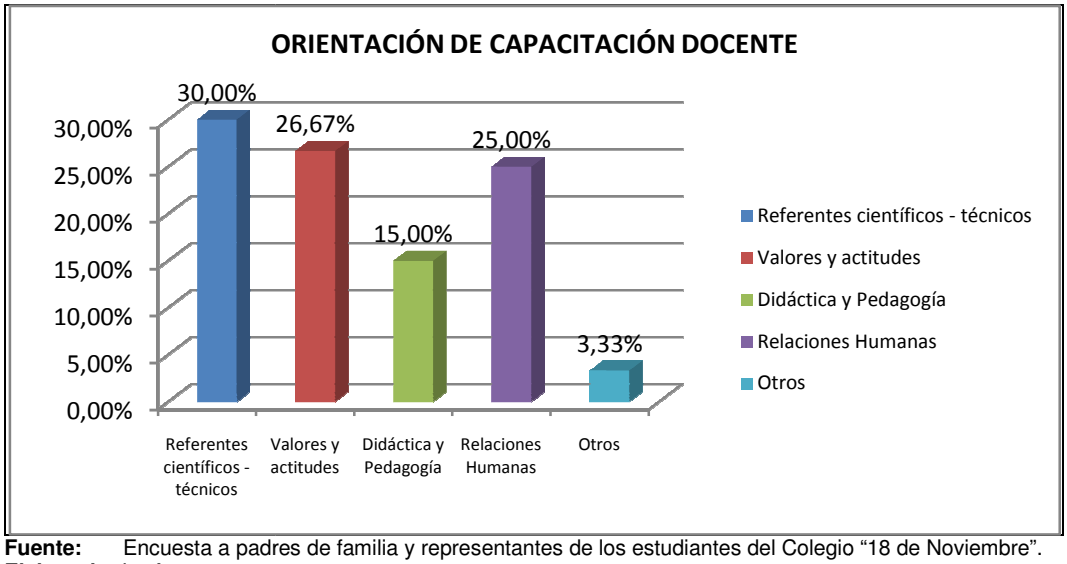
4. Considera usted que el personal docente necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos.

Cuadro Nº 17

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Referentes científicos – técnicos	18	30%
Valores y actitudes	16	27%
Didáctica y Pedagogía	9	15%
Relaciones Humanas	15	25%
Otros	2	3%
Total	**60**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 17



Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 30% de las variables expuestas manifiestan que los docentes deberían capacitarse en referentes científicos – técnicos, mientras que el 27% indica que deberían capacitarse en lo referente a valores y actitudes, el 15% señala que sería conveniente la capacitación en didáctica y pedagogía, el 25% expresan que la capacitación debería ser en relaciones humanas y el 3% exponen que debería haber otro tipo de capacitación direccionada hacia la motivación y superación personal.

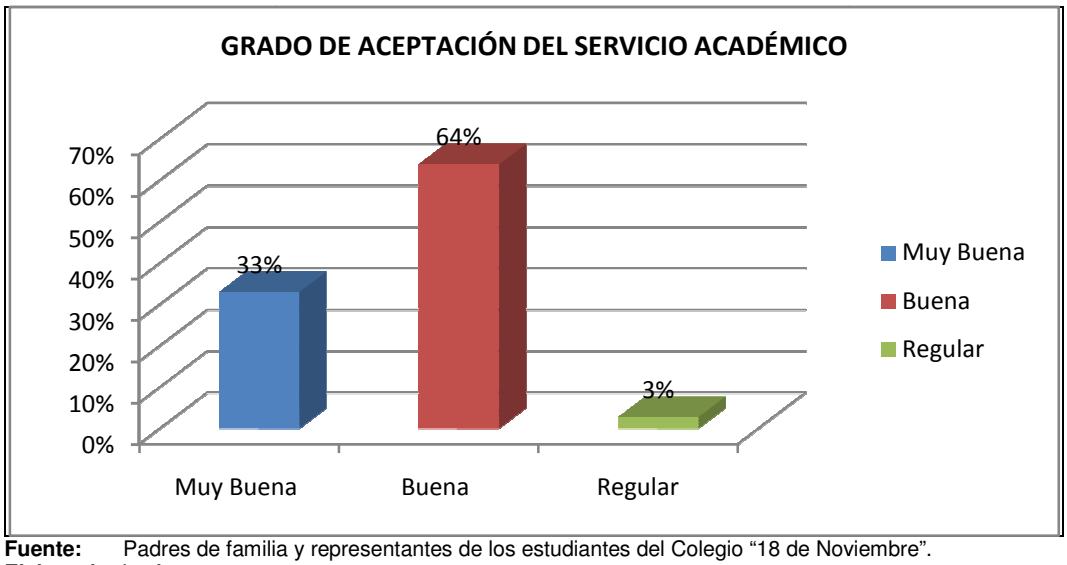
5. Establezca el grado de aceptación del servicio de formación académica que ofrece el Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga.

Cuadro Nº 18

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	12	33%
Buena	23	64%
Regular	1	3%
Total	**36**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 18



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 33% de las personas encuestadas señalan que la aceptación de los servicios que ofrece la institución es muy buena , por otro lado el 64% manifiestan que el grado de aceptación es buena esto debido a que no existe un alto nivel académico debido a la falta de colaboración y compromiso institucional por parte de los docentes, finalmente el 3% de los encuestados indican que la aceptación es regular ya que existe falta de una orientación adecuada para los jóvenes para que estos puedan desarrollar de mejor manera sus habilidades.

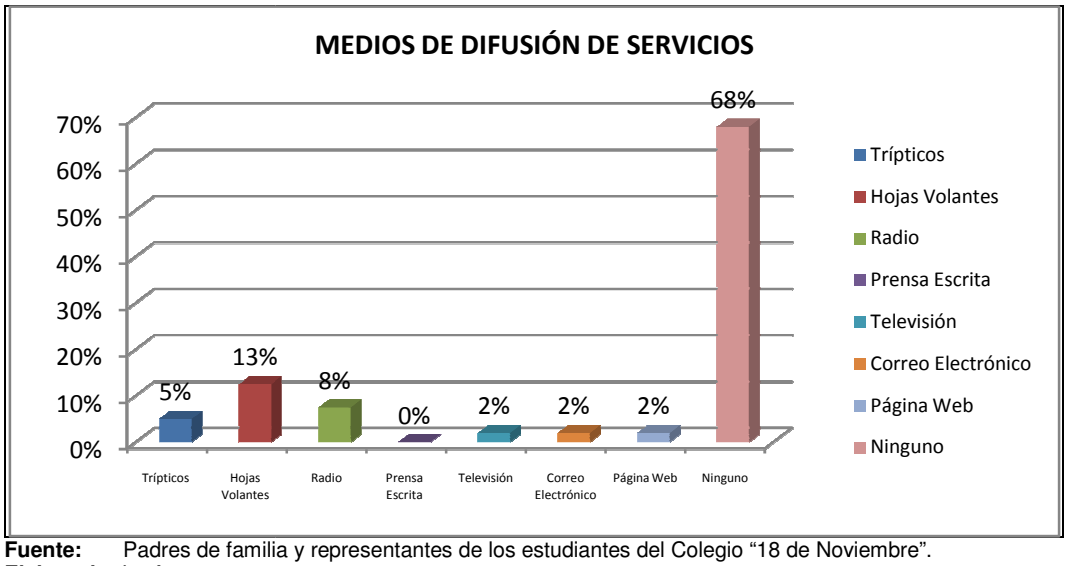
6. Los servicios y beneficios que ofrece el Colegio "18 de Noviembre" de que manera fueron difundidos.

Cuadro Nº 19

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Trípticos	2	5%
Hojas Volantes	5	13%
Radio	3	8%
Prensa Escrita	0	0%
Televisión	1	2%
Correo Electrónico	1	2%
Página Web	1	2%
Ninguno	27	68%
Total	**40**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 19



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 5% de los encuestados manifiestan que los servicios y beneficios que presta el Colegio fueron difundidos a través de trípticos, mientras que el 13% manifiesta que se realizó por medio de hojas volantes, el 8% mediante la radio, el 2% a través de la televisión, el 2% por medio del correo electrónico y página web; y, finalmente el 68% expresan que los servicios no han sido difundidos por los diversos medios de comunicación.

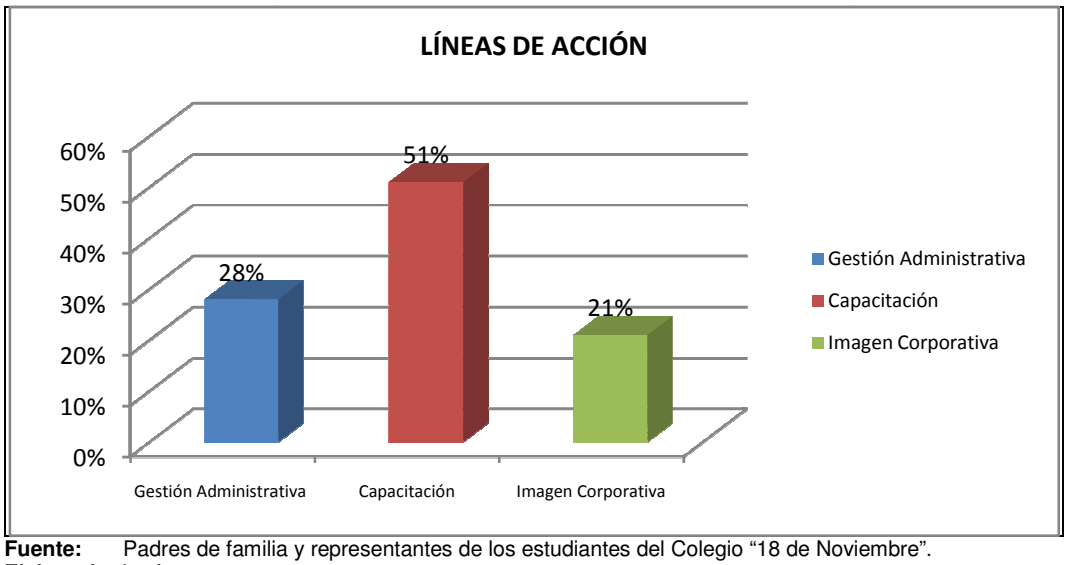
7. ¿Cuáles de estas líneas de acción cree usted que debería mejorar en el Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga?

Cuadro Nº 20

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Administrativa	12	28%
Capacitación	22	51%
Imagen Corporativa	9	21%
Total	**43**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 20



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 28% de las variables señalan que debería mejorar la gestión administrativa para que exista un mejor adelanto del Colegio, por otra parte el 51% indican que debería mejorar la capacitación ya que creen que es necesario actualizar sus conocimientos para desempeñar de mejor manera sus actividades; y, finalmente el 21% manifiestan que debería mejorar la imagen corporativa de la institución.

8. Desde la perspectiva de representantes de los alumnos y padres de familia. Señale cuáles son las debilidades y fortalezas institucionales que cree que son más relevantes.

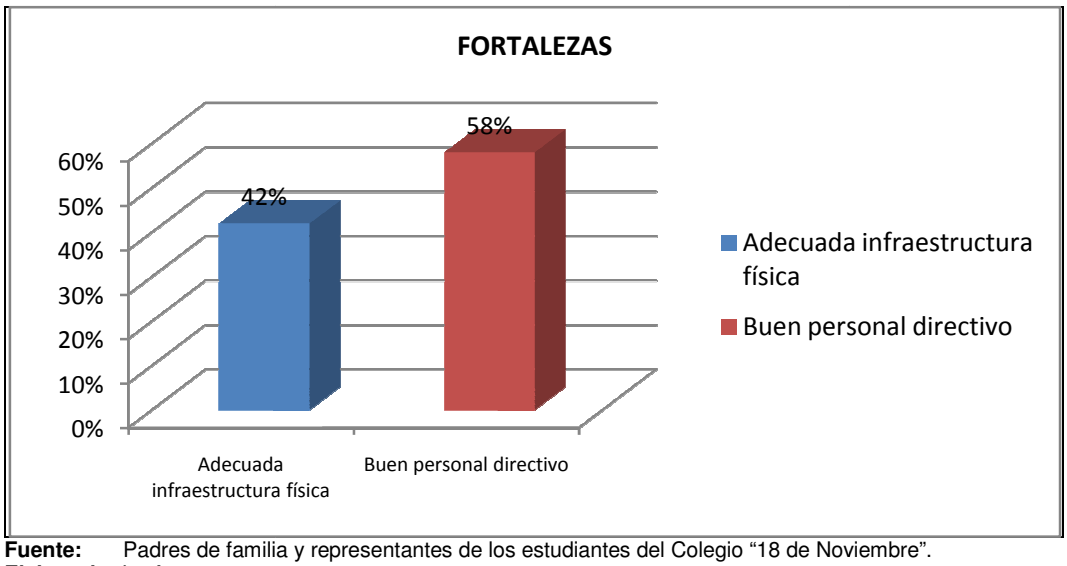
FORTALEZAS

Cuadro Nº 21

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada infraestructura física	20	42%
Buen personal directivo	28	58%
Total	**48**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 21



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 42% manifiesta que el Colegio 18 de Noviembre cuenta con una adecuada infraestructura física ya que existe un amplio espacio para el desarrollo de las actividades académicas y de recreación; por otro lado el 58% señala que existe un buen personal directivo comprometido con el crecimiento y fortalecimiento institucional.

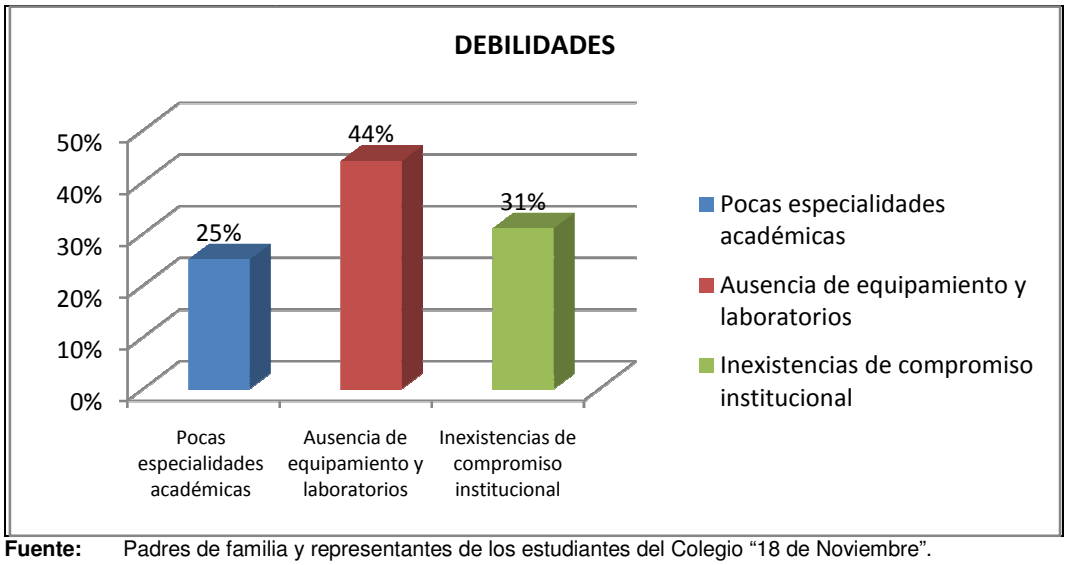
DEBILIDADES

Cuadro Nº 22

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pocas especialidades académicas	9	25%
Ausencia de equipamiento y laboratorios	16	44%
Inexistencia de compromiso institucional	11	31%
Total	**36**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 22



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 25% señala falta incrementar especialidades que contribuyan a una orientación adecuada de las habilidades de los estudiantes, el 44% manifiesta que existe ausencia en la implementación de laboratorios, bibliotecas y equipos tecnológicos de las diversas especialidades y el 31% expresa que ha un inexistente compromiso institucional, capacitación y ética profesional por parte de los docentes del plantel.

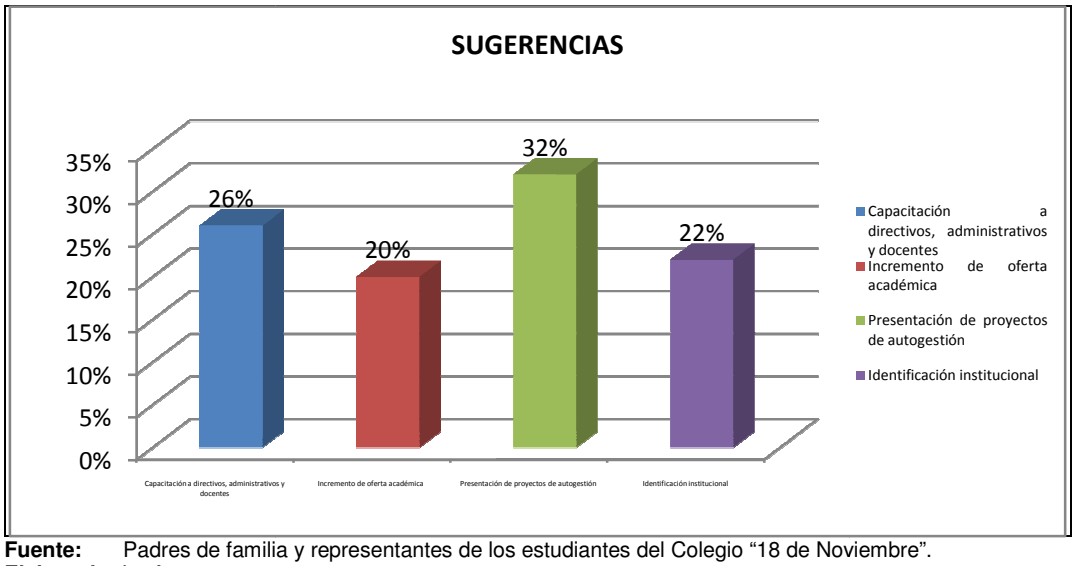
9. ¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico del Colegio 18 de Noviembre, 2011-2015?

Cuadro Nº 23

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación a directivos, administrativos y docentes	13	26%
Incremento de oferta académica	10	20%
Presentación de proyectos de autogestión	16	32%
Identificación institucional	11	22%
Total	**50**	**100%**

Fuente: Encuesta a padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Gráfico Nº 23



Fuente: Padres de familia y representantes de los estudiantes del Colegio "18 de Noviembre".
Elaborado: La Autora

Interpretación

El 26% manifiesta que se debería implementar mayor cantidad de programas de capacitación orientados a directivos, administrativos y docentes que conforman la institución, el 20% indica que debería incrementarse la oferta académica con forme a las nuevas profesiones que se encuentran en la actualidad de modo que la institución se encuentre con una mejor propuesta para sus estudiantes, el 32% señala que se debería trabajar de mejor manera en los programas de gestión que ayuden al fortalecimiento y crecimiento del Colegio 18 de Noviembre, de manera que estos sean un aporte para el mejoramiento y ampliación de la infraestructura; y, finalmente el 22% que se den actividades para que se identifique la institución de manera que esta gane prestigio a nivel local.

ANEXO 5

PERFIL DEL PROYECTO APROBADO

A. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO “18 DE NOVIEMBRE” DEL CANTON SOZORANGA, 2011-2015”

B. PROBLEMÁTICA

Siendo la planificación estratégica el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos a corto, mediano y largo plazo, es importante que este sea implementado dentro de todas las instituciones de carácter público y privado, como es el caso de los establecimientos educativos que siendo instrumentos posibilitadores para la socialización donde una persona asimila y aprende conocimientos, contribuyen al desarrollo de una nación siempre y cuando estos desarrollen sus actividades de manera planeada, consiente y sistemática.

En la ciudad y provincia de Loja existe una gran variedad de instituciones educativas que prestan sus servicios de formación a nivel secundario,

como es el caso del Colegio Nacional 18 de Noviembre del Cantón Sozoranga creado el 9 de diciembre de 1966 según decreto Nº042 perteneciente al sector educativo público; cuya finalidad es formar bachilleres de calidad que puedan enfrentarse a los retos que la sociedad y su formación profesional que se les presente, institución que hasta la fecha no ha sido objeto de un plan estratégico que ayude al establecimiento de metas organizacionales claras, defina estrategias y políticas consistes que aseguren la implantación de un Plan Táctico-Operativo Institucional para obtener así los fines buscados, esta situación ha ocasionado un área problemática que a continuación se describe :

- La institución no cuenta con programas de capacitación de manera continua que permitan incorporar competencias profesionales y laborales; generando un ambiente eficiente en la prestación de sus servicios.
- No existe un sistema de comunicación sólida que permita la integración entre la parte directiva, administrativa y docente lo que ha fomentado en ellos que las actividades que se desarrollan dentro de un marco institucional sin orientación y dirección por parte de los diferentes departamentos internos.
- Existe limitantes en la gestión administrativa para la obtención de los recursos necesarios que posibiliten la ampliación de los servicios, beneficios y su infraestructura física; así como en la incorporación de instituciones, organizaciones, fundaciones resultado de alianzas

estratégicas que motiven elevar y consolidad su estructura educativa-administrativa y financiera.

- El Colegio 18 de Noviembre no cuenta con la adecuada imagen corporativa que identifique sus pensamientos estratégicos, identidad y proyección educativa vista desde las esferas internas y externas.

Motivos suficientes para delimitar el siguiente problema: LA INCIDENCIA POR LA AUSENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL COLEGIO 18 DE NOVIEMBRE DEL CANTÓN SOZORANGA NO POSIBILITA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

C. JUSTIFICACIÓN

Académica

De acuerdo al Sistema Educativo implementado por la Universidad Nacional de Loja (Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación), el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla en torno a los problemas de la sociedad, lo cual garantiza una adecuada interiorización de los conocimientos. Y tomando en cuenta los problemas

por los que atraviesa la institución objeto de análisis y estudio; es factible su realización a través del presente proyecto de tesis el cual es un requisito necesario para obtener el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA.

Institucional

El presente proyecto de tesis está orientado a la Planificación Estratégica para el Colegio 18 de Noviembre del Cantón Sozoranga con el fin de dar un aporte técnico, para que los directivos de la institución puedan seguir un proceso que les permita la obtención de propósitos y objetivos que se han planteado, esto con el fin de establecer y mantener una buena organización que ayude a la adecuada toma de decisiones para su desarrollo institucional.

Económico

Con el presente proyecto de tesis se contribuirá al desarrollo económico de la institución, ya que mediante la correcta aplicación de la planificación estratégica, los directivos podrán tomarlo como referencia de ejecución y de guía para futuras planificaciones que mejoraran el desarrollo de sus actividades, lo que permitirá su crecimiento económico y fortalecimiento institucional aplicando procedimientos adecuados en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros que le posibiliten su progreso dentro de la provincia de Loja.

D. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Estructurar la Planificación Estratégica para el Colegio 18 de Noviembre del Cantón Sozoranga, 2011-2015.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual del Colegio 18 de Noviembre del Cantón Sozoranga, tendientes a la mejora de la institución para la formulación del plan estratégico, 2011-2015.
- Realizar el análisis FODA para establecer el entorno tanto interno como externo del Colegio 18 de Noviembre del Cantón Sozoranga, dando a conocer todas las características institucionales.
- Elaborar un Plan Táctico Operativo del Colegio 18 de Noviembre del cantón Sozoranga, 2011 – 2015, definiendo ejes de desarrollo referentes a gestión administrativa, capacitación e imagen corporativa.

E. MARCO TEÓRICO

PROCESO ADMINISTRATIVO

- Planeación
- Organización

- Integración de Personal
- Dirección
- Control

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Definición
- Importancia
- Objetivos

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- El entorno
- Los recursos
- Las expectativas las bases

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Etapa Uno: Diagnostico de la Situación Actual**
  - Análisis FODA

- Análisis Interno de la Organización
- Análisis Externo de la Organización

- **Etapa Dos: Estructura de un Plan Estratégico**
  - Misión
  - Visión
  - Valores corporativos
  - Objetivos estratégicos
  - Estrategias
  - Indicadores
  - Políticas
  - Factores críticos de éxito
  - Actividades
  - Supuestos estratégicos
  - Complemento a las estrategias
  - Plan táctico operativo
  - Líneas de acción
  - Proyectos

F. METODOLOGÍA

MÉTODOS

Para el desarrollo del presente proyecto de tesis se utilizará métodos, técnicas e instrumentos válidos para reunir información fundamentada en hechos ciertos y efectivos.

MÉTODO CIENTÍFICO

Este método se utilizará en el descubrimiento de relaciones internas y externas de los procesos de la realidad en las que se desempeña la institución.

MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se refiere a que parte de un razonamiento general de referencia hacia algo en particular, ya este método servirá en la elaboración de conceptos principios, definiciones, leyes o normas para realizar la fundamentación teórica.

MÉTODO INDUCTIVO

Este método se utilizará para la elaboración del diagnostico de la situación actual del colegio y la elaboración de matrices que servirán para el desarrollo del plan estratégico.

MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO

Este método ayudará en el análisis e interpretación de la información obtenida para la determinación del plan estratégico y plan táctico operativo del Colegio 18 de Noviembre, enfocando las conclusiones y recomendaciones en dirección a los objetivos planteados, así como también en la elaboración del resumen del trabajo realizado.

MÉTODO MATEMÁTICO

Este método servirá para la realización de cálculos matemáticos para determinar la tabulación de las encuestas que se han de realizar para la obtención de información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Esta técnica se aplicará en el desarrollo de las principales actividades para tener un conocimiento de la situación actual de la institución, basada en la descripción de la problemática y su direccionamiento a la propuesta de planificación estratégica.

ENTREVISTA

Se la realizará a los informantes internos y externos, como recurso de análisis de varias perspectivas administrativas, financieras y de gestión; información que será validada y contrastada con la recuperada de la aplicación de encuestas.

ENCUESTA

Esta técnica se aplicara al personal directivo, administrativo y docente como actores internos, y como actores externos a los padres de familia

del Colegio 18 de Noviembre con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que posee la institución, así como las alternativas de solución que brindan sus miembros.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Es un grupo de personas que utilizan el servicio educativo que brinda el Colegio 18 de Noviembre, por lo tanto la población es todo el personal administrativo, docente, estudiantil y padres de familia de la institución, ya que estos pueden proporcionar información acerca de la calidad de servicios, la continuidad de capacitación y la gestión administrativa. Estableciéndose el universo a lo interno de 32 y a lo externo 360 informantes, según información proporcionada por secretaria del Colegio objeto de planificación estratégica.

MUESTRA

Para la terminación de la muestra se tomará las dos bases de datos según la aplicación de las siguientes fórmulas:

INFORMANTES INTERNOS

Simbología:

n= Tamaño de la muestra.

PQ= Valor Constante

K= Correlación de Error (2)

N= Población

E= Error Estadístico

Datos:

n=?

PQ= 0.25

K= 2

N= 32

E= 16% (0.16)

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \times 32}{(32-1)\frac{0.16^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{8}{(31)\frac{0.0256}{4} + 0.25} = \frac{8}{0.4484} = 17.84 = 18$$

INFORMANTES EXTERNOS

Simbología:

n= Tamaño de la muestra.

PQ= Valor Constante

K= Correlación de Error (2)

N= Población

E= Error Estadístico

Datos:

n=?

PQ= 0.25

K= 2

N= 360

E= 16% (0.16)

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \times 360}{(360-1)\frac{0.16^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{90}{(359)\frac{0.0256}{4} + 0.25} = \frac{90}{2.2976 + 0.25} = \frac{90}{2.5476} = 35.33 = 36$$

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN **i**

AUTORÍA **ii**

DEDICATORIA **iii**

AGRADECIMIENTO **iv**

A. TÍTULO **1**

B. RESUMEN **3**

C. INTRODUCCIÓN **8**

D. REVISIÓN DE LITERATURA **11**

SISTEMA EDUCATIVO 12

ADMINISTRACIÓN 13

Definición 13

Proceso Administrativo 14

PLANIFICACIÓN 15

Definición 15

Importancia de la Planificación 16

Características de la Planificación 16

Principios Básicos de la Planificación 16

Niveles de la Planificación 17

PLAN ESTRATÉGICO 18

Definición 18

Importancia 19

Objetivos 20

Condiciones Indispensables 21

Utilidades del Plan Estratégico 22

Factores que Influyen en el Plan Estratégico 23

Diferencia entre Plan Estratégico y Plan Operativo 24

Pensamiento Estratégico 25

ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 26

Etapa Uno: Diagnóstico de la Situación Actual 27

Análisis FODA 28

Matriz FODA 30

Estrategias del FODA 30

Análisis Externo de la Organización 32

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 32

Análisis Interno de la Organización 34

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 34

Ejes de Desarrollo 36

Etapa Dos: Elaboración del Plan Estratégico 36

Misión 36

Visión 37

Valores Corporativos 38

Principios Corporativos 39

Árbol de Problemas 39

Árbol de Objetivos 42

Objetivos Estratégicos 44

Estrategias 44

Matriz de Programación 45

Actividades 46

Responsables 46

Presupuesto 47

Indicadores 47

Políticas 48

Factores Críticos de Éxito 49

Supuestos Estratégicos 49

Complemento a las Estrategias 49

Plan Táctico Operativo 49

Líneas de Acción 50

Programas 51

Proyectos 51

Plan Operativo Anual 51

E. MATERIALES Y MÉTODOS 52

F. RESULTADOS 61

Contexto Institucional 62

DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD EMPÍRICA INVESTIGADA71

PROPUESTA “PLAN ESTRATÉGICO, PARA EL COLEGIO “18 DE NOVIEMBRE”, DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011 - 2015” 76

Presentación 76

Objetivo 77

Justificación 77

Desarrollo del Plan Estratégico 78

ANÁLISIS SITUACIONAL 92

Análisis FODA 93

Matriz de Evaluación de Factores Internos 95

Interpretación de Matriz de Evaluación de Factores Internos 96

Matriz de Evaluación de Factores Externos 97

Interpretación de Matriz de Evaluación de Factores Externos 98

Ejes de Desarrollo 99

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO “18 DE NOVIEMBRE” DEL CANTÓN SOZORANGA, 2011-2015 101

Fundamentos Estratégicos 102

Valores Corporativos 102

Principios 104

Árbol de Problemas 106

Árbol de Objetivos 109

Objetivos Estratégicos 112

Objetivos Específicos 113

Estrategias 114

Matriz de Programación 118

Políticas 127

Factores Críticos de Riesgo 127

Supuestos Estratégicos 129

PLAN TÁCTICO OPERATIVO 131

Líneas de Acción 132

Plan Operativo Anual 133

Proyecto: “Plan Integral de Capacitación para Directivos, Administrativo y Docentes del Colegio 18 de Noviembre” 134

G. DISCUSIÓN 143

H. CONCLUSIONES 146

I. RECOMENDACIONES 149

J. BIBLIOGRAFÍA 152

K. ANEXOS 155