



---

---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
DIRECCIONADO AL FORTALECIMIENTO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO  
NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO” DEL  
CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA,  
PERIODO 2011-2016**

TESIS PREVIA A OPTAR EL  
GRADO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,  
CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

**AUTOR:**

*Dennys Israel Poma Medina*

**DIRECTOR:**

*Dr. Cristóbal Jaramillo Pedrera Mg Sc.*

**LOJA – ECUADOR  
2011**

Dr. Cristóbal Jaramillo Pedrera, Mg. Sc. DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS.

**CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de investigación “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DIRECCIONADO AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO” DEL CANTON CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2011 – 2016”, desarrollado por el aspirante Dennys Israel Poma Medina, previo a optar el Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público-Auditor, ha sido dirigido y revisado durante todo el proceso de investigación, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, 20 de junio del 2011

Dr. Cristóbal Jaramillo Pedrera, Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

Dennys Israel Poma Medina

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado con infinito afecto y gratitud a Dios, a mis padres, familiares y amigos por el apoyo, entusiasmo y motivación que me brindaron para poder culminar exitosamente mis estudios universitarios.

Dennys Israel

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por abrir sus puertas para continuar con la formación profesional, a los Docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría por la formación intelectual brindada.

Especialmente la gratitud al Director de Tesis Dr. Cristóbal Jaramillo, Mg Sc., quien con su paciencia y profesionalismo fue una guía indispensable para el desarrollo de la misma.

Además dejo constancia del reconocimiento al Dr. Edgar Castro, Mg Sc., Rector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" y al personal que labora en esta prestigiosa institución por su valiosa y oportuna colaboración con la información necesaria para la elaboración del trabajo de tesis.

EL AUTOR

*TÍTULO*

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DIRECCIONADO  
AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL  
COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO” DEL CANTÓN  
CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2011- 2016”

# ***RESUMEN***



## **b. RESUMEN**

El Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" actualmente contribuye con un aporte a la sociedad en cuanto a contribuir al desarrollo del cantón Catamayo, por lo que es necesario incorporar directrices y orientaciones estratégicas para adecuarse a su nuevo ámbito competitivo y consecuentemente para ello una reestructuración e incorporación de la misión, visión, valores y principios corporativos, líneas de acción, bajo el enfoque de proyección a largo plazo a través de la elaboración de un Plan Estratégico 2011-2016, encaminado a contribuir con el fortalecimiento institucional.

Propuesta que fue factible su ejecución con el apoyo y aplicación de una metodología acorde a cada fase del proceso investigativo; para ello fue necesario en primera instancia tener un acercamiento conceptual sobre el plan estratégico considerando sus alcances y exigencias que presenta la herramienta administrativa para luego realizar una recolección de información de fuentes internas que validen y confirmen la problemática definida. Posteriormente se analizó la situación actual del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" de la ciudad de Loja, cantón Catamayo, en su ámbito organizacional para definir los fundamentos y objetivos

estratégicos, tendientes a la construcción del Plan Táctico Operativo institucional.

El resultado de la Plan Estratégico está ligado con la definición de los objetivos, estrategias, actividades, responsabilidades, indicadores estratégicos que contribuyeron para la estructuración del POA institucional anual sobre los ejes de desarrollo que son la base de la presente plan orientado a fortalecer la gestión administrativa, capacitación y sistemas de comunicación e información institucional.

## **ABSTRACT**

The School National Nocturne "CATAMAYO" at the moment it contributes with a contribution to the society as for contributing to the development of the canton Catamayo, for what is necessary to incorporate guidelines and strategic orientations to be adapted to their new competitive environment and consequently for it a restructuring and incorporation of the mission, vision, values and corporate principles, action lines, under the long term projection focus through the elaboration of a Strategic Plan 2011-2016, guided to contribute with the institutional invigoration.

Proposal that it was feasible their execution with the support and application of an in agreement methodology to each phase of the investigative process; for it was necessary in first instance to have a conceptual approach on the strategic planning considering their reaches and demands that it presents the administrative tool stops then to carry out a gathering of information of internal sources that you/they validate and confirm the defined problem. Later on the current situation of the School National Nocturne was analyzed "CATAMAYO" of the city of Loja, canton Catamayo, in its organizational environment to define the foundations and

strategic objectives, tendinitis to the construction of the institutional Operative Tactical Plan.

The result of the Strategic Plan is bound with the definition of the objectives, strategies, activities, responsibilities, strategic indicators that contributed for the structuring of the annual institutional POA on the development axes that are the base of the present plan guided to strengthen the administrative administration, training and communication systems and institutional information.

# *INTRODUCCIÓN*

### **c. INTRODUCCIÓN**

Para que toda organización logre sus objetivos y metas propuestas es necesario diseñar un Plan Estratégico, para que facilite y contribuya a un mejor desarrollo interno y externo y permita a sus directivos medir el grado de desenvolvimiento y a la vez motivar a todos sus actores sobre el compromiso social y laboral que debe existir en la organización, contribuyendo así a un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades.

Es así que el presente trabajo sirve como un aporte a la institución educativa para que tome mejores decisiones en el presente, aproveche las oportunidades y pueda evitar los riesgos internos y externos del sistema educativo.

La estructura del presente trabajo está en concordancia con lo que establece el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja: Título de la investigación; Resumen en donde se expresa una visión global del trabajo con incidencia en los resultados de una forma general; Introducción, que manifiesta el beneficio e importancia del tema, el aporte a la entidad y la estructura del trabajo; Revisión de Literatura, en donde se describen elementos teóricos sobre el sistema educativo,

proceso administrativo y plan estratégica; Materiales y Métodos en el cual 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 de la propuesta ejecutada.

Finalmente las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó para que sean puestas a consideración de sus autoridades y su posterior expansión interna como iniciativas de cambio y fortalecimiento institucional; seguido de *la* Bibliografía, que es el enlistado de las fuentes de consulta y de la información utilizada y los Anexos, que sirvieron como soporte para la elaboración de la presente propuesta estratégica

***REVISIÓN DE  
LITERATURA***



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **SISTEMA EDUCATIVO**

“El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos.

De acuerdo con la Ley de Educación, el sistema educativo nacional es único; sin embargo, en rigor, hay dos sistemas: el del Ministerio de Educación y el Universitario. El sistema educativo del Ministerio comprende dos subsistemas: el escolarizado y el no escolarizado.

El subsistema escolarizado comprende la educación que se imparte en los establecimientos determinados en la Ley y en los reglamentos generales y especiales:

- a) la Educación Regular Hispana e Indígena;
- b) la Educación Compensatoria; y,
- c) la Educación Especial.

La Educación Regular se desarrolla en un proceso continuo, a través de los siguientes niveles:

- a) Educación pre-primaria;
- b) Educación primaria;
- c) Educación secundaria; y,
- d) Educación superior.

La Educación Regular se somete a las disposiciones reglamentarias sobre límite de edad, secuencia y duración de niveles y cursos.

La Educación Compensatoria tiene la finalidad esencial de restablecer la igualdad de oportunidades para quienes no ingresaron a los niveles de educación regular o no los concluyeron; permite que puedan ingresar al sistema regular, en cualquier época de su vida, de acuerdo con sus necesidades y aspiraciones.

La Educación Compensatoria comprende:

- a) Nivel primario compensatorio;
- b) Ciclo básico compensatorio;
- c) Ciclo diversificado compensatorio; y,
- d) Formación y capacitación a nivel artesanal, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Defensa del Artesano y su Reglamento.

La Educación Especial atiende a las personas excepcionales que por diversas causas no pueden adaptarse a la educación regular.

Las instituciones educativas, tienen como misión la formación humana y la promoción cultural; y, están destinadas a cumplir los fines de la educación con sujeción a la Ley y su Reglamento.

Las instituciones educativas se clasifican:

**Por el financiamiento:**

- a) **Oficiales:** fiscales municipales y de otras instituciones públicas;
- b) **Particulares:** pertenecen a personas naturales o jurídicas de derecho privado, pueden ser laicos o confesionales;
- c) **Otros:** los que cuentan con financiamiento parcial de entidades públicas y de las asociaciones de padres de familia y los que cuentan con financiamiento parcial del Estado y se rigen por convenios especiales.

**Por la jornada de trabajo:**

- a) Matutinos
- b) Vespertinos;
- c) Nocturnos; y,
- d) De doble jornada.

**Por el alumnado:**

- a) Masculinos;
- b) Femeninos; y,
- c) Mixtos;

**Por la ubicación geográfica:**

- a) Urbanos; y
- b) Rurales.

**La Educación secundaria**

El nivel consolida la cultura general, proporciona al alumno una orientación integral que le permite aprovechar al máximo sus potencialidades, decidir conscientemente acerca de la elección de la carrera profesional y vincularse con el mundo del trabajo.

El bachillerato prepara profesionales de nivel medio, de acuerdo con los requerimientos del desarrollo del país; ofrece una formación humanística, científica y tecnológica que habilita al estudiante para que continúe estudios superiores o para que pueda desenvolverse eficientemente en los campos individual, social y profesional”<sup>1</sup>

---

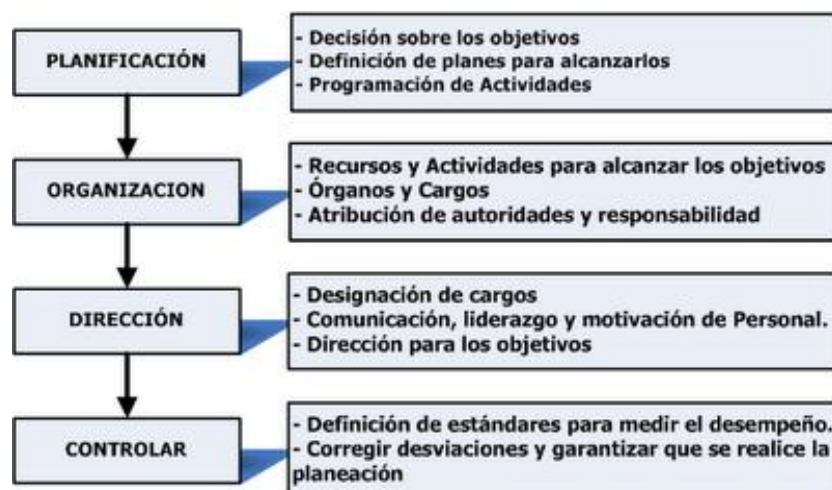
<sup>1</sup> ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS [en línea] Sistema Educativo. Disponible en: <http://www.oei.es/quipu/ecuador/ecu04.pdf>

## ADMINISTRACIÓN

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control; desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”<sup>2</sup>

Es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa del plan, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento etc.,) de la institución con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser económico o social dependiendo esto de los fines que persigue la entidad.

## PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración.

<sup>2</sup> GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires - Argentina, 2000. Pág. 26

## **PLANEACIÓN**

“Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada”<sup>3</sup>

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACIÓN**

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

---

<sup>3</sup> PAZMIÑO, Aracely y BORJA, Germania. Planificación y Liderazgo. Segunda Edición. Quito-Ecuador, 2007. Págs. 6 - 9

**Principios de la planeación:**

“En la Planeación se pueden considerar los principios siguientes:

**Precisión:**

- ✓ El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.
- ✓ Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.
- ✓ Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

**Flexibilidad.-** En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisibles, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los

cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original.

De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los “sistemas” para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

**Unidad de dirección.-** Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.



**Consistencia.-** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

**Relatividad.-** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

**Participación.-** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento”<sup>4</sup>

## **ORGANIZACIÓN**

Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de

---

<sup>4</sup> AMADOR, Juan Pablo. Proceso Administrativo. Segunda Edición. Editorial OSITRAN. Distrito Federal – México, 2007. Págs. 16 - 17

aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN**

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. por departamento)
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### **CLASES DE ORGANIZACIONES**

**Organización Formal:** Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto

presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

***Organización Informal:*** El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos, así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

### ***La causa de la organización***

La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente.

Principio del tramo de control, En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

### ***Estructura organizativa***

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente

de las unidades de “staff” no se haya en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

### ***PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN***

***Unidad de mando.-*** “Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

***Especialización.-*** Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

***Paridad de autoridad y responsabilidad.-*** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

***Equilibrio de Dirección–Control.-*** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

**Definición de puestos.**- Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos”<sup>5</sup>

## **INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

## **DIRECCIÓN**

“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”<sup>6</sup>

## **PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

**Coordinación de intereses:** “El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

---

<sup>5</sup> PAZMIÑO, Aracely y BORJA, Germania. Planificación y Liderazgo. Segunda Edición. Ediciones Ecoe. Quito-Ecuador, 2007. Págs. 19 – 20.

<sup>6</sup> PROMONEGOCIOS [en línea] Proceso Administrativo. Disponible en: [http://promonegocios.net/administración/proceso\\_administrativo\\_](http://promonegocios.net/administración/proceso_administrativo_).

**Impersonalidad del mando:** La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

**Resolución de conflictos:** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

**Aprovechamiento de conflictos:** Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

**Vía jerárquica:** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante”<sup>7</sup>

## CONTROL

“El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de

---

<sup>7</sup> AMADOR, Juan Pablo. Proceso Administrativo. Segunda Edición. Editorial OSITRAN. Distrito Federal – México, 2007. Págs. 21 - 22.

una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración”<sup>8</sup>

### **ELEMENTOS DEL CONTROL**

**Establecimiento de estándares:** “Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

**Medición de resultados:** La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

**Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

**Retroalimentación:** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> AGUSTIN REYES, Idalberto Chiavenato. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá Colombia. Págs. 90-94

<sup>9</sup> *Ibidem* (7). Págs. 23 - 25



## **PLAN ESTRATÉGICO**

### **Definición**

“Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integral el futuro de la institución que se deriva de su filosofía, misión, orientación, objetivos, metas y de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

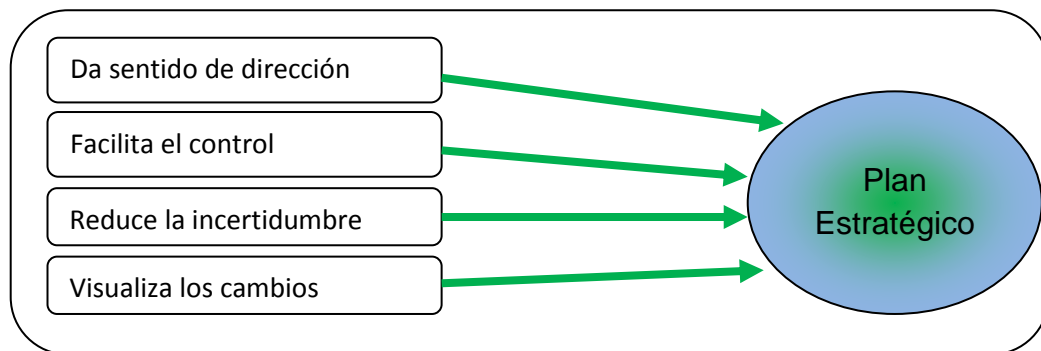
El propósito es el de concebir a la institución no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio”<sup>10</sup>

### **IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es importante para quienes administran el talento humano 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 planeación ejecutada cuidadosamente permitirá consolidar los objetivos planteados, así la gestión administrativa tendrá el éxito deseado.

---

<sup>10</sup> ARGUIN, Gerard. La Planificación Estratégica en la Universidad. Segunda Edición. Editorial Universidad del Valle. Cali – Colombia, 1998. Pág.8



## PROCESO DE PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico, es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Se considera como un proceso continuo, porque la planeación se debe efectuar en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### Objetivos

“Los objetivos más relevantes que una plan estratégico debe perseguir son:

- ✓ Posibilitar un proceso de modernización de la organización que permita mejorar la formación de recursos humanos que requiere el desarrollo local, regional y nacional del presente y futuro.

- ✓ Identificar, a través de un estudio del medio interno y externo los principales problemas vinculados con la educación y plantear alternativas que permitan responder especialmente a las exigencias del desarrollo científico tecnológico y social.
  
- ✓ Definir líneas de desarrollo que permitan a los organismos correspondientes adoptar un conjunto de decisiones inmediatas con el propósito de impulsar el plan”<sup>11</sup>

## **CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico debe ser bien organizado, sistematizado y participativo, lo que implica que no se puede separar de la acción. Por lo tanto la planeación es una forma de organización para la acción, éste es el punto crucial que diferencia la planeación tradicional de la planeación estratégica. La planeación y la administración implican un esfuerzo participativo.

## **PRINCIPIOS BÁSICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

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

---

<sup>11</sup> ARANDA. Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Segunda Edición. Loja – Ecuador, 2007. Págs. 55-56.

### **Democrática**

El plan es democrático y participativo en la medida que fomenta la colaboración de todos los integrantes de la institución en la formulación, ejecución y evaluación del plan. Lo importante es que los actores del plan estratégico se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

### **Integral**

El plan es integro e histórico porque cubre la totalidad de las funciones de la entidad (docencia, investigación y gestión) sumando los esfuerzos para lograrlo.

### **Flexible**

El plan no es perfecto, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales entre otras.

### **Operativa**

Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se planteen para el desarrollo

institucional. Es decir que la planeación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos.

### **Crítica y autocrítica**

El plan estratégico fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y statu de la entidad con miras a que se constituya la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

### **Sistemática**

Este elemento se asocia al principio de integridad, dado que es fundamental considerar a la institución como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio”<sup>12</sup>

## **CONDICIONES INDISPENSABLES**

**Liderazgo.-** “Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos. Es decir ejerce influencia, control sobre las personas.

---

<sup>12</sup> GOLSTEIN Leonard D. y NOLAN Timothy M. Planificación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá-Colombia, 1998. Págs. 15-18

**Participación de los actores sociales del sector.-** Debe estar socializado los beneficios que se obtendrán mediante la planeación estratégica, para el cual debemos motivarlos a fin de que exista la 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.

**Metodología Organizacional.-** Para la elaboración es necesario aplicar algunas técnicas y métodos mediante el desarrollo de talleres comunitarios. Por ninguna causa se 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”<sup>13</sup>

## **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.

---

<sup>13</sup> CASERES, Siliceo. Texto de Planeación para la Vida. Editorial Edebe. Barcelona – España. 2001. Págs. 20 – 21.

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.

<b>DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO</b>		
<b>Variables</b>	<b>Plan estratégico</b>	<b>Plan operativo</b>
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: <a href="http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml">http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica.shtml</a>		

## **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”<sup>14</sup>

## **ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **ETAPA UNO: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **FINALIDAD DEL DIAGNÓSTICO**

Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y distintas áreas de trabajo de la organización. Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.

Crear un espacio para crear los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

---

<sup>14</sup> 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.

Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

“Cuando una organización se propone realizar una plan estratégico es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad sino solo aquellos elementos que nos interesan particularmente en función de los objetivos de la organización”<sup>15</sup>

## **FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación actual, su posición en el contexto, su estado interno y luego

---

<sup>15</sup> PAREDES A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw – Hill. Bogotá- Colombia, 2004. Pág. 27.

definir su rol y acción en el medio. Lo cual permite tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
<b>Exterior</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Interior</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

## **FORTALEZAS**

Una fortaleza de la organización es aquella función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

## **DEBILIDADES**

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado sensible en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la cooperativa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

## **OPORTUNIDADES**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

## **AMENAZAS**

Las amenazas son lo contrario de todas aquellas oportunidades, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

**La estrategia FO.-** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas se puede beneficiar el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

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

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

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

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	ESTRATÉGIA FO.- Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportuidades externas	ESTRATÉGIA DO.- Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportuidades externas.
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATÉGIA FA.- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas	ESTRATÉGIA DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

“Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

### **Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

- Debilidad mayor            1
- Debilidad menor            2
- Fortaleza menor            3
- Fortaleza mayor            4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total para una empresa que varía entre 1 y 5.

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la empresa está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

### **FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS				
DEBILIDADES				
TOTAL				
CALIFICACIÓN				
DEBILIDAD MAYOR 1	DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3	FORTALEZA MAYOR 4	

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

La evaluación de los factores externos permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la empresa.

#### **Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos**

- a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la empresa.
- b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:
  - Sin importancia                      0.01
  - Muy importante                      1.00



La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una empresa. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

- Amenaza mayor            1
- Amenaza menor            2
- Oportunidad menor        3
- Oportunidad mayor        4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total para una empresa que oscila entre 1 y 5.

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la empresa está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la empresa no tiene problemas externos”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia. Págs.78 - 83.

### **FORMATO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			
CALIFICACIÓN			
AMENAZA MAYOR 1	AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3	OPORTUNIDAD MAYOR 4

### **EJES DE DESARROLLO**

Son líneas con condiciones agroeconómicas, población, recursos naturales, núcleos urbanos estructurales, etc. sobre la que se pueden aplicar acciones de política económica capaces de generar por sí mismas un desarrollo en la propia línea del eje como servir de dirección para la propagación.

### **FACTORES CLAVES DEL ENTORNO**

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y externos claves en el plan. Los denominados actores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos

relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

## **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 ó 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”<sup>17</sup>

### **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.

---

<sup>17</sup> Ibídem (15) Pág. 84.

## **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”<sup>18</sup>

## **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

---

<sup>18</sup> MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición Breve).Editorial Prentice Hall. México, 1997. Pág, 92.

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”<sup>19</sup>

## 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 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”<sup>20</sup>

El procedimiento para armar el árbol de problemas es:

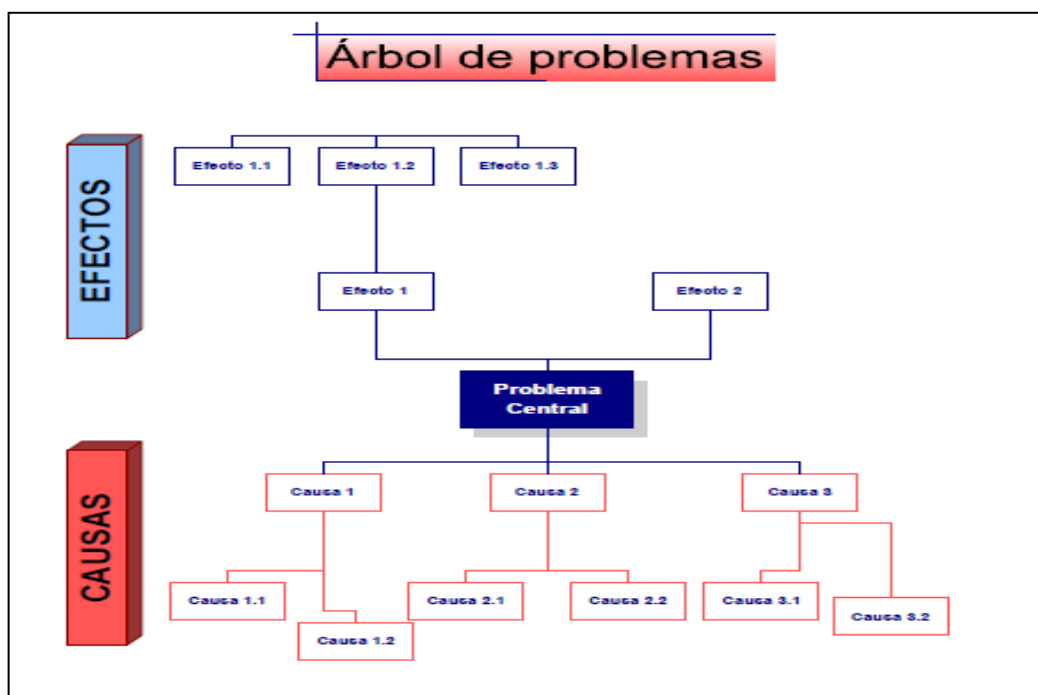
- El problema central se ubica en el medio.

---

<sup>19</sup> GESTIOPOLIS. [en línea]. PRINCIPIOS CORPORATIVOS. Disponible en : <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

<sup>20</sup> EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Lima – Perú, 2006. Pág. 38.

- 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?



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”<sup>21</sup>



Fuente: [http://wiki.visionmundial.org.bo/index.php/Manual\\_de\\_PME](http://wiki.visionmundial.org.bo/index.php/Manual_de_PME)

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

<sup>21</sup> MARTÍNEZ, Rodrigo; FERNÁNDEZ, Andrés. Árbol de Problema y Áreas de Intervención. CEPAL. Monterrey – México, 2010. Pág. 13.

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 lograr 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”<sup>22</sup>

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 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

---

<sup>22</sup> TOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. Onceava Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2001. Pág. 15.

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.

FORMATO DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1			
OBJETIVO ESTRATÈGICO ESPECÍFICO 1.1			
ESTRATÈGIA	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES

## 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”<sup>23</sup>

## RESPONSABLES

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

<sup>23</sup> MACLEOD, Paige; LEÓN, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro. Planificación Estratégica Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Tercera Edición. Editorial The Nature Conservancy. 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.

### Modelo

<b>INGRESOS</b>	
<b>APORTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Autogestión	1.590,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1.590,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Elaboración de material didáctico	250,00
Impresión de material didáctico	30,00
Reproducción de material didáctico	500,00
Pago a capacitadores	600,00
Transporte	50,00
Gastos Imprevistos	100,00
Útiles de Oficina	60,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>1.590,00</b>

Fuente: El Autor

## 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”<sup>24</sup>

### **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.
- **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.

---

<sup>24</sup> SEYCC. [en línea]. Indicadores. Disponible en: <http://web.seycc.gob.mx/poa/manual.pdf>.

## **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”<sup>25</sup>

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

“Son una combinación de cifras financieras específicas 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

---

<sup>25</sup> MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición Breve) Editorial Prentice Hall. México 1997. Pág.5.



organizacionales que no son ni líneas de negocios, ni indicadores críticos de riesgo 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”<sup>26</sup>

## **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 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”<sup>27</sup>

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.

---

<sup>26</sup> GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M; PFEIFFER, William J. Planeación Estratégica Aplicada. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 1988. Págs. 26 - 27.

<sup>27</sup> MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.,James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición Breve). Editorial Prentice Hall. México 1997. Págs, 115-116.

## **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”<sup>28</sup>

## **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

---

<sup>28</sup> SEYCC. [en línea]. Indicadores. Disponible en: <http://web.seycc.gob.mx/poa/manual.pdf>.

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 (POA)**

Es una guía en el proceso de programación y ejecución de las actividades que confluye en la formulación del presupuesto anual de la entidad, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados por las diversas unidades académicas y administrativas.

Es una guía de gestión que permite la aplicación de plan institucional durante el año calendario y debe precautelar la ejecución, identificar a los responsables, determinar los parámetros de evaluación y los periodos de duración de las actividades y eventos programados.

### **ELEMENTOS DEL POA**

Un plan operativo contiene para un año los proyectos con sus respectivas actividades, metas de gestión, costos, financiamiento y responsables.

### **METODOLOGÍA**

Para elaborar el Plan Operativo Anual, se debe tomar en cuenta los proyectos de desarrollo de cada unidad, los objetivos, estrategias y programaciones propuestos en el Plan Estratégico.



***MATERIALES***  
***Y***  
***MÉTODOS***

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

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

### **MATERIALES**

#### **MATERIALES DE ESCRITORIO**

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

#### **MATERIALES BIBLIOGRÁFICOS**

- Libros
  - Código de Convivencia

- Reglamento Interno
- Plan Institucional
- Folletos
- Tesis
- Documentación Interna

## **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 y desenvuelve 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**

Sirvió para el estudio, análisis y comprensión de conceptos, principios, definiciones, leyes o normas relacionadas a la aplicación del Plan Estratégico y para la estructura de 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**

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 DESCRIPTIVO**

Permitió describir detalladamente cada una de las etapas que forman el plan estratégico especialmente el FODA así como también la descripción de las estrategias, actividades, políticas, actividades que se expresarán para suplir las limitantes propuestas en el problema.



## **MÉTODO SINTÉTICO**

Ayudó en la interpretación de la información obtenida para el desarrollo del Plan Operativo Anual del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”, 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 Nacional Nocturno “CATAMAYO”; 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 Nacional Nocturno "CATAMAYO" del cantón Catamayo.

## **RECOLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA**

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

## **PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos se enfocan al desarrollo que los investigadores pretenden realizar. Para ello, en la presente investigación se realizó lo siguiente:

1. Para la primera parte de la definición del posicionamiento institucional, frente al desarrollo político, socio-económico y educativo, se promovió

la recolección de datos e información necesaria para el análisis interno y externo, aplicando diferentes instrumentos de administrativo.

2. Se realizó la recopilación bibliográfica sustentada en el problema que se va a investigar en base a las variables; así como de aquellos elementos que orienten a posibles soluciones y aplicaciones; que respalden conceptualmente para definiendo la construcción de la Revisión de Literatura.
3. Se programaron Talleres con los actores del plan estratégico. es decir con los actores de la gestión educativa interna y externa para apoyar, direccionar, modificar los ejes de desarrollo y sus perspectivas estratégicas.
4. Para sustentar la teoría se procedió a la aplicación práctica mediante la formulación del Plan Estratégico del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO", 2011- 2016.
5. El resultado obtenido en el proceso investigativo fue respaldado por el Plan Táctico Operativo y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

# ***RESULTADOS***

## **f. RESULTADOS**

### **CONTEXTO INSTITUCIONAL**

El 16 de Junio de 1970 se reunieron un grupo de ciudadanos en el Centro Cultural Catamayo presididos por el Rvdo. Padre Eliseo Arias Carrión, Sr. Máximo Hidalgo Gutiérrez e integrado por los señores: Lic. Alejandro Quinde Burneo, Arq. Luis Javier Correa, Prof. Flavio Gualan, Prof. Germán Ortega, Prof. Silvia Loaiza, Sor Amparo Heres, Sr. Segundo Bustamante, Sr. Manuel Quizhpe, Sra. Hortencia Riofrio de Palacios, Sr. Agustín Jiménez, Sr. Joaquín Celi, Sr. Carlos Ortega Erique; en donde se tomó la siguiente resolución:

Dirigirse al Sr. Ministro de Educación solicitando la autorización para que funcionara el Colegio Nocturno de varones; iniciando su funcionamiento en el año lectivo 1970 – 71 en el local de la Escuela “Ovidio Decroly” como Colegio Particular mediante Acuerdo Ministerial N° 2870 del 20 de Agosto de 1970.

En los años 1970 a 1973 la institución tuvo que soportar una grave crisis económica es por ello que el Gobierno Nacional haciéndose eco del clamor ciudadano y de quienes hacían el Colegio, mediante Decreto Ejecutivo N° 444 del 18 de Abril de 1973 se declara la Nacionalización de la Institución. Además el Ilustre Municipio de Loja el 27 de Junio de 1972 mediante escritura pública dona al Colegio 7.974 m<sup>2</sup> de terreno en donde

se iniciaría la construcción del edificio. En el año lectivo 80 – 81 el Colegio se hace mixto, cabe indicar que mientras se adecuaba la planta física el área administrativa laboró en lugares arrendados y las labores docentes en la Escuela “Ovidio Decroly” con muchas dificultades; hasta que en mayo de 1997 se iniciaron las labores en su propio local.

Actualmente el Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” cuenta con Laboratorios completos de Ciencias Naturales, Química y Biología; Gabinetes de Físico y Matemáticas modernos e importados de Alemania a través del Ministerio de Educación Pública; así mismo se ha implementado el Laboratorio de Informática.

### **Definición**

El Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” es una institución de educación pública que presta sus servicios a nivel secundario en la modalidad presencial dentro de su sección nocturna, cuenta con las especialidades de Físico Matemáticas; Químico Biológicas; Sociales; Contabilidad y Secretariado Contable la cual posee una amplia infraestructura física y un adecuado personal docente.

### **Misión**

Educar a la juventud de amplios sectores populares de Catamayo y sur de la patria, en respuesta a las exigencias y necesidades de la sociedad, desarrollando sus potencialidades en el aspecto científico, humano y

práctico, fomentando acciones positivas para la conservación del medio ambiente.

### **Visión**

Ser una Institución de excelencia académica y humanista con bases científico-técnicas, sustentada en valores de justicia, equidad, solidaridad y civismo que promueva la investigación y el desarrollo humano, con amplia cobertura en carreras cortas que le permitan al egresado insertarse en el campo productivo al servicio de sociedad en general.

### **Base Legal**

El Colegio Nacional Nocturno “Catamayo”, para el normal desarrollo de sus actividades se rige por las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Educación
- Ley de la Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional
- Ley de Contratación Pública
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Contratación Pública
- Código de Convivencia
- Código de Trabajo

### **Objetivos Institucionales**

- Formar jóvenes ecuatorianos con conciencia clara y profunda de ser ecuatorianos y fortalecidos para el ejercicio integral de la ciudadanía y la vivencia en ambientes de paz, democracia e integración.
- Preparar jóvenes capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que viven, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento.
- Desarrollar en el alumnado todas sus potencialidades para que pueda realizarse y desenvolverse con autonomía en la vida cotidiana, respetando las diferencias y características individuales.
- Proporcionar a los alumnos y alumnas experiencias relacionadas con su ambiente que les permita abrir su espíritu a las diferentes manifestaciones culturales, tecnológicas y científicas.



### **Servicios y Beneficios que ofrece**

- Bachillerato en Ciencias especialidad Físico – Matemático.
- Bachillerato en Ciencias especialidad Químico – Biológicas
- Bachillerato en Ciencias especialidad Sociales.
- Bachillerato en Ciencias y Administración especialidad en Contabilidad.
- Bachillerato Técnico en Comercio y Administración especialidad Secretariado Contable.

### **Situación Laboral**

El Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” del cantón Catamayo actualmente cuenta con 9 personas que laboran dentro del área administrativa, 37 docentes con nombramiento y 6 docentes contratados.

### **Personal administrativo**

Rector	Mgs. Edgar Castro
Vicerrector	Lic. Julio Sánchez
Secretaria	Lic. Doris Luna
Colectora	Lic. Irma Medina
Departamento médico	Sr. Cesar Gonzales P.
Servidor público de apoyo 3	Sra. Gladys Burneo P.
Servidor público de apoyo 2	Sra. Melva Gonzales G.
Servidor público de apoyo 3	Sr. Walter Martínez T.
Servidor público de apoyo 1	Sr. Carlos Ortega

Auxiliar de servicios

Sr. José Sánchez M.

Auxiliar de servicios

Sr. Cristian Valarezo P.

### **Docentes**

Lic. Agila Juana

Lic. Ordoñez Ángel

Lic. Alejandro Lucy

Lic. Ordoñez Jorge

Dra. Arias Yenny

Lic. Orellana Carmen

Lic. Astudillo Jorge

Lic. Ortega María

Lic. Bustamante Norma

Lic. Román Olga

Dr. Cabrera Segundo

Lic. Samaniego Fabiola

Lic. Cárdenas Mariana

Lic. Sari Noemí

Lic. Carrillo Gladis

Lic. Tandazo Alejandro

Dr. Castillo José

Lic. Toledo Wilman

Lic. Díaz Lidia

Lic. Torres Elena

Lic. Gonzales Cristina

Lic. Torres Norma

Lic. Guerrero Mariana

Lic. Torres Procelio

Lic. Guzmán Irma

Lic. Valdivieso Gonzalo

Lic. Herrera Julio

Lic. Villavicencio Lila

Lic. Hurtado Beatriz

Lic. Yunga Mariela

Lic. Jiménez Carmen

Lic. Romero María

Lic. Jiménez Elser

Lic. Córdova Delia

Lic. Jiménez Servio

Lic. Chamba Juan

Dra. Macanchi Catalina

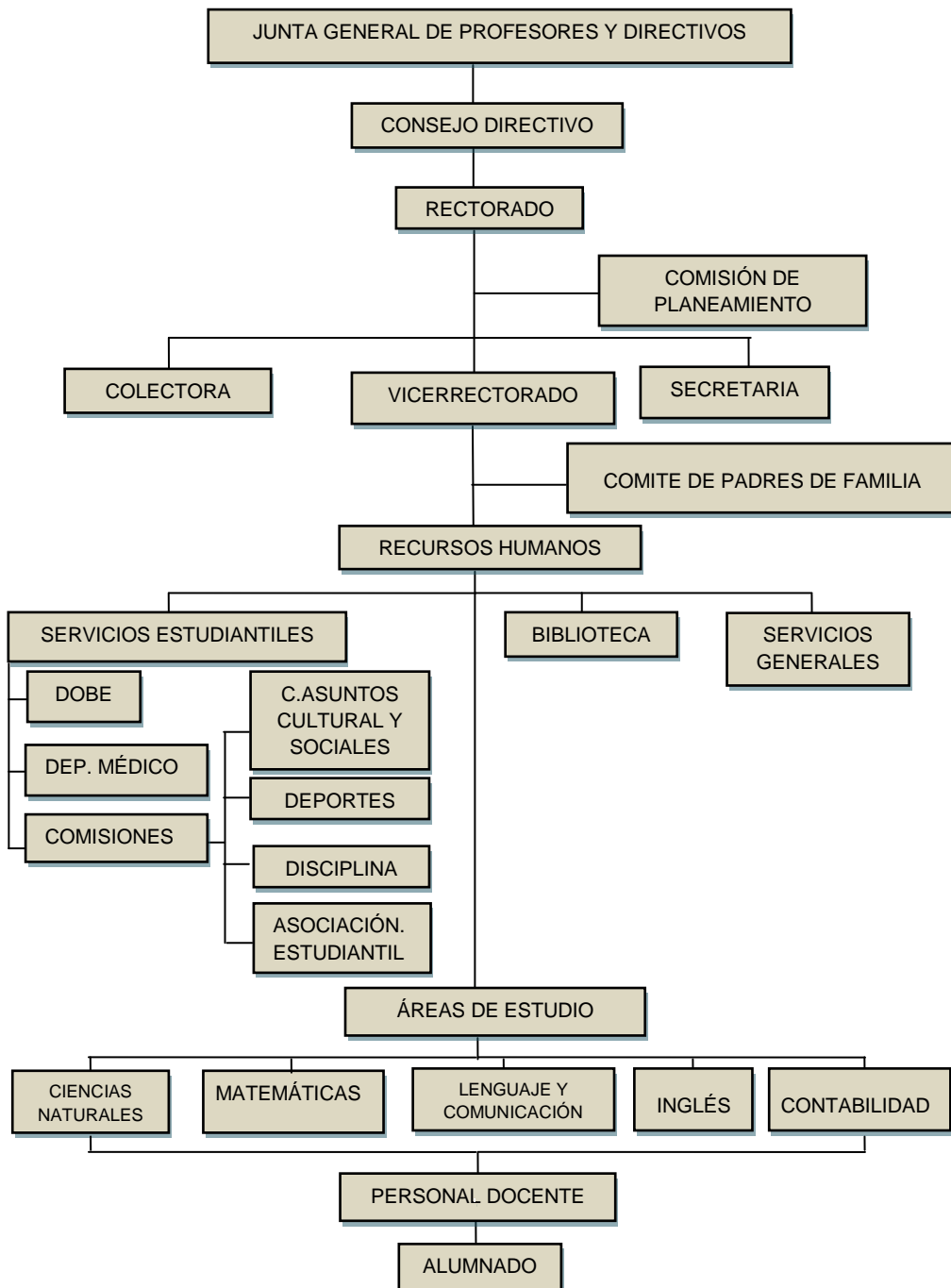
Lic. Celi Norma

Lic. Moreno Bolívar

Dr. Medina Edwin

Lic. Rueda Alexandra

## ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO "CATAMAYO" DEL CANTÓN CATAMAYO



Elaborado: Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"

## **PROPUESTA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO” DEL CANTÓN CATAMAYO, 2011 - 2016”**

### **PRESENTACIÓN**

El Plan Estratégico que se presenta surge de la necesidad y voluntad de establecer modelos para que se tomen en cuenta en el Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” del cantón Catamayo en los próximos años, para poder alcanzar ser una institución líder en educación de la sociedad catamayense y respondiendo a las exigencias que demanda el desarrollo de la humanidad.

El Plan Estratégico ha sido elaborado en base a los aportes dados por el personal directivo, administrativo, docentes, 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 por medio de programas y proyectos que satisfagan las actuales exigencias que se presentan en nuestro medio, adaptados al Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” del cantón Catamayo de manera que esta pueda consolidarse como una institución de prestigio dentro del ámbito local.

## **OBJETIVO**

Establecer un modelo de desarrollo y organización que permita diseñar estrategias para contribuir a la búsqueda de valores e integración de los planes de acción; mejorando la eficiencia y productividad de la organización con sentido futurista y de competitividad, direccionados hacia la excelencia académica, amparados en las disposiciones y normativa legal vigente.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente Plan Estratégico se desarrolla en base a la necesidad de servir como una herramienta que permita conocer cuál será el proceso que deberá seguir el Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” del cantón Catamayo para el desarrollo e implementación de planes o actividades para alcanzar los propósitos y objetivos que tiene la institución.

Es así, que mediante el citado plan se pretende mejorar los métodos 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.

## **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 Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo 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 Consejo Directivo del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo, operando como Asesor Técnico el Rector de la institución educativa, Mgs. Edgar Castro.

Se establecieron las siguientes áreas para la planificación.

#### **Área Directiva**

Rector:	Mgs. Edgar Castro
Vicerrector	Lic. Julio Sánchez

Recursos humanos	Lic. Alejandro Tandazo
Vocal 1	Dr. Jaime Cabrera
Vocal 2	Lic. Servio Jiménez
Vocal 3	Lic. Irma Samaniego

### **Área Administrativa**

Secretaria	Lic. Doris Luna
Colectora	Lic. Irma Medina
Servidor público de apoyo 3	Sra. Gladys Burneo P.
Servidor público de apoyo 2	Sra. Melva Gonzales G.
Servidor público de apoyo 3	Sr. Walter Martínez T.
Servidor público de apoyo 1	Sr. Carlos Ortega

### **Área Docente**

Profesores contratados y con nombramiento.

### **CRONOGRAMA DE TRABAJO**

- **Tiempo:** La planificación duró 45 días, contados a partir del 03 de enero del 2011.
- **Horario de Trabajo:** Sábado de 9H00 a 12H00
- **Periodos de trabajo:** Sábados 08, 15, 22 y 29 de enero del 2011.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

### **Materiales**

- Pizarra
- Diapositivas
- Marcadores
- Retroproyector

### **Local**

Sala de Profesores del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" del cantón Catamayo.

## **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 Nacional Nocturno "CATAMAYO". 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**

Temas 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
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Contratación Pública
- Código de Trabajo

## **2. LOGÍSTICA**

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

### **TAREA REALIZADA**

#### **Análisis del alcance de la normativa vigente**

- Comprensión de la normativa que acoge 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. LOGÍSTICA**

- 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. LOGÍSTICA**

- 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 del plan.



- 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 Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo 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 Mgs. Edgar Castro en calidad de Rector encargado del Plan Estratégico; apoyado por el autor 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 del plan.
- Concluido el trabajo de las comisiones y estructurado el Plan Estratégico para el Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo, 2011 - 2016, fue presentada al Consejo Directivo de la Institución, para su posterior rectificación, modificación, actualización y/o aprobación.

***ANÁLISIS  
SITUACIONAL***

**ANALISIS FODA**

**COLEGIO NACIONAL  
NOCTURNO "CATAMAYO"**

**FORTALEZAS**

- 40 años de vida institucional
- Adecuada infraestructura física
- Personal docente con experiencia
- Ubicación céntrica de la institución dentro del cantón
- Modernos laboratorios de Ciencias Naturales, Química, Biología y de Informática.
- Integración de directivos, administradores y docentes.
- Cuenta con especialidades de Físico - Matemáticas, Químico – Biológicas, Sociales, Contabilidad y Secretariado Contable.

**DEBILIDADES**

- Falta de un plan estratégico.
- Ausencia de un adecuado conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza.
- Estudiantes con dificultades de aprendizaje
- Cumplimiento parcial de la malla curricular.
- Falta de difusión de servicios y beneficios continuamente.
- Limitantes en comunicación entre directivos, docentes y administrativos.
- Incumplimiento del reglamento interno.

**OPORTUNIDADES**

- Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Fortalecimiento de la investigación.
- Reformulación de planes de estudio.
- Incremento de la población estudiantil.
- Reconocimiento provincial y nacional.
- Gestión administrativa direccionada a mejorar la infraestructura de la institución con la ayuda de gobiernos locales.
- Adquirir tecnología.

**ESTRATEGIAS FO**

- Fortalecer la imagen institucional, de manera que los habitantes del sector se inclinen a recibir los servicios del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO".
- Gestionar para ampliar la cobertura de servicios de infraestructura.
- Implementar talleres que permitan la actualización de conocimientos destinados al mejoramiento de los planes académicos e institucionales.

**ESTRATEGIAS DO**

- Fortalecer los conocimientos y dominio de métodos y técnicas de aprendizaje.
- Promover la comunicación entre directivos, docentes y administrativos para conseguir un buen ambiente interinstitucional y así fortalecer la imagen corporativa.
- Optimizar la difusión de servicios y beneficios.
- Acatamiento del reglamento interno.

**AMENAZAS**

- Crisis financiera en la educación pública actual.
- Migración de estudiantes a cabeceras provinciales.
- Crisis familiar, que ha repercutido a una carencia de compromiso en la formación integral de los estudiantes.
- Introducción de nuevas empresas educativas privadas.
- Disminución de la demanda de las carreras ofertadas.
- Incremento elevado de la deserción escolar.

**ESTRATEGIAS FA**

- 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.
- Establecimiento de un plan promocional para enfrentar la competencia e incrementar la demanda.
- 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 de la Institución.

**ESTRATEGIAS DA**

- Difundir y fortalecer los servicios que brinda el Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO", de manera que estos puedan ser conocidos por todos los habitantes del cantón y lugares aledaños.
- Concientizar a los padres de familia y representantes legales de lo importante de la formación integral de los estudiantes.
- Realizar estudios institucionales para conocer las necesidades y preferencias del estudiante

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

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
<b>FORTALEZAS</b>			
• 40 años de vida institucional	0.08	4	0.32
• Adecuada infraestructura física	0.06	3	0.18
• Personal docente con experiencia	0.07	4	0.28
• Ubicación céntrica de la institución dentro del cantón	0.06	3	0.18
• Modernos laboratorios de Ciencias Naturales, Química, Biología y de Informática.	0.07	4	0.28
• Integración de directivos, administradores y docentes.	0.05	3	0.15
• Cuenta con especialidades de Físico - Matemáticas, Químico – Biológicas, Sociales, Contabilidad y Secretariado Contable.	0.09	4	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
• Falta de un plan estratégico.	0.09	1	0.09
• Ausencia de un adecuado conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza.	0.07	1	0.07
• Estudiantes con dificultades de aprendizaje	0.06	2	0.12
• Cumplimiento parcial de la malla curricular.	0.06	2	0.12
• Falta de difusión de servicios y beneficios continuamente.	0.06	2	0.12
• Deficiente comunicación entre directivos, docentes y administrativos.	0.09	1	0.09
• Incumplimiento del reglamento interno.	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.45
<b>CALIFICACIÓN</b>			
Debilidad Mayor 1	Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3	Fortaleza Mayor 4

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

Luego del análisis realizado a los factores internos (Fortalezas - Debilidades) se obtuvo el resultado de 2.45 que se encuentra por debajo del valor equilibrado que es de 2.50; lo que significa que en el Colegio Nacional Nocturno Catamayo existen problemas internos que deben ser rectificadas para su mejor funcionamiento.

Entre las fortalezas que más se destaca en la institución educativa es que cuentan con modernos laboratorios de Ciencias Naturales, Química, Biología, informática; además personal docente con experiencia para las especialidades de Físico – Matemáticas, Químico – Biológicas, Sociales, Contabilidad y Secretariado Contable. Pero así mismo se determinaron debilidades como la ausencia de un plan estratégico; limitantes en la comunicación entre directivos, administrativos y docentes; incumplimiento del reglamento interno; ausencia de un adecuado conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza; poca difusión de servicios y beneficios; todas estas debilidades deben ser consideradas para tratar de superarlas mediante el fortalecimiento interno y participación activa de todos sus actores.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS  
(OPORTUNIDADES - AMENAZAS)**

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales.	0.08	4	0.32
• Fortalecimiento de la investigación.	0.09	4	0.36
• Reformulación de planes de estudio.	0.08	3	0.24
• Incremento de la población estudiantil.	0.07	3	0.21
• Reconocimiento provincial y nacional.	0.08	3	0.24
• Gestión administrativa direccionada a mejorar la infraestructura de la institución con la ayuda de gobiernos locales.	0.07	4	0.28
• Adquirir tecnología.	0.08	4	0.32
<b>AMENAZAS</b>			
• Crisis financiera en la educación pública actual.	0.09	1	0.09
• Migración de estudiantes a cabeceras provinciales.	0.07	2	0.14
• Crisis familiar, que ha repercutido a una carencia de compromiso en la formación integral de los estudiantes.	0.06	2	0.12
• Introducción de nuevas empresas educativas privadas.	0.09	1	0.09
• Disminución de la demanda de las carreras ofertadas.	0.06	2	0.12
• Incremento elevado de la deserción escolar.	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	1.00		2.69
<b>CALIFICACIÓN</b>			
<b>Amenaza Mayor 1</b>	<b>Amenaza Menor 2</b>	<b>Oportunidad Menor 3</b>	<b>Oportunidad Mayor 4</b>

## **INTERPRETACIÓN DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES - AMENAZAS)**

Una vez analizados los factores externos, oportunidades y amenazas del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” se estableció el resultado ponderado de 2,69 por encima del estándar de equilibrio que es de 2,50 demostrando que la Institución Educativa no presenta problemas graves a nivel externo que perjudique su credibilidad e imagen como una de las mejores Instituciones educativas a nivel cantonal.

Las oportunidades que posee el Colegio y que se deben aprovechar se encuentra el fortalecimiento hacia la investigación; el apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales; reconocimiento provincial y nacional; y reformulación de planes de estudios que coadyuvaran a mejorar el servicio educativo e imagen institucional.

Entre las amenazas el Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” deberá evitar la crisis financiera en la educación lo que no permite obtener los recursos necesarios para poder mejorar los servicios que presta la Institución, el sentido de competitividad para hacer frente a la introducción de nuevas empresas educativas privadas; y la disminución de la migración de estudiantes a las cabeceras provinciales en busca de una mejora y más variada oferta académica.



## **DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD EMPÍRICA INVESTIGADA**

Una vez aplicada la Matriz FODA a informantes internos y externos del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" del Cantón Catamayo se llegó a determinar el siguiente diagnóstico.

No existe Plan Estratégico en el Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" de la ciudad de Loja, cantón Catamayo, a pesar de ser un apoyo que permite trazar propósitos para actuar ante las situaciones presentes y futuras; Los servicios y beneficios que brinda la institución permiten satisfacer necesidades, puesto que ofrece la oportunidad a muchos jóvenes para que se eduquen en la Institución en la sección nocturna, lo que permitió una acogida considerable por parte de la comunidad.

La atención que brinda el personal Directivo y Administrativo es aceptable considerando la responsabilidad que tienen con sus funciones y atribuciones encomendadas; el grado de aceptación del servicio de formación académica es muy bueno debido al compromiso que tienen los docentes de esforzarse al entregar dedicación, confianza y profesionalismo para entregar a la sociedad elementos críticos y de éxito, a pesar de ello el personal docente necesita constante capacitación y

actualización principalmente en didáctica y pedagogía, para elevar al estudiante el nivel de conocimientos y lograr una educación de calidad.

Es así que la capacitación a los docentes es la principal línea de acción que se debe mejorar como líderes comprometidos a construir el presente y futuro de los estudiantes, otra línea a considerarse es la gestión administrativa y sistema de comunicación e información basadas en la mejora de la infraestructura con la ayuda de los gobiernos locales y funcionamiento interno de sus actores.

El Plan Institucional sirvió para determinar el cumplimiento de objetivos institucionales y posibles inconsistencias y limitantes que incidieron en la ejecución del plan establecido, como instructivo el colegio posee el Código de Convivencia como un instrumento de construcción colectiva en el que se fundamenta las funciones, responsabilidades y normas del Reglamento Interno a fin de lograr el respeto a los derechos, deberes, libertades y oportunidades que tienen quienes integran la comunidad educativa.

Además se evidenció que la institución educativa actualmente se identifica únicamente con la misión y visión; lo que significa que no es suficiente para establecer y mantener la consistencia y claridad en los

propósitos y por lo tanto no se de cumplimiento a los objetivos institucionales.

Entre las principales fortalezas del colegio se mencionan que cuenta con especialidades de Físico – Matemáticas, Químico – Biológicas, Sociales, Contabilidad y Secretariado Contable, personal docente con experiencia, buena ubicación del centro educativo, modernos laboratorios; las debilidades que se deben considerar al elaborar el plan estratégico se menciona las dificultades que tienen los estudiantes en el aprendizaje, cumplimiento parcial de la malla curricular, el incumplimiento del reglamento interno, y falta de difusión de servicios y beneficios continuamente.

En cuanto a las sugerencias vertidas y que se deben considerar al elaborar el plan estratégico, están implementar un programa de capacitación orientado a todas las áreas que conforman la institución, mejorar el trabajo de gestión que ayude al fortalecimiento y crecimiento de la institución, de manera que esto sea un aporte para el mejoramiento y ampliación de la infraestructura, trabajó conjunto y participativo con los padres de familia de que 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.

## **EJES DE DESARROLLO**

El Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo, provincia de Loja para los próximos años plantea los siguientes ejes de desarrollo como sustento de su Plan Estratégico:

### **1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **Subtemas**

Planificación directiva, administrativa; planificación curricular educativa; capacidad organizativa; control de calidad; información financiera – económica; seguimiento y evaluación de las actividades.

### **2. CAPACITACIÓN**

#### **Subtemas**

Capacitación y actualizaciones permanentes; proceso enseñanza – aprendizaje; didáctica y pedagogía; debates; talleres; charlas; foros; mesas redondas; conferencias.

### **3. SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

#### **Subtemas**

Servicios de información; cumplimiento de normativa interna; sistema de comunicación; delimitación de funciones y responsabilidades; fluidez en la comunicación.

***ELABORACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO***

## **FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS**

### **Visión**

El Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” 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.

### **Misión**

El Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” 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.

## **VALORES CORPORATIVOS**

### **Responsabilidad**

Radica en el cumplimiento total y absoluto de las propias obligaciones como ciudadanos, como estudiantes o como líderes, la responsabilidad es

aportar, involucrarse en los problemas que enfrentan la sociedad o institución superando cualquier obstáculo.

### **Respeto**

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.

### **Puntualidad**

Se considera que es una manera tangible de demostrar respeto por los demás, en razón de que valoramos el tiempo como un tesoro del ser humano.

### **Compromiso**

El compromiso fomenta la lealtad con compañeros y usuarios. Preserva la dedicación de la actividad educativa. Las cualidades que más se aprecian son entre otras, la capacidad de crear un sentimiento de comunidad y compañerismo, el deseo de ayudar a otros, el transformar las palabras en hechos, y la capacidad de trabajar en equipo. El compromiso fomenta el respeto mutuo.

## **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.

## **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.

**Equidad**

Distribuir con equidad el presupuesto de la institución a todos los departamentos de la entidad conforme a sus reales necesidades y a la disponibilidad presupuestaria.

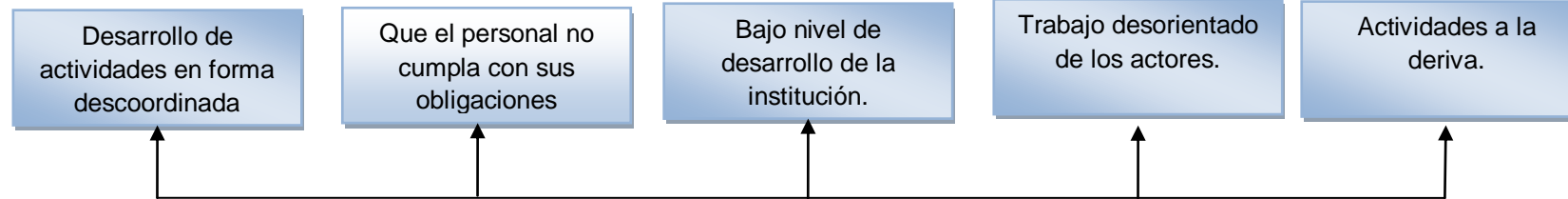
**Competitividad y Liderazgo**

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

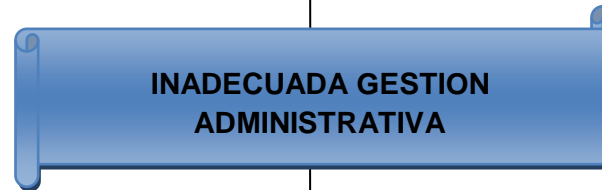
## ÁRBOL DE PROBLEMAS

### EJE DE DESARROLLO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

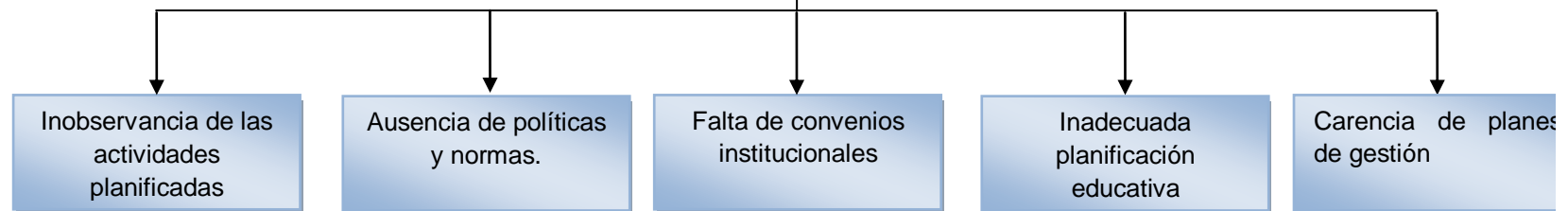
#### EFEECTO

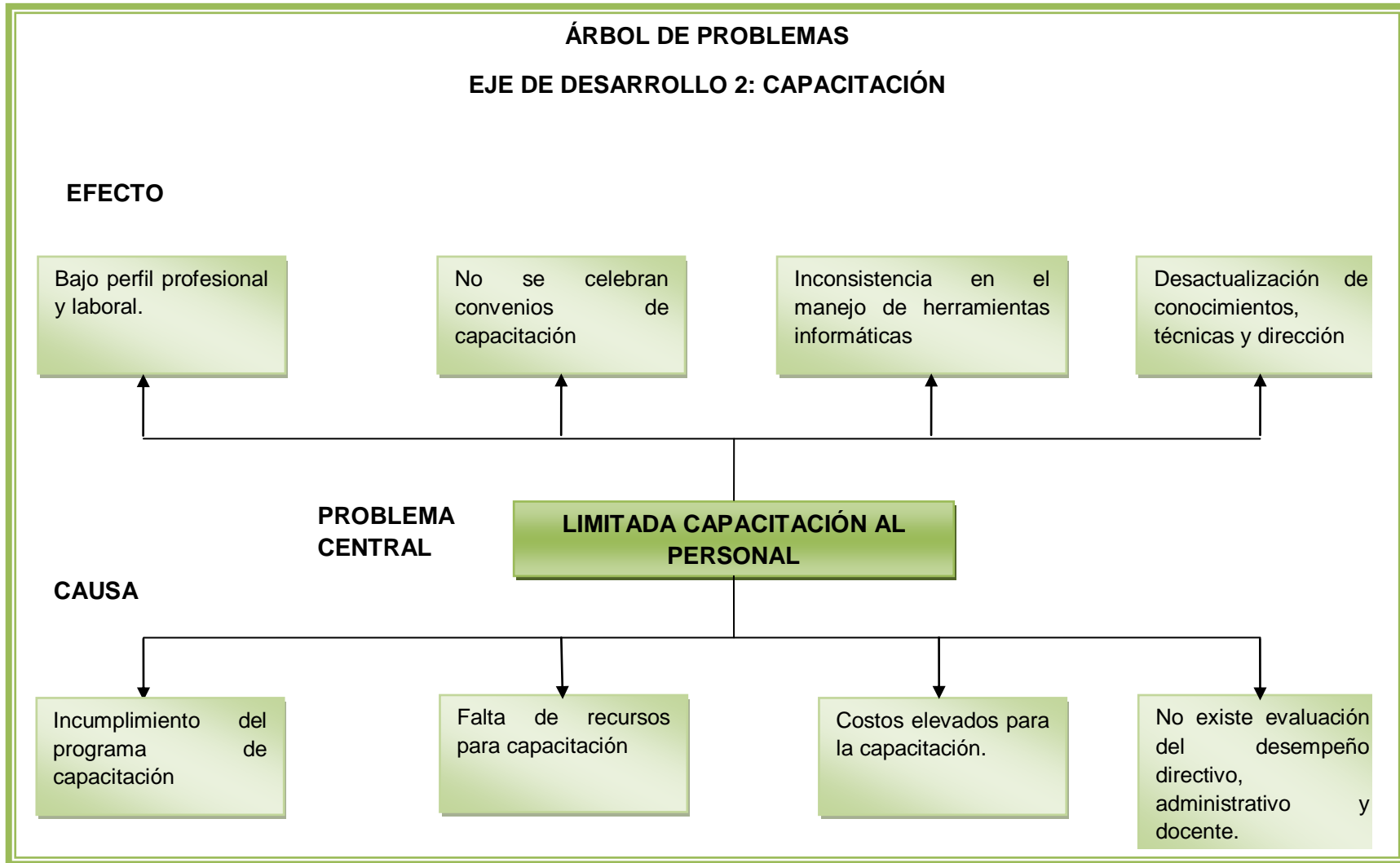


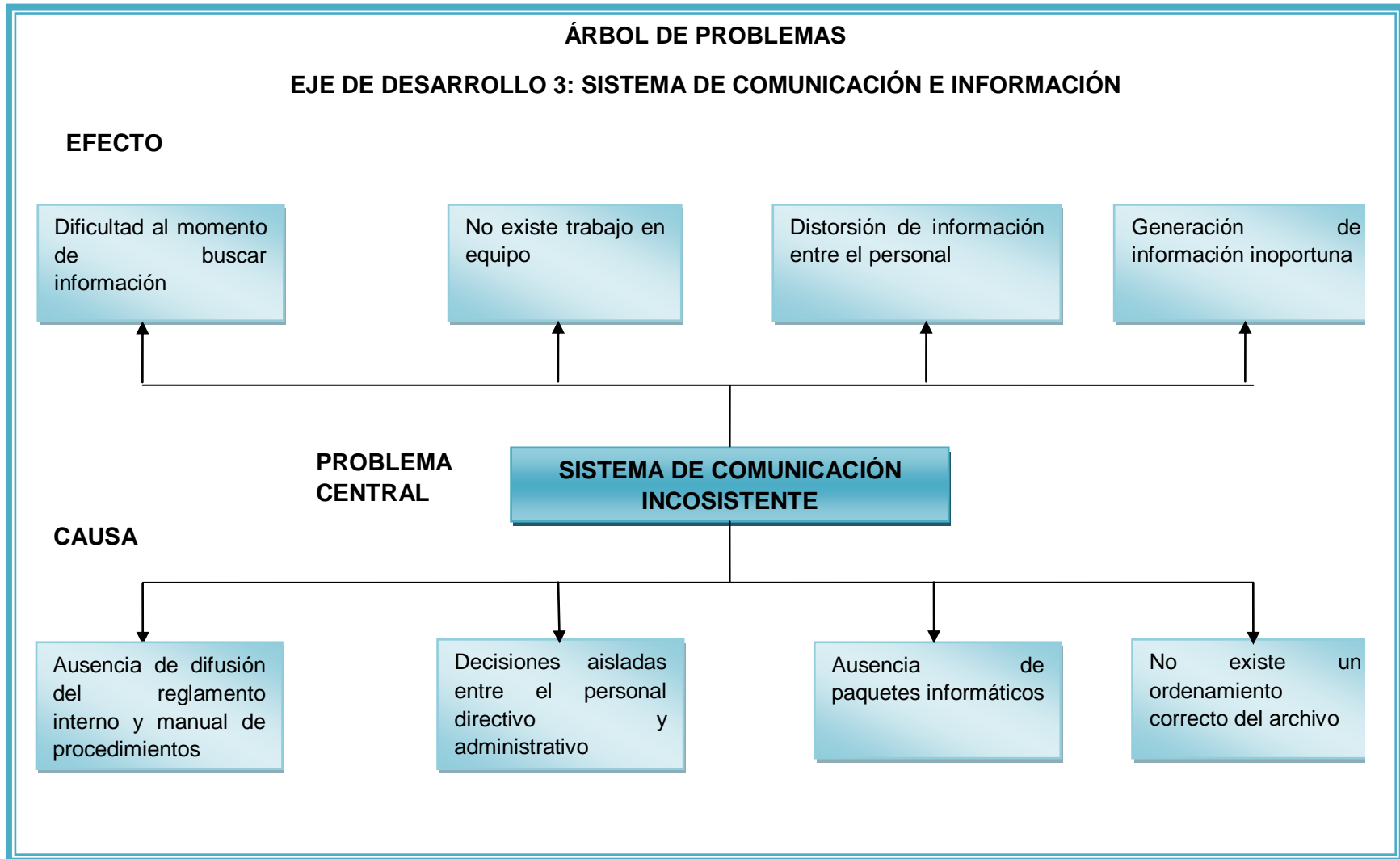
#### PROBLEMA CENTRAL

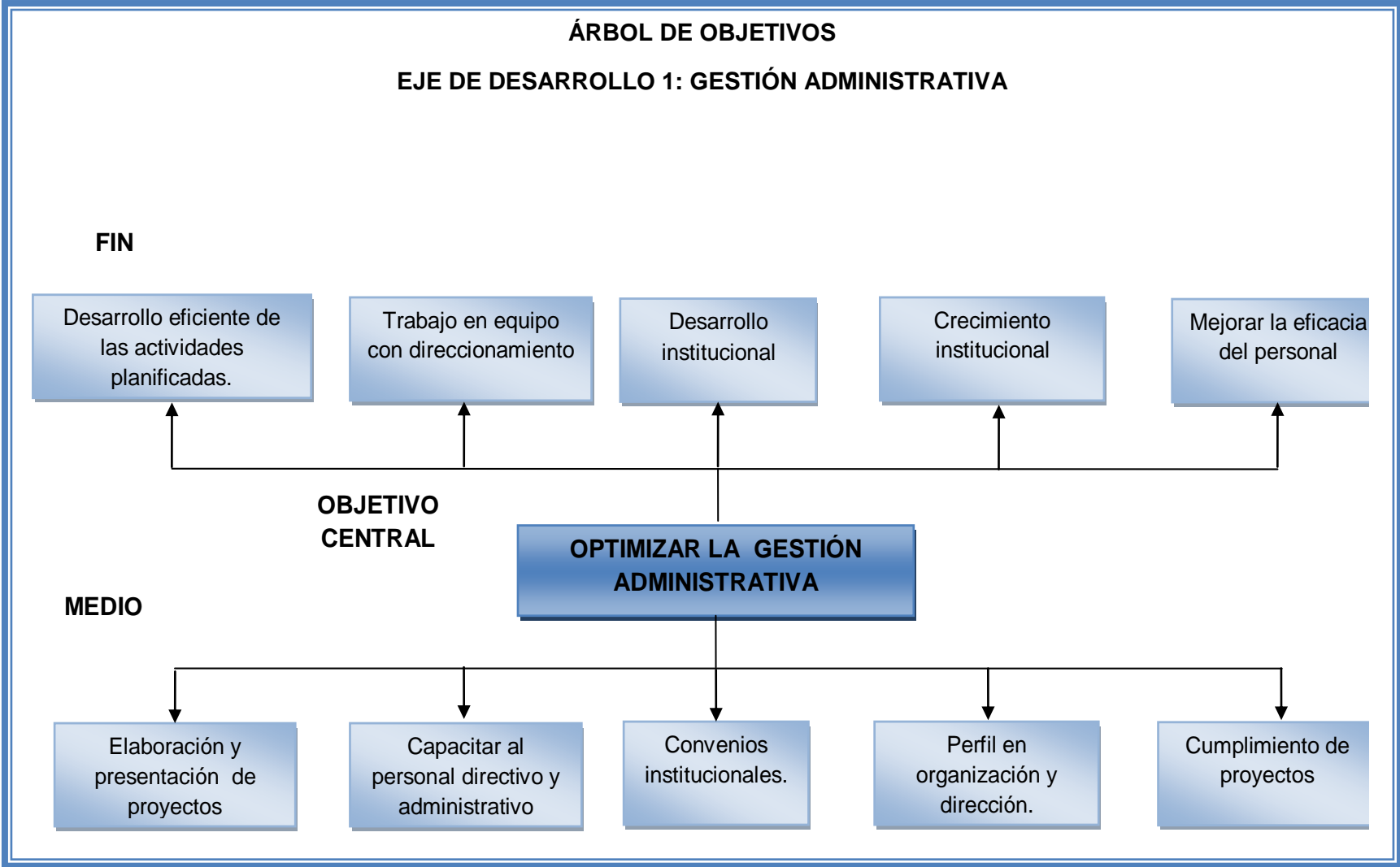


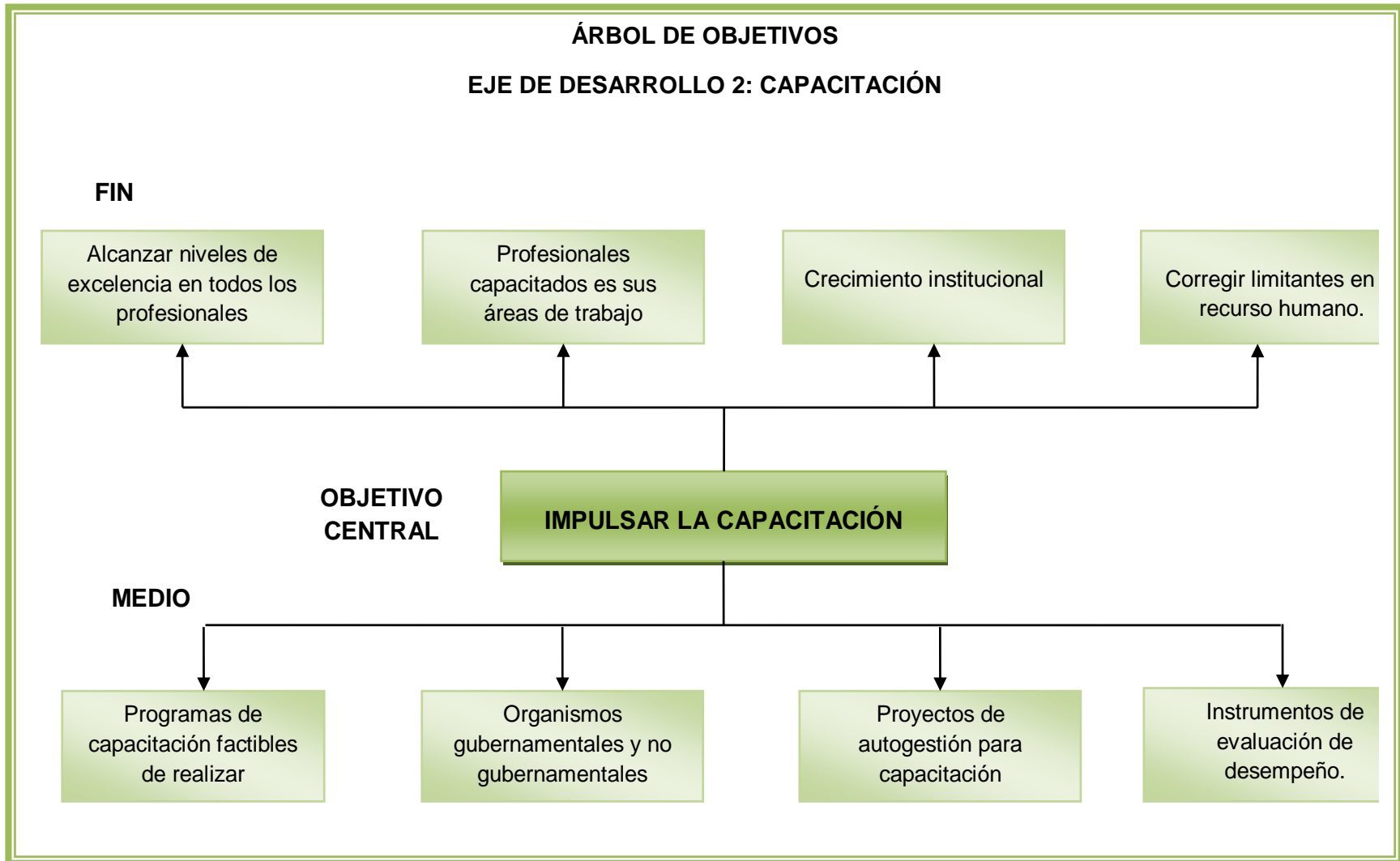
#### CAUSA













## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Gestión Administrativa**

- ✓ Mejorar la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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.

### **Capacitación**

- ✓ Establecer planes de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y personal docente que conforman todas las áreas de la institución; impulsando procesos de planificación, sistema educativo, logística administrativa y proceso de enseñanza aprendizaje, mediante una capacitación y actualización continua que incorporen perfiles, capacidades, compromisos hacia el correcto desempeño laboral.

### **Sistema de comunicación e información**

- ✓ Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la institución con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones institucionales a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y normativa organizacional.



### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

<b>EJE DE DESARROLLO: Gestión Administrativa</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>
<p>1. Mejorar la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" 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.</p>	<p>1.1 Buscar el apoyo económico de instituciones y fundaciones que promuevan el desarrollo de las instituciones educativas.</p> <p>1.2 Realizar proyectos encaminados a la ampliación de los servicios educativos.</p> <p>1.3 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.</p>
<b>EJE DE DESARROLLO: Capacitación</b>	
<p>2. Establecer planes de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y personal docente que conforman todas las áreas de la institución; impulsando procesos de planificación, sistema educativo, logística administrativa y proceso de enseñanza aprendizaje, mediante una capacitación y actualización continua que incorporen perfiles, capacidades, compromisos hacia el correcto desempeño laboral.</p>	<p>2.1 Realizar una evaluación del desempeño directivo, administrativo y docente para establecer posibles limitantes que obstaculizan el fiel cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas.</p> <p>2.2 Propiciar la participación masiva en los procesos de actualización, capacitación y perfeccionamiento laboral y profesional, a través de programas relacionados a su competencia.</p> <p>2.3 Crear ventaja competitiva en el recurso humano para ofrecer calidad, servicios eficientes y posicionamiento a nivel local.</p>
<b>EJE DE DESARROLLO: Sistema de comunicación e información</b>	
<p>3. Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la institución con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones institucionales a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y normativa organizacional.</p>	<p>3.1 Elegir adecuadamente los medios de comunicación para la reproducción y difusión de los servicios y beneficios que ofrece el colegio.</p> <p>3.2 Difundir los sistemas de control a todos los niveles directivos, administrativos y docentes, para garantizar una comunicación fluida y la toma de decisiones sea consensuada.</p> <p>3.3 Generar procesos administrativos y de decisión respetando posiciones, niveles jerárquicos a través de manuales de procedimientos.</p>

<b>EJE DE DESARROLLO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Mejorar la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" 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.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
1.1 Buscar el apoyo económico de instituciones y fundaciones que promuevan el desarrollo de las instituciones educativas.	1.1.1 Elaboración de proyectos encaminados a la implementación de los laboratorios en cada área. 1.1.2 Establecer contactos con directivos de fundaciones que promuevan el desarrollo de instituciones educativas. 1.1.3 Obtener recursos para la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos. 1.1.4 Construir compromisos para la realización de los proyectos elaborados.
1.2 Realizar proyectos encaminados a la ampliación de los servicios educativos.	1.2.1 Realizar un estudio que verifique la demanda de los nuevos servicios académicos a ofertarse. 1.2.2 Incrementar la oferta académica con especialidades acorde a los nuevos requerimientos tecnológicos. 1.2.3 Impulsar la creación del departamento de enfermería que salvaguarde a los jóvenes y personal que integran el Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO". 1.2.4 Fortalecer espacios de planificación sobre los contenidos a impartir en los niveles básico y diversificado del plantel.
1.3 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.	1.3.1 Diseñar y ejecutar un sistema de Control Interno orientado al mejor desempeño y vigilancia de las actividades que cumplen los funcionarios. 1.3.2 Delimitar correctamente las funciones del personal directivo, administrativo y docentes que serán explícitas en el manual de funciones. 1.3.3 Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones encomendadas a directivos, administrativos y docentes.

<b>EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN</b>	
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer planes de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y personal docente que conforman todas las áreas de la institución; impulsando procesos de planificación, sistema educativo, logística administrativa y proceso de enseñanza aprendizaje, mediante una capacitación y actualización continua que incorporen perfiles, capacidades, compromisos hacia el correcto desempeño laboral.</p>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<p>2.1 Realizar una evaluación del desempeño directivo, administrativo y docente para establecer posibles limitantes que obstaculizan el fiel cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas.</p>	<p>2.1.1 Dar seguimiento a los actores internos en el cumplimiento de sus funciones.            2.1.2 Determinar el nivel de eficiencia y efectividad ante las actividades que desempeña el personal.            2.1.3 Conocer las expectativas de fortalecimiento que tiene el personal para con la entidad para tomarlas en consideración.            2.1.4 Evaluar periódicamente el grado de asimilación de la capacitación del personal como incentivo en su crecimiento científico.</p>
<p>2.2 Propiciar la participación masiva en los procesos de actualización, capacitación y perfeccionamiento laboral y profesional, a través de programas relacionados a su competencia.</p>	<p>2.2.1 Establecer planes de capacitación para directivos, administrativos y docentes, encaminados a fortalecer el desarrollo científico de sus actores.            2.2.2 Gestionar recursos con instituciones y organismos para fortalecer la investigación y desarrollo.            2.2.3 Acceder a cursos de capacitación que ofrecen instituciones para incorporar competencias profesionales y laborales.            2.2.4 Dividir agendas de investigación en forma conjunta con diversas redes.</p>
<p>2.3 Crear ventaja competitiva en el recurso humano para ofrecer calidad, servicios eficientes y posicionamiento a nivel local.</p>	<p>2.3.1 Brindar excelencia académica para enfrentar la competencia e incrementar la demanda.            2.3.2 Motivar al personal para que mediante su preparación brinde calidad en la educación.            2.3.3 Realizar planes para la selección del personal.            2.3.4 Mantener reuniones periódicas con los directivos y docentes de la institución para conocer sus necesidades de capacitación y mejora continua</p>

<b>EJE DE DESARROLLO: SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la institución con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones institucionales a través de una información confiable, oportuna, rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y normativa organizacional.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
3.1 Elegir adecuadamente los medios de comunicación para la reproducción y difusión de los servicios y beneficios que ofrece el colegio.	3.1.1 Analizar la sintonía de los medios de comunicación local y provincial. 3.1.2 Participar en las actividades de carácter social, cultural y deportivo, como medio de socialización. 3.1.3 Investigar los costos y las ventajas que se obtiene de la publicidad para así determinar los medios de comunicación más adecuados. 3.1.4 Adoptar paquetes informáticos confiables y oportunos.
3.2 Difundir los sistemas de control a todos los niveles directivos, administrativos y docentes, para garantizar una comunicación fluida y la toma de decisiones sea consensuada.	3.2.1 Tener constantemente reuniones con el personal directivo, administrativo y docente. 3.2.2 Informar y velar por el cumplimiento del manual de funciones y de la normativa interna. 3.2.3 Hacer conocer al personal de las decisiones que se debe de tomar en bien de la institución y de esta manera mejorar el sistema de comunicación. 3.2.4 Mejorar la eficiencia en la calidad de difusión continua de servicios.
3.3 Generar procesos administrativos y de decisión respetando posiciones, niveles jerárquicos a través de manuales de procedimientos.	3.3.1 Socializar la normativa interna con los actores internos y externos de la entidad para impulsar un compromiso de bienestar, trabajo y respeto. 3.3.2 Propiciar la participación para unificar criterios para el fortalecimiento institucional. 3.3.3 Proyectar una imagen competitiva en relación a los demás centros educativos. 3.3.4 Determinar el nivel de comportamiento del personal.

### MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

<b>Objetivo Estratégico General 1</b>	Mejorar la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 1.1</b>	Buscar el apoyo económico de instituciones y fundaciones que promuevan el desarrollo de las instituciones educativas.		
ESTRATEGIA	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.1.1 Elaboración de proyectos encaminados a la implementación de los laboratorios en cada área.	Directores de Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del diagnóstico de la situación.</li> <li>• Recolección de información óptima que les permita la realización de mencionados proyectos.</li> <li>• Fundamentación de la necesidad que predomina en la institución.</li> </ul>	Número de proyectos presentados.
1.1.2 Establecer contactos con directivos de fundaciones que promuevan el desarrollo de instituciones educativas.	Rector y directivos del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de fundaciones que se interesen en brindar ayuda a las instituciones educativas.</li> <li>• Consolidación de acuerdos y compromisos con estas instituciones.</li> <li>• Firma de convenios que posibiliten la obtención de recursos.</li> </ul>	Cifras de convenios realizados.
1.1.3 Obtener recursos para la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos.	Rector y directivos del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación de las instituciones interesadas en realizar donaciones para la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos.</li> <li>• Organización de las necesidades de la institución mediante la formulación de proyectos.</li> <li>• Gestión para la aprobación de dichos proyectos.</li> </ul>	Monto alcanzado para la ejecución de la dotación y modernización de los sistemas y medios informáticos.
1.1.4 Construir compromisos para la realización de los proyectos elaborados.	Rector y directivos del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de acuerdos de colaboración con las diversas instituciones estatales.</li> <li>• Levantamiento de actas en las que conste los puntos a realizarse.</li> <li>• Registro de las firmas e inscripción del acuerdo.</li> </ul>	Número de compromisos firmados.

<b>Objetivo Estratégico General 1</b>	Mejorar la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 1.2</b>	Realizar proyectos encaminados a la ampliación de los servicios educativos.		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
1.2.1 Realizar un estudio que verifique la demanda de los nuevos servicios académicos a ofertarse.	Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información acerca de los posibles usuarios de los nuevos servicios.</li> <li>• Realización del estudio sobre las demandas con mayor aceptación.</li> <li>• Análisis de la factibilidad de las propuestas encontradas.</li> </ul>	Número de usuarios beneficiarios.
1.2.2 Incrementar la oferta académica con especialidades acorde a los nuevos requerimientos tecnológicos.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio sobre las diversas especialidades que se les puede ofrecer a los estudiantes.</li> <li>• Medición del grado de aceptación de las nuevas especialidades en los jóvenes aspirantes al bachillerato.</li> <li>• Gestión de los recursos para la conformación de nuevas especialidades.</li> </ul>	Grado de aceptación de las nuevas especialidades.
1.2.3 Impulsar la creación del departamento de enfermería que salvaguarde a los jóvenes y personal que integran el Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de factibilidad donde se determine la necesidad de contar con un departamento de enfermería.</li> <li>• Selección del personal de la institución que se encuentre capacitado para desempeñar estas funciones.</li> <li>• Determinación del grado de aceptación de mencionados servicios por parte de los estudiantes.</li> </ul>	Cifra de beneficiarios de estos servicios.
1.2.4 Fortalecer espacios de planificación sobre los contenidos a impartir en los niveles básico y diversificado del plantel.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del tiempo necesario para la realización de las planificaciones.</li> <li>• Establecimiento de grupos para la realización de las diversas planificaciones acorde a los niveles.</li> <li>• Elaboración de planificaciones conforme con las necesidades de cada nivel.</li> </ul>	Cantidad de planificaciones realizadas.

<b>Objetivo Estratégico General 1</b>	Mejorar la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 1.3</b>	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.		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
1.3.1 Diseñar y ejecutar un sistema de Control Interno orientado al mejor desempeño y vigilancia de las actividades que cumplen los funcionarios.	Vicerrector e Inspector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información teórica necesaria para la realización del reglamento de control interno y manual de funciones.</li> <li>• Análisis de propuestas que plantee cada área de la institución para ser tomadas en cuenta en la realización del reglamento de control interno.</li> <li>• Aplicación del sistema de control interno y manual de funciones.</li> </ul>	Porcentaje de participación activa de todos los actores.
1.3.2 Delimitar correctamente las funciones del personal directivo, administrativo y docentes que serán explícitas en el manual de funciones.	Vicerrector e Inspector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de las actividades que debe cumplir cada uno de los actores.</li> <li>• Análisis de las actividades que se encuentran en relación con las necesidades de la institución.</li> <li>• Verificación de funciones y posibilidad de ser cumplidas.</li> </ul>	Grado de participación para el cumplimiento de mencionados objetivos.
1.3.3 Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones encomendadas a directivos, administrativos y docentes.	Vicerrector e Inspector del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información necesaria para determinar el grado de cumplimiento de las funciones encomendadas.</li> <li>• Sistematización de información recopilada.</li> <li>• Socialización de resultados con los diversos actores para determinar mecanismos que ayuden al cumplimiento de las funciones.</li> </ul>	Grado de cumplimiento de las funciones encomendadas.

<b>Objetivo Estratégico General 2</b>	Establecer planes de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y personal docente que conforman todas las áreas de la institución; impulsando procesos de planificación, sistema educativo, logística administrativa y proceso de enseñanza aprendizaje, mediante una capacitación y actualización continua que incorporen perfiles, capacidades, compromisos hacia el correcto desempeño laboral.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 2.1</b>	Realizar una evaluación del desempeño directivo, administrativo y docente para establecer posibles limitantes que obstaculizan el fiel cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas.		
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
2.1.1 Dar seguimiento a los actores internos en el cumplimiento de sus funciones.	Vicerrector e Inspector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión constante en el desarrollo de sus tareas.</li> <li>▪ Observación sobre el desempeño institucional.</li> </ul>	Grado de cumplimiento en las actividades.
2.1.2 Determinar el nivel de eficiencia y efectividad ante las actividades que desempeña el personal.	Vicerrector e Inspector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio del trabajo realizado.</li> <li>▪ Evaluación del desempeño del personal.</li> </ul>	<b>Actividades ejecutas</b> <b>Actividades asignada</b>
2.1.3 Conocer las expectativas de fortalecimiento que tiene el personal para con la entidad para tomarlas en consideración.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista al personal para conocer sus puntos de vista.</li> <li>▪ Atención de inquietudes del personal.</li> <li>▪ Consolidación de consensos institucionales</li> </ul>	Nivel de crecimiento institucional.
2.1.4 Evaluar periódicamente el grado de asimilación de la capacitación del personal como incentivo en su crecimiento científico.	Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión del desarrollo ocupacional.</li> <li>▪ Formulación de críticas constructivas para mejorar el desempeño ocupacional.</li> </ul>	Nivel de asimilación de contenidos.



<b>Objetivo Estratégico General 2</b>	Establecer planes de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y personal docente que conforman todas las áreas de la institución; impulsando procesos de planificación, sistema educativo, logística administrativa y proceso de enseñanza aprendizaje, mediante una capacitación y actualización continua que incorporen perfiles, capacidades, compromisos hacia el correcto desempeño laboral.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 2.2</b>	Propiciar la participación masiva en los procesos de actualización, capacitación y perfeccionamiento laboral y profesional, a través de programas relacionados a su competencia.		
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
2.2.1 Establecer planes de capacitación para directivos, administrativos y docentes, encaminados a fortalecer el desarrollo científico de sus actores.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización eficiente del personal</li> <li>▪ Ejecución de planes de aprendizaje y desarrollo dirigidos a los diversos personales.</li> </ul>	Número de programas establecidos.
2.2.2 Gestionar recursos con instituciones y organismos para fortalecer la investigación y desarrollo.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación de las necesidades investigativas.</li> <li>▪ Establecimiento de metodologías para la formulación de los proyectos institucionales.</li> <li>▪ Informe de ejecución de los planes.</li> </ul>	Proyectos investigados y presentados
2.2.3 Acceder a cursos de capacitación que ofrecen instituciones para fortalecer la competencia profesional.	Rector y Vicerrector del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistencia a proyectos de formación profesional.</li> <li>▪ Asignación de recursos económicos, ajustados a las necesidades de aprendizaje.</li> </ul>	Participación del profesorado en actividades de formación permanente.
2.2.4 Dividir agendas de investigación en forma conjunta con diversas redes.	Vicerrector y Directores del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización eficiente de los docentes.</li> <li>▪ Determinación clara de los propósitos estudiantiles.</li> <li>▪ Diseño, coordinación y estructuración de temas de aprendizaje productivos.</li> <li>▪ Actividades docentes estructuradas.</li> </ul>	Número de alianzas para la integración con redes temáticas.

<b>Objetivo Estratégico General 2</b>	Establecer planes de capacitación continua dirigida a directivos, administrativos y personal docente que conforman todas las áreas de la institución; impulsando procesos de planificación, sistema educativo, logística administrativa y proceso de enseñanza aprendizaje, mediante una capacitación y actualización continua que incorporen perfiles, capacidades, compromisos hacia el correcto desempeño laboral.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 2.3</b>	Crear ventaja competitiva en el recurso humano para ofrecer calidad, servicios eficientes y posicionamiento a nivel local.		
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
2.3.1 Brindar excelencia académica para enfrentar la competencia e incrementar la demanda.	Docentes del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de educación de calidad.</li> <li>▪ Incorporación de nuevas especialidades.</li> </ul>	Nivel educativo que se imparte.
2.3.2 Motivar al personal para que mediante su preparación brinde calidad en la educación.	Personal Directivo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concienciación a los docentes hacia la responsabilidad que tienen con la sociedad.</li> <li>▪ Proporción de un ambiente armónico al personal.</li> <li>▪ Establecimiento de estímulos para promover la participación.</li> </ul>	Análisis comparativo con datos históricos de calificación promediada estudiantil.
2.3.3 Realizar planes para la selección del personal.	Personal Directivo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de vacantes.</li> <li>▪ Selección acorde a los requerimientos.</li> <li>▪ Aplicación de metodologías de reclutamiento.</li> <li>▪ Selección del Perfil Profesional.</li> <li>▪ Decisión sobre la selección.</li> </ul>	Grado de cumplimiento de los requisitos, actitudes, aptitudes de los aspirantes,
2.3.4 Mantener reuniones periódicas con los directivos y docentes de la institución para conocer sus necesidades de capacitación y mejora continua.	Rector y Docentes del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación de la agenda laboral</li> <li>▪ Ejecución de reuniones para conocer sus puntos de vista.</li> <li>▪ Adecuación a las demandas sociales</li> </ul>	Nivel del grado de operatividad.

<b>Objetivo Estratégico General 3</b>	Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la institución con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones institucionales a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y normativa organizacional.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 3.1</b>	Elegir adecuadamente los medios de comunicación para la reproducción y difusión de los servicios y beneficios que ofrece el colegio.		
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
3.1.1 Analizar la acogida de los medios de comunicación local y provincial.	Rector y Personal Directivo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificación y ordenación del rating de los principales medios de comunicación del cantón.</li> <li>▪ Ejecución de la publicidad por los medios de comunicación que se seleccione.</li> </ul>	Rating de sintonía
3.1.2 Participar en las actividades de carácter social, cultural y deportivo, como medio de socialización.	Rector y Personal directivo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campeonatos internos.</li> <li>▪ Realización de eventos culturales.</li> <li>▪ Participación en eventos sociales a nivel externo.</li> </ul>	Eventos realizados y asistidos
3.1.3 Investigar los costos y las ventajas que se obtiene de la publicidad para así determinar los medios de comunicación más adecuados.	Rector y Colectora del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparación de costos sobre las ofertas presentadas.</li> <li>▪ Reuniones con el personal para conocer los beneficios de publicar los servicios y beneficios de la institución</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ofertas selccionadas</b></p> <hr/> <b>Nro de ofertas presenta</b>
3.1.4 Adoptar paquetes informáticos confiables y oportunos.	Rector y Colectora del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de paquetes acorde a las necesidades que permitan calidad y efectividad en la información.</li> <li>▪ Generación de información transparente.</li> </ul>	Nivel de la información confiable.

<b>Objetivo Estratégico General 3</b>	Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la institución con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones institucionales a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y normativa organizacional.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 3.2</b>	Difundir los sistemas de control a todos los niveles directivos, administrativos y docentes, para garantizar una comunicación fluida y la toma de decisiones sea consensuada.		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
3.2.1 Tener constantemente reuniones con el personal directivo, administrativo y docente.	Rector, Vicerrector, Personal Directivo y Docentes del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación de reuniones que se tendrá por cada trimestre.</li> <li>▪ Seguimiento y monitoreo</li> <li>▪ Formulación de planes de acción a corto plazo</li> </ul>	<b>Reuniones Realizada</b> <b>Reuniones programa</b>
3.2.2 Informar y velar por el cumplimiento del manual de funciones y de la normativa interna.	Rector y Personal Administrativo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y supervisión de actividades</li> <li>▪ Evaluación del desarrollo de actividades.</li> </ul>	Número de cumplimiento de funciones
3.2.3 Hacer conocer al personal de las decisiones que se debe de tomar en bien de la institución y de esta manera mejorar el sistema de comunicación.	Rector y Personal Administrativo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validación de cada una de las decisiones dadas por el personal.</li> <li>▪ Consenso en las decisiones a adoptarse.</li> </ul>	<b>Decisiones tomadas</b> <b>Asuntos por resolver</b>
3.2.4 Mejorar la eficiencia en la calidad de difusión continua de servicios.	Personal Directivo y Administrativo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación del presupuesto necesario para la difusión.</li> <li>▪ Difusión social de los servicios y beneficios institucionales.</li> </ul>	Nivel de aceptación

<b>Objetivo Estratégico General 3</b>	Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la institución con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones institucionales a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y normativa organizacional.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 3.3</b>	Generar procesos administrativos y de decisión respetando posiciones, niveles jerárquicos a través de manuales de procedimientos.		
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
3.3.1 Socializar la normativa interna con los actores internos y externos de la entidad para impulsar un compromiso de bienestar, trabajo y respeto.	Personal Directivo, Administrativo y Docentes del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones para incentivar en cumplimiento funcional.</li> <li>▪ Motivación de los esfuerzos profesionales.</li> </ul>	Grado de compromiso en el cumplimiento de normas y metas.
3.3.2 Propiciar la participación para unificar criterios para el fortalecimiento institucional.	Personal Directivo, Administrativo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de actividades de integración entre los diferentes personales.</li> <li>▪ Participación de todos los implicados</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	Número de participantes
3.3.3 Proyectar una imagen competitiva en relación a los demás centros educativos.	Personal Directivo, Administrativo y Docentes del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de un ambiente de Aprendizaje.</li> <li>▪ Oferta de el servicio completo a la colectividad.</li> <li>▪ Motivación en los logros estudiantiles.</li> </ul>	Número de participaciones académicas externas.
3.3.4 Determinar el nivel de comportamiento del personal.	Directivos del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialogo con los actores para conocer sus inquietudes.</li> <li>▪ Concientización sobre el desempeño de sus funciones.</li> <li>▪ Motivación por alcanzar los logros institucionales.</li> </ul>	Número de reclamos en constancia física

## **POLÍTICAS**

Las políticas comprenden un marco de reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad que serán desempeñadas de acuerdo con los objetivos planteados.

- Fomentar e institucionalizar la camaradería como estrategia de trabajo para conseguir calidad en las relaciones interpersonales.
- Establecer proyectos que ayuden al desarrollo institucional.
- Actuar con eficiencia y transparencia en el desempeño de las funciones organizacionales.
- Contribuir en la preparación y desarrollo profesional de los funcionarios de acuerdo a las necesidades sociales.
- Propagar los servicios a través de los medios de mayor sintonización para el mejoramiento de calidad, pertinencia y cobertura.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Para que se dé cumplimiento al Plan Estratégico se hace necesaria la intervención de los siguientes factores críticos de éxito:

- **Continuo aprendizaje**

Para los diversos actores de la institución en donde se considera la rápida adaptación al cambio, reconocer los riesgos y oportunidades, convertir la información en conocimiento para ponerlo a disposición de la comunidad educativa.

- **Nueva estructura organizacional**

Basada en la esencia de la entidad, sus procesos y el usuario; su organización horizontal por procesos, no por funciones verticales.

- **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.

- **Equipo de trabajo**

Las personas trabajan en conjunto para alcanzar un propósito común del cual son responsables colectivamente, a través del esfuerzo coordinado se genera un mayor nivel de desempeño.

- **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**

- **Continuo aprendizaje**

Existirá un compromiso de parte del personal Directivo, Administrativo y Docente por capacitarse continuamente en temas relacionados con la actividad educativa y de servicios para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

- **Nueva estructura organizacional**

Las tareas institucionales se ejecutarán en forma eficaz, en la estructura organizacional consistente mediante la acción de jerarquías, disposiciones, correlaciones y agrupación de actividades.



- **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 Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo, 2011 – 2016; que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional.

- **Equipo de trabajo**

Los propósitos institucionales serán logrados con el trabajo en conjunto, en donde se requiere de mayor participación, comunicación, coordinación y habilidades en la administración.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
Gestión Administrativa	Gestión Administrativa para el fortalecimiento institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de construcción de manual de funciones y reglamento de control interno.</li> <li>2. Desarrollo de las capacidades profesionales en la gestión administrativa.</li> </ol>
Capacitación	Capacitación hacia un futuro mejor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan integral de capacitación para directivos administrativos y docentes.</li> <li>2. Actualización tecnológica dirigida a directivos, administrativos y docentes.</li> </ol>
Sistemas de Comunicación e Información	Utilización de los sistemas de comunicación e información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de comunicación e información institucional.</li> </ol>

**PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2011 – 2016**

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	MESES												RESPONSABLES	
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gestión administrativa para el fortalecimiento institucional.	1. Plan de construcción de manual de funciones y reglamento de control interno.	1265,00														• Rector • Directivos del Colegio
		2. Desarrollo de las capacidades profesionales en la gestión administrativa	1405,00														
CAPACITACIÓN	Capacitación hacia un futuro mejor.	1. Plan integral de capacitación para directivos administrativos y docentes.	1590,00														• Rector • Directivos del Colegio
		2. Actualización tecnológica dirigida a directivos, administrativos y docentes.	2745,00														
SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	Mejoramiento de sistemas de comunicación e información.	1. Plan de comunicación e información institucional.	1800,00													• Rector y • Directivos del Colegio	

# 1. PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: PLAN DE CONSTRUCCIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			MESES												RESPONSABLES Y COORDINACIÓN	
			RECURSOS PROPIOS	AUTOGESTIÓN	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
FORMULACIÓN DE ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO	• Diagnóstico de puestos, funciones y controles implementados por la institución educativa.	250,00	250,00	-	250,00	X													Comisión de Planeamiento
	• Direccionamiento y definición del Manual de Funciones y Reglamento de Control Interno.	300,00	300,00	-	300,00	X	X												Comisión de Planeamiento
PERIODO DE APROBACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO	• Cumplimiento de los requisitos y presentación ante el Ministerio de Educación	100,00	100,00	-	100,00				X										Lic. Julio Sánchez
	• Corrección de sugerencias emitidas por el órgano regular.	75,00	75,00	-	75,00					X									Comisión de Planeamiento
	• Obtención de la aprobación legal de la normativa interna.	50,00	50,00	-	50,00						X	X							Mgs. Edgar Castro
EJECUCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO	• Reproducción de los documentos.	225,00	225,00	-	225,00									X					Lic. Doris Luna
	• Socialización y difusión a través de talleres.	50,00	50,00	-	50,00										X				Comisión de Planeamiento
	• Adiestramiento de aplicación del manual y reglamento de control interno.	50,00	50,00	-	50,00											X			Comisión de Planeamiento
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO	• Valoración semestral de los resultados de la aplicabilidad de la normativa interna vigente.	125,00	125,00	-	125,00												X		Lic. Julio Sánchez
	• Plan de Mejoras de las inobservancias realizadas a la normativa vigente.	40,00	40,00	-	40,00													X	Comisión de Planeamiento
<b>TOTALES</b>		<b>1265,00</b>	<b>1265,00</b>	<b>-</b>	<b>1265,00</b>														

## 2. PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCENTES

COMPONENTE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			MESES												RESPONSABLES Y COORDINACIÓN
			RECURSOS PROPIOS	AUTOGESTIÓN	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCENTES	• Diagnóstico de los procesos de dirección y gestión administrativa y de docentes.	150,00	150,00	-	150,00	X	X											Comisión de Planeamiento Profesional Externo
	• Estructuración y definición del Plan de Desarrollo de las Capacidades en la gestión administrativa y docentes.	300,00	300,00	-	300,00			X	X									Comisión de Planeamiento Profesional Externo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	• Capacitación participativa hacia gestión y dirección orientada a resultados de organización, productividad y decisión administrativa.	250,00	250,00	-	250,00					X								Profesional Externo
EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCENTES	• Reproducción de formatos e instrumentos administrativos	150,00	150,00	-	150,00					X								Lic. Julio Sánchez
	• Gastos administrativos	80,00	80,00	-	80,00					X								Mgs. Edgar Castro
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCENTES	• Valoración trimestral de los resultados de la gestión administrativa y docente.	400,00	400,00	-	400,00								X				X	Lic. Julio Sánchez
	• Plan de Mejoramiento Continuo.	75,00	75,00	-	75,00												X	Comisión de Planeamiento
<b>TOTALES</b>		<b>1405,00</b>	<b>1405,00</b>	<b>-</b>	<b>1405,00</b>													

### 3. PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES

COMPONENTE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			MESES												RESPONSABLES Y COORDINACIÓN		
			RECURSOS PROPIOS	AUTOGESTIÓN	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
FORMULACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	• Diagnóstico de los procesos administrativos y operativos para determinar las áreas de interés.	140,00	140,00	-	140,00	X														Lic. Julio Sánchez Responsables Áreas de Estudio
	• Definición del Plan Integral de Capacitación con las temáticas a desarrollarse.	80,00	80,00	-	80,00		X													Lic. Julio Sánchez Responsables Áreas de Estudio
SELECCIÓN DE CAPACITADORES Y PREPARACIÓN DE MATERIALES	• Celebración de contratos y/o convenios de capacitación externa.	500,00	250,00	250,00	500,00			X												Lic. Julio Sánchez
	• Preparación y suministro de material de oficina, didáctico y de exposición.	250,00	125,00	125,00	250,00				X											Responsables Áreas de Estudio Capacitadores Externos
EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	• Transporte del capacitador y participantes	150,00	-	150,00	150,00				X	X										Lic. Julio Sánchez
	• Refrigerios	150,00	150,00	-	150,00				X	X										Responsables Áreas de Estudio
	• Certificados de Aprobación	50,00	50,00	-	50,00				X	X										Mgs. Edgar Castro
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	• Pruebas de conocimiento al personal capacitado.	50,00	50,00	-	50,00					X										Lic. Julio Sánchez
	• Valoración semestral del desempeño y productividad laboral.	110,00	110,00	-	110,00					X									X	Lic. Julio Sánchez
	• Plan de Mejoras a la Capacitación Integral	110,00	110,00	-	110,00														X	Lic. Julio Sánchez Responsables Áreas de Estudio
<b>TOTALES</b>		<b>1590,00</b>	<b>1065,00</b>	<b>525,00</b>	<b>1590,00</b>															

#### 4. PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DIRIGIDA A DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES

COMPONENTE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			MESES												RESPONSABLES Y COORDINACIÓN							
			RECURSOS PROPIOS	AUTOGESTIÓN	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
FORMULACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DIRIGIDA A DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	• Diagnóstico de las competencias tecnológicas de los directivos, administrativos y docentes.	40,00	40,00	-	40,00												X							Lic. Julio Sánchez Responsables Áreas de Estudio	
	• Estructuración del Plan de Actualización tecnológico institucional.	30,00	30,00	-	30,00													X							Lic. Julio Sánchez Responsables Áreas de Estudio
MANTENIMIENTO, ACTUALIZACIÓN Y ADQUISICIÓN DE HARDWARE Y SOFTWARE INFORMÁTICOS	• Mantenimiento y actualización de los equipos informáticos.	500,00	500,00	-	500,00													X						Mgs. Edgar Castro	
	• Adquisición de hardware y software según los requerimientos institucionales	1500,00	1500,00	-	1500,00														X						Mgs. Edgar Castro
EJECUCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DIRIGIDA A DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES.	• Celebración y/o convenios da capacitadores externos.	500,00	250,00	250,00	500,00																X			Mgs. Edgar Castro Capacitadores Externos	
	• Gastos administrativos	50,00	50,00	-	50,00																	X			Mgs. Edgar Castro
	• Certificados de Aprobación	50,00	50,00	-	50,00																	X			Mgs. Edgar Castro Capacitador externo
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DIRIGIDA A DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES.	• Valoración semestral de la actualización tecnológica.	25,00	25,00	-	25,00						X												X	Lic. Julio Sánchez	
	• Plan de Mejoras a la actualización tecnológica.	50,00	50,00	-	50,00						X												X	Lic. Julio Sánchez	
<b>TOTALES</b>		<b>2745,00</b>	<b>2495,00</b>	<b>250,00</b>	<b>2745,00</b>																				

## 5. PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: PLAN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.

COMPONENTE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			MESES												RESPONSABLES Y COORDINACIÓN	
			RECURSOS PROPIOS	AUTOGESTIÓN	TOTAL	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	• Diagnóstico de los niveles de comunicación e información interna y externa	200,00	200,00	-	200,00							X							Mgs. Edgar Castro
	• Estructuración del Plan de Comunicación e Información Institucional.	400,00	400,00	-	400,00							X							Mgs. Edgar Castro
APRENDIZAJE Y ADIESTRAMIENTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	• Capacitación e inducción al sistema de comunicación e información propuesto	300,00	300,00	-	300,00									X					Mgs. Edgar Castro
	• Pruebas informáticas y de decisión sobre la operación del sistema de comunicación e información.	200,00	200,00	-	200,00									X					Profesional Externo
EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	• Reproducción y difusión interna del Plan de Comunicación e Información aprobado	100,00	100,00	-	100,00									X					Mgs. Edgar Castro
	• Difusión de los servicios y beneficios educativos,, a través de nuevos canales de comunicación	400,00	400,00	-	400,00									X					Mgs. Edgar Castro
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	• Monitoreo y valoración del plan en ejecución	100,00	100,00	-	100,00									X				X	Mgs. Edgar Castro
	• Plan de Mejoras a la comunicación e información institucional	100,00	100,00	-	100,00													X	Mgs. Edgar Castro
<b>TOTALES</b>		<b>1800,00</b>	<b>1800,00</b>	<b>-</b>	<b>1800,00</b>														



<b>PARTIDAS PRESUPUESTARIAS A UTILIZARSE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN TÁCTICO OPERATIVO</b>			
<b>PROYECTO</b>	<b>AFECTACIÓN DE PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>		<b>DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>
1. Plan de construcción del Manual de Funciones y Reglamento de Control Interno	53.06.01	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	Gastos Gastos por servicios especializados de consultoría, asesoría e investigación profesional y técnica.
	53.08.04	Materiales de Oficina	Gastos para la adquisición de suministros y materiales necesarios para el normal desarrollo de las actividades institucionales
2. Desarrollo de las Capacidades Profesionales en la Gestión Administrativa	53.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	Gastos por edición, impresión, reproducción, emisión de especies fiscales y publicaciones
	53.08.04	Materiales de Oficina	Gastos para la adquisición de suministros y materiales necesarios para el normal desarrollo de las actividades institucionales
	53.08.12	Materiales Didáticos	Gastos para suministros, materiales y libros destinados a actividades educativas y de distribución
3. Plan Integral de Capacitación para directivos, administrativos y docentes	53.06.03	Servicio de Capacitación	Gastos por contratación de servicios especializados para la capacitación y adiestramiento
	53.08.04	Materiales de Oficina	Gastos para la adquisición de suministros y materiales necesarios para el normal desarrollo
	53.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	Gastos por edición, impresión, reproducción, emisión de especies fiscales y publicaciones oficiales
4. Actualización Tecnológica dirigidos a directivos, administrativos y docentes	53.06.03	Servicio de Capacitación	Gastos por contratación de servicios especializados para la capacitación y adiestramiento
	53.08.04	Materiales de Oficina	Gastos para la adquisición de suministros y materiales necesarios para el normal desarrollo
	53.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	Gastos por edición, impresión, reproducción, emisión de especies fiscales y publicaciones oficiales
5. Plan de Comunicación e Información Institucional	53.08.99	Otros de Uso y Consumo Corriente	Gastos en bienes no clasificables en los ítem anteriores, con fines de uso corriente.
	53.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	Gastos de mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos.

**PROYECTO:**  
**“DESARROLLO**  
**DE LAS CAPACIDADES**  
**PROFESIONALES EN LA**  
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA”**

## **TITULO**

### **DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

## **INTRODUCCIÓN**

Entre las actuales tendencias educativas, están los aspectos referidos de la gestión administrativa como herramienta relacionada al aprendizaje organizacional y profesional al servicio del sistema de educación, desde las interpretaciones más sencillas, referidas esencialmente al aprendizaje dentro de las organizaciones y que enfatizan el trabajo como fuente esencial del conocimiento de los propios ejecutores de las actividades y tareas, hasta las interpretaciones complejas, que visualizan a la capacidad profesional como un sistema capaz de aprender, no solamente en función de lo que cada uno de sus integrantes pueda aprender a nivel individual, sino a través de la incorporación de procedimientos y tecnologías cuyo funcionamiento se asimila, más allá de la permanencia de los individuos que impulsaron su implantación.

En la educación se desarrolla un volumen importante de tareas y gestiones de carácter administrativo. Un correcto desarrollo de esta gestión administrativa contribuirá en la mejora de la eficacia y la eficiencia

en el seno de la organización. La misión de las capacidades profesionales en la gestión administrativa es asegurar este buen funcionamiento, mediante una eficiente planificación y gestión de las tareas. Para alcanzar la misión, se tiene que disponer de determinadas capacidades y habilidades: dirección, liderazgo y motivación del equipo de trabajo, organización personal y de los materiales y recursos, capacidades comunicativas, etc.

## **JUSTIFICACIÓN**

Enfoques como los que se presenta constituyen un aporte esencial a la comprensión y praxis de la gestión administrativa educativa impulsada por las capacidades profesionales de sus integrantes para promover cambios endógenos que instalen firmemente procesos para incrementar la equidad, eficiencia y calidad de la atención y servicio educativo.

Propuesta que se justifica en el análisis y comprensión del sentido común y las dificultades estructurales de las capacidades profesionales en la gestión administrativa educativa, al determinar cuáles son las exigencias que esta transformación exige, ya que una capacidad profesional es una combinación estructural de conocimientos acreditados mediante títulos, autonomía en el desempeño, prestigio académico y reconocimiento social.

## **OBJETIVOS**

- Propiciar una perspectiva social y cultural de la gestión administrativa, mediante el establecimiento de compromisos y capacidades profesionales que garanticen calidad en la logística y servicio educativo.
- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros de la gestión administrativa, para proponer correctivos y componentes en la revisión y ajustes administrativos, mediante un proceso permanente de participación, responsabilidad y compromiso en los espacios centralizados para un eficiente mejoramiento continuo.

## **CONTENIDOS**

Los contenidos, aunque siendo ampliados y más técnicos, hacen referencia a la capacidad profesional de los recursos humanos, dentro del ámbito de la Administración y Gestión:

### **1. Gestión y Planificación de Recursos Humanos**

- Funciones del Departamento de Recursos Humanos.
- Organización del Departamento de Recursos Humanos.
- Evaluación de las necesidades de Recursos Humanos.
- Análisis del puesto de trabajo. Métodos.
- Técnicas de análisis del puesto de trabajo.

## **2. Gestión de Recursos Humanos por Competencia**

- Concepto de competencia e implantación de un sistema de gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- Procedimientos, técnicas y herramientas para la adquisición, desarrollo y evaluación por competencias.

## **3. Formación del Recursos Humanos**

- Determinación de las necesidades de formación
- Costes de la formación
- Métodos del desarrollo profesional
- Evaluación del programa del desarrollo profesional
- Los programas de formación de las Administraciones Públicas
- Formación continua

## **4. Evaluación del desempeño del puesto de trabajo**

- Programas de evaluación del desempeño del puesto de trabajo
- Métodos de valoración de puestos de trabajo y sistemas de promoción.
- Técnicas de evaluación del rendimiento y del potencial

## 5. Trabajo en equipo

- Comunicaciones efectivas.
- Habilidades sociales y personales.
- Desarrollo de habilidades.

### PRESUPUESTO

<b>INGRESOS</b>	
<b>APORTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Presupuesto Institucional	1.405,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1.405,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Formulación del plan de desarrollo.	450,00
Aprendizaje y crecimiento institucional.	250,00
Ejecución del plan de desarrollo.	230,00
Seguimiento y evaluación	475,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>1.405,00</b>

### EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es necesario revisar los criterios y formas de evaluación por capacidades y competencias en miras a no entrar en equívocos a la hora de seguir los lineamientos del sistema educativo vigente. Una vez definidas las capacidades y competencias, se debe diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de la gestión administrativa institucional.

Los principios de la evaluación basada en las capacidades y competencias son: validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad.

### Validez

Los evaluadores evalúan lo que se pretende evaluar: los criterios y los resultados del aprendizaje definidos. La evidencia se recoge de las tareas del evaluado y se demuestra los alcances del criterio de desempeño en el ámbito de la gestión administrativa.

### Confiabilidad

Las evaluaciones son aplicadas e interpretadas conscientemente por los actores del sistema educativo interno y externo y de un contexto a otro.

### Flexibilidad

Se adapta a las modalidades de formación y a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.

### Imparcialidad

No se perjudica a los actores evaluados intencionadamente. La evaluación de capacidades y competencias profesionales en la gestión administrativa es un proceso de verificación de evidencia de desempeño contra el estándar definido en la normativa educativa vigente.



## **PROCESOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación de capacidades y competencias profesionales y laborales se define como un proceso con grandes pasos:

- Definición de los objetivos
- Recolección de evidencias
- Comparación de evidencias con los objetivos
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente)

## **CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES**

- No estar asociada a un curso o programa de estudio
- No comparar a diferentes individuos
- No utilizar escalas de puntuación
- Su resultado es competente o aún no competente.

## **CIERRE**

El Enfoque por capacidades y competencias profesionales y su injerencia en la gestión administrativa, ya no es una opción a elegir en el sistema educativo, sino un imperativo a desarrollar en el marco de la búsqueda de calidad y excelencia de las actividades y funciones asignadas, orientadas a formar bachilleres competentes en la producción y uso de los conocimientos para generar desarrollo humano.

**PROYECTO:**  
**“PLAN INTEGRAL DE  
CAPACITACIÓN PARA  
DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y  
DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL  
NOCTURNO CATAMAYO”**

## **TÍTULO**

“PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO CATAMAYO”

## **INTRODUCCIÓN**

La propuesta de capacitación para el personal directivo, administrativo y docente del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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 Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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 del nivel medio del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”, 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 Nacional Nocturno "CATAMAYO" del cantón Catamayo, 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.

## **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**

- Proponer 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.
- Optimizar el perfil profesional de directivos, administrativos y docentes del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”.

## **DESARROLLO**

### **PRINCIPALES EJES TEMÁTICOS**

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.

## **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 educador 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 profesor 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 necesario tener buen conocimiento a nivel de usuario de la tecnología que tendrá que utilizar ya que el conjunto de herramientas informáticas disponibles, adecuadamente integradas, facilita 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 Nacional Nocturno "CATAMAYO" los que realicen el ajuste temporal que consideren más adecuado para las distribuciones temporales de cada núcleo.

## PRESUPUESTO

<b>INGRESOS</b>	
<b>APORTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Autogestión	425,00
Presupuesto institucional	745,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1.170,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Formulación del plan de capacitación	150,00
Selección de capacitadores y preparación de materiales	650,00
Ejecución del plan	250,00
Seguimiento y evaluación	120,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>1.170,00</b>

## ORIENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación es un elemento básico en el proceso enseñanza-aprendizaje. La evaluación ha de ser acorde con las características del ciclo formativo, con los objetivos planteados 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:

- Orientadora, porque debe ofrecer información permanente sobre la evolución de cada alumnos con respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje.



- 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.

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

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 acelerados 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.

El manejo de entornos virtuales, puede resultar beneficioso y lograr de esta manera una forma de enlace con los temas de interés para los directivos, administrativos y docentes del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO”.

**PROYECTO:  
“PLAN DE  
COMUNICACIÓN E  
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL”**

## **TITULO**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente Plan de Comunicación e Información Institucional aborda lo relacionado a los elementos que fundamentan la actividad fundamental que realiza el Colegio Nacional Nocturno “Catamayo”. Se presentan los principales objetivos del sistema, a partir de la aplicación de enfoques novedosos de la comunicación e información en el marco organizacional. Las funciones y acciones a cumplir por el sistema están enmarcadas en el logro de los objetivos del plan estratégico.

En tal sentido se hará un análisis de los componentes que anteceden la necesidad de contar con un sistema de comunicación e información aplicada a gestión tecnológica, procesos administrativos, generación de información y cumplimiento de la normativa interna y externa como parte de los retos y cambios que debe asumir el colegio. La era de la Información y la Sociedad del Conocimiento imponen la búsqueda de estrategias, enfoques y herramientas de éxito en las organizaciones, para formar parte y contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

## **JUSTIFICACION**

El empleo efectivo de una información veraz, oportuna y exacta permitirá al Colegio Nacional Nocturno Catamayo una toma de decisiones más acertada y por consiguiente contribuye al éxito de la organización, tomando en consideración que los Sistemas de Información Administrativa, son elementos determinantes para el logro de la eficiencia en las organizaciones modernas.

Es por ello, que mediante este estudio se establecerá una propuesta para la implementación de un modelo de Plan de Comunicación e Información Institucional, que le permita al Colegio, tomar decisiones, acertadas y oportunas encaminadas al desarrollo de procesos y sistemas a los fines de satisfacer los requerimientos de información, actualización, almacenamiento, aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento y control administrativo, dando respuesta a las exigencias de la comunidad educativa del cantón Catamayo; en términos de eficiencia y efectividad social.

## **OBJETIVOS**

1. Diseñar el Plan de Comunicación e Información Institucional del Colegio Nacional Nocturno “Catamayo” direccionado a los procesos administrativos, normativos y de decisión.

2. Construir con la participación de los estamentos e instancias que componen el Colegio Nacional Nocturno “Catamayo”, las políticas y estrategias de información y comunicación que orientarán el quehacer institucional.

### **FUNCIONES PRINCIPALES A CUMPLIR POR EL COLEGIO**

- Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del plan.
- Elaborar los planes de acción que garanticen la solución de las limitantes detectadas en los diagnósticos sobre el sistema de comunicación e información institucional.
- Estudiar nuevas formas y alternativas sobre comunicación e información para continuar con su perfeccionamiento.
- Establecer la política de comunicación e información institucional.
- Participar en el proceso de elaboración de planes estratégicos y los de corto plazo de la entidad y en la definición del presupuesto de comunicación e información.
- Planear anualmente las acciones de gestión de comunicación e información institucional.
- Coordinar las tareas de gestión de comunicación e información del Colegio Nacional Nocturno “Catamayo”
- Promover el desarrollo y la capacitación de los especialistas que interactúan directamente con el sistema.
- Evaluar el cumplimiento del plan de comunicación e información.

## **EL ESQUEMA METODOLÓGICO**

### **Fase uno: Documentación**

#### *Definición*

El Grupo Dinamizador del proceso hace una revisión documental de propuestas y reflexiones allegas al grupo en este tiempo, experiencias de otras unidades educativas y textos teóricos en Comunicación e Información Organizacional básicamente, como insumo para respaldar el trabajo a seguir, y construir una referencia conceptual sobre el plan de comunicación e información institucional.

#### *Pasos a seguir*

- Identificar los materiales a revisar
- Lectura y comentar sobre los materiales escogidos (reseñas).
- Construcción de un texto de referencia conceptual (marco conceptual) para el desarrollo del diseño del plan a seguir.

### **Fase dos: Consulta**

#### *Definición*

Mediante distintos mecanismos, se consultará a la comunidad educativa del sector acerca de necesidades en información y comunicación,

expectativas acerca de cómo la información y la comunicación podrían aportar al logro de la Misión y Visión del Colegio Nacional Nocturno “Catamayo”, así como al cumplimiento de sus particulares funciones deberes, y sobre cómo la persona o instancia consultada estima que podría comprometerse al desarrollo y logro de las mencionadas expectativas en información y comunicación.

#### *Pasos a seguir*

- Definir los aspectos a consultar
- Definir los destinatarios de la consulta y organización de la muestra (para conseguir una consulta razonablemente representativa ésta se podría estructurar dirigiéndola a públicos y a instancias).
- Definir las estrategias para realizar la consulta (entrevistas personales y grupales, grupos focales, cuestionarios remitidos por Internet, entre otros).
- Diseñar los instrumentos
- Aplicar los instrumentos
- Organizar y sistematizar los resultados de la consulta.

#### **Fase tres: Elaboración de la propuesta**

##### *Definición*

Elaboración de la propuesta, con base en los resultados de la consulta, en el marco de referencia conceptual, la consulta con expertos y la experiencia de los participantes, se elabora la propuesta.



### *Pasos a seguir*

- Redactar la primera versión de la propuesta o plan, a partir de los resultados de la consulta realizada, además del marco conceptual y la experiencia del grupo.
- Consultar a expertos la primera versión de la propuesta (expertos de la misma institución educativa y de fuera de ella).
- Ajustar el documento. Una vez conocidas las reacciones y recomendaciones de los expertos, si es necesario y si el grupo lo considera así, se hacen los ajustes del caso y se elabora la propuesta final.

### **Fase cuatro: Presentación de la propuesta a instancias decisorias**

#### *Definición*

La propuesta es presentada a Directivos del Colegio, para conocer sus reacciones y para tramitarla por su conducto ante las instancias decisorias para su aprobación o no.

#### *Pasos a seguir*

- Presentar la propuesta al Señor Rector y Vicerrector, para conocer sus reacciones y recibir sus aportes.

- Hacer los ajustes que sean del caso, con base en las observaciones o recomendaciones hechas por las autoridades a las que se les presentó.
- Tramitar la propuesta, por parte de las autoridades del establecimiento educativo, ante las instancias correspondientes para su aprobación.

### **Fase cinco: Difusión del Plan aprobado**

#### *Definición*

Una vez aprobado el documento del Plan de Comunicación e Información Institucional; complementadas por sus políticas estrategias de Información y Comunicación del Colegio Nacional Nocturno “Catamayo”, se difunde en el conjunto de la institución, para su aplicación.

#### *Pasos a seguir*

- Difundir el Plan de Comunicación e Información Institucional
- Diseñar estrategias y mecanismos para explicar y facilitar la comprensión de los alcances y cambios que instauran en la institución las Políticas y Estrategias aprobadas.

## **Fase seis: Puesta en marcha del Plan de Comunicación e Información Institucional y de las Políticas y Estrategias aprobadas**

### *Definición*

Esta fase requerirá del grupo el diseño del Plan de Comunicación e Información Institucional, para acompañar y facilitar la puesta en marcha de las Políticas y Estrategias complementarias.

Seguramente también será necesario solicitar a la Consejo Académico del Colegio apoyos especiales en aspectos como capacitación y actualización, así como equipos.

Estos son aspectos se estima que se requerirán, pero cuya precisión sólo será posible conocer una vez se tenga aprobado el plan por parte de las instancias correspondientes.

### *Pasos a seguir*

Pendientes de definir

## COMPONENTES DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

**Entradas:** Datos obtenidos de fuentes internas y externas; la fase de entrada es permanente porque los datos nuevos se suman continuamente al sistema cuando se realizan las transacciones.

**Procesamiento:** fase durante la cual los datos obtenidos son transformados, organizados y archivados; la mejor manera de procesar datos, actualmente, es por medio de las computadoras.

**Salidas:** Relatos, diagramas, cuadros, resúmenes escritos compilados y producidos durante la fase de procesamiento; una vez que las salidas son utilizadas para tomar decisiones estas deben ser producidas en un formato que permita al usuario final tener un acceso rápido.

**Retroalimentación:** Mecanismo de verificación y ajuste, que ayuda a los administradores a determinar qué información generada es necesaria; los informes pueden ser comparados con pronósticos, patrones y otros medios para medir. Además, los resultados y las salidas son, por si solos, retroalimentación.

Además de estos componentes básicos, debemos de considerar los siguientes elementos:

**Modelos:** combinación de referencias lógicas, procedimientos y matemáticas que manipulan las entradas y almacenan los datos en diversos medios, para producir los resultados.

**Tecnología:** Consiste en reunir datos, orientar modelo, almacenar y acceder a los datos y la producción y trasmisión de salidas.

**Datos Básicos (Archivo):** Conjunto de textos, números o imágenes que pueden no estar computarizadas, pero que son utilizados por diversos usuarios en diferentes condiciones.

## PRESUPUESTO

<b>INGRESOS</b>	
<b>APORTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Presupuesto institucional	1.800,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1.800,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Formulación del plan de comunicación	600,00
Aprendizaje y adiestramiento del plan de comunicación	500,00
Ejecución del plan de comunicación	500,00
Seguimiento y evaluación del plan	200,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>1.800,00</b>

## ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Marco	1	<b>Concepción</b>	Plasmación de ideas directrices en la implementación de la tecnología
	2	<b>Finalidad</b>	Establecimiento del fin global y compartido
Núcleo	3	<b>Preguntas de evaluación</b>	Concreción de los objetivos precisos del estudio de evaluación
	4	<b>Recogida de información</b>	Selección de técnicas en el desarrollo del plan.
Procedimiento	5	<b>Análisis</b>	Aplicación de los criterios de valoración
	6	<b>Resultados</b>	Formalización de los procesos y los productos del análisis
	7	<b>Comunicación</b>	Publicidad de los resultados más relevantes
	8	<b>Metaevaluación</b>	Evaluación del proceso de evaluación

## CIERRE

Para incorporar el Plan de Comunicación e Información Institucional para el Colegio Nocturno “Catamayo”, se necesita de suficiente presupuesto para la adquisición y mantenimiento del plan, que pueden afectar la estructura de la organización, las actividades o también los puestos de trabajo que desempeñan sus trabajadores. Lo que permitirá una calidad y esfuerzo minimizando los riesgos y problemas que se presentan a la hora de la implantación.

# DISCUSIÓN

## **g. DISCUSIÓN**

Los diversos ámbitos de vida como políticos, sociales, económicos, educativos exigen día a día una clara orientación, que permita a una organización desarrollarse dentro de su entorno y en un ambiente competitivo, para evidenciar procesos de productividad y gestión institucional, pero ello no ha ocurrido en la mayoría de instituciones educativas como el Colegio Particular Dr. José María Vivar Castro de la ciudad de Loja, que ha sido objeto de escasa reflexión, investigación y elaboración de proyectos enmarcados al desarrollo y por lo tanto no ha tomado en consideración la elaboración de la planificación estratégica a pesar de ser tan relevante para conocer y determinar su crecimiento y bienestar a largo plazo.

Determinada esta limitante como herramienta administrativa y una vez estructurado el Plan Estratégico al Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" del cantón Catamayo, 2011-2016 es necesario fundamentar los resultados que trae consigo el plan; ya que este permitió determinar la misión, visión y valores corporativos; con sus respectivos objetivos estratégicos, orientados al fortalecimiento institucional como la gestión administrativa, capacitación y utilización de sistemas de comunicación e información; 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.

En base a ello los directivos que forman parte del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" 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, mediante la activa participación de todos los actores de la organización.

# CONCLUSIONES

## **h. CONCLUSIONES**

Una vez finalizado la presente tesis se ha llegado a las siguientes conclusiones en función a los ejes de desarrollo que deben fortalecerse para mejorar la gestión y dirección institucional:

- El Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” 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.
- 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 el poco conocimiento del reglamento interno ha provocado que en ocasiones se incumplan estas disposiciones lo que afecta a la imagen corporativa del colegio.
- El Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo 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 necesitan ir renovando a la par con la ciencia y la tecnología actual.

- En lo referente a Sistemas de Comunicación e información, la normativa interna es insuficiente e inconsistente para determinar funciones y responsabilidades del personal; sumado a la poca difusión de los servicios y beneficios que oferta la institución educativa a la comunidad Catamayense.
- Los objetivos del proyecto académico se cumplieron a cabalidad, mediante la estructuración del Plan Estratégico para el Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo, 2011 – 2016; direccionado al fortalecimiento de la gestión administrativa, capacitación y sistema de comunicación e información.

# RECOMENDACIONES

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de delimitar las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- El Colegio Nocturno “Catamayo” 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.
- Con la aplicación del Plan Estratégico para la institución educativa en estudio, se sugiere que las autoridades del plantel actúen inmediatamente en la correcta difusión del reglamento interno, a través de trípticos, hojas volantes, etc.; con la finalidad de evitar que se siga ocasionando el incumplimiento normativo por parte del personal directivo, administrativo y docente que labora en la institución.
- 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.
- Incrementar acciones y procedimientos administrativos y de gestión que permita impulsar el compromiso y responsabilidad de los actores, seleccionar los medios de comunicación que permitan propagar la verdadera imagen institucional como también la calidad educativa y de los servicios que presta el centro educativo.

- A los estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Loja se recomienda el estudio e investigación de temas relacionados con el Plan Estratégico que promuevan el mejoramiento institucional.

# ***BIBLIOGRAFÍA***



## J. BIBLIOGRAFÍA

Libros y Colecciones:

- AGUSTIN REYES, Idalberto Chiavenato. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá - Colombia.
- AMADOR, Juan Pablo. Proceso Administrativo. Segunda Edición. Editorial OSITRAN. Distrito Federal – México, 2007.
- ARANDA. Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Segunda Edición. Loja – Ecuador, 2007.
- ARGUIN, Gerard. La Planificación Estratégica en la Universidad. Segunda Edición. Editorial Universidad del Valle. Cali – Colombia, 1998.
- CASERES, Siliceo. Texto de Planeación para la Vida. Editorial Edebe. Barcelona – España. 2001.
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia, 2005.
- EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Lima – Perú, 2006.

- GOLSTEIN Leonard D. y NOLAN Timothy M. Planificación Estratégica Aplicada. Editorial. Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá-Colombia, 1998.
- GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires - Argentina, 2000.
- MACLEOD, Paige; LEÓN, Patricia; ESQUIVIAS, Pedro. Planificación Estratégica Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Tercera Edición. Editorial TheNatureConservancy. Arlington Virginia USA 2001.
- MARTÍNEZ, Rodrigo; FERNÁNDEZ, Andrés. Árbol de Problema y Áreas de Intervención. CEPAL. Monterrey – México, 2010.
- MINTZBERG, Henry; BRIAN Q., James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve). México, 1997.
- PAREDES A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw – Hill. Bogotá- Colombia, 2004.
- PAZMIÑO, Aracely y BORJA, Germania. Planificación y Liderazgo. Segunda Edición. Ediciones Ecoe. Quito-Ecuador, 2007.

- TOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. Onceava Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2001.

#### Internet y otros

- GESTIOPOLIS. [en línea]. Principios Corporativos. Disponible en : [http:// www.gestiopolis.com/administracion - estrategia/planeación - estrategica-y-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm)
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS [en línea] Sistema Educativo. Disponible en: [http://www.oei.es/quipu/ecuador/ ecu04.pdf](http://www.oei.es/quipu/ecuador/ecu04.pdf)
- PROMONEGOCIOS [en línea] Proceso Administrativo. Disponible en: [http://promonegocios.net/administración/proceso administrativo](http://promonegocios.net/administración/proceso-administrativo).
- SEYCC. [en línea]. Indicadores. Disponible en: [http://web.seycc.gob.mx/ poa/manual.pdf](http://web.seycc.gob.mx/poa/manual.pdf).

***ANEXOS***

**ANEXO NRO. 1**  
**FICHA RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS**

**TEMA**

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DIRECCIONADO AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO” DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2011- 2016”

**PROBLEMÁTICA**

Hoy en día la realidad educativa de nuestro país atraviesa por un fuerte proceso de cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos que se han presentado como un fenómeno predominante de competitividad y productividad; exigiendo una minuciosa revisión en la concepción de las herramientas de la planificación para alcanzar propósitos y objetivos a corto, mediano y largo plazo que posibiliten una estructura y metodología contempladas como directrices en la promoción y desarrollo institucional, como vía fundamental de un eficaz fortalecimiento integral.

Desde esta perspectiva, el desconocimiento de la visión integral en la planificación y la falta de elementos de participación efectiva de la comunidad en la provisión de sus herramientas, genera en muchos casos planes aislados de la realidad, con insuficiente credibilidad de adherirse con éxito a la gestión; lo que imposibilita la acción de prestar atención al fenómeno social, cultural y económico existente hoy en día en el sistema educativo de nuestro país.

Con estos antecedentes lógicos, el Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” del cantón Catamayo, provincia de Loja, creado mediante Acuerdo Ministerial Nro. 444 del 18 de Abril de 1973, se encuentra ubicado en el barrio Porvenir, parroquia Catamayo de la ciudad de Catamayo; perteneciente al Sector Educativo Público; institución que ofrece a la sociedad bachilleres de calidad con conocimiento científico-técnico y sentido humanista para desarrollar potencialidades que coadyuven a la solución y desarrollo de la sociedad. Centro Educativo que hasta la fecha no ha sido objeto de un Plan Estratégico direccionado al mejoramiento de la gestión administrativa, capacitación y sistema de comunicación e información.

En estas circunstancias es necesario incentivar e impulsar la gestión administrativa que articule criterios involucrados en el contexto social, político y económico; superando así limitaciones de prototipos tradicionales en que se involucren dimensiones intra y extra organizacionales, que posibiliten la ampliación de servicios y beneficios como resultado de alianzas estratégicas y acciones particulares que eleven y consoliden una estructura educativa, administrativa y financiera eficiente.

Además es necesario orientar la presencia de programas de capacitación al personal directivo, administrativo y docente del Colegio Nacional Nocturno

“CATAMAYO”, a través de una formación, actualización y perfeccionamiento permanente de los actores del sistema educativo, como mecanismo de desarrollo y transformación de contenidos y servicios que reflejen la excelencia académica. Caso similar ocurre con la inconsistencia que presenta el sistema de comunicación e información al carecer de una definición fluida orgánica funcional que promueva la jerarquía y áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, así como la designación de funciones complementadas por los manuales de procedimientos y sistema de control interno.

Considerando estos elementos del área problemática del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” objeto de análisis, se anuncia la importancia y necesidad de estructurar un plan estratégico que establezca una guía diferencial de los productos y servicios educativos encaminados a satisfacer la demanda existente; aspecto que permite que se delimite el siguiente problema:

“LA AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DIRECCIONADO AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO”, DISMINUYE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA, DE GESTION Y DE SERVICIO”

## **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 vinculados a la teoría con la práctica. Y considerando las limitantes que atraviesa la institución objeto de análisis 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 trabajo de investigación constituye un aporte importante para el correcto desempeño de la gestión administrativa del Colegio Nacional Nocturno “CATAMAYO” ya que al realizar la propuesta del plan estratégico se colaborará brindando pautas para buen funcionamiento administrativo y operativo, y así emitir criterios, estrategias, actividades, programas y proyectos, pertinentes en beneficio de la institución.

### **ECONÓMICA**

Con el presente proyecto de tesis se contribuirá al desarrollo económico de la institución, ya que mediante la correcta aplicación del plan estratégico, los directivos podrán tomarlo como referencia de ejecución y de guía para futuras planificaciones que mejorarán 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.

## **SOCIAL**

Mediante el presente trabajo, la institución alcanzará una nueva proyección más amplia de servicios y gestión educativa en beneficio de la organización, instituciones y comunidad del cantón Catamayo. Así como en la toma de decisiones para generar su propia identificación y posicionamiento local y provincial.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Estructurar el Plan Estratégico para el Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" del cantón Catamayo, provincia de Loja, 2011 – 2016; tendiente a impulsar el fortalecimiento institucional bajo una perspectiva de enfoque sistemático e integral.

### **ESPECÍFICOS**

- Elaborar la estructura del desarrollo del Plan Estratégico, mediante talleres participativos con los actores internos y externos que permitan la definición de los resultados esperados.
- Caracterizar la realidad del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" mediante el Diagnostico de la Situación Actual, enunciando fortalezas, debilidades y amenazas como punto de referencia para la formulación del Plan Estratégico, 2011 - 2016.
- Definir el Plan Táctico-Operativo del Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" del cantón Catamayo, provincia de Loja, 2011 – 2016 especificando los ejes de desarrollo vinculados a la gestión administrativa, capacitación y sistema de comunicación e información.

## ANEXO NRO. 2

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

#### MATRIZ APLICADA A INFORMANTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO "CATAMAYO".

La presente matriz tiene como finalidad obtener información que permita realizar el trabajo investigativo en el Colegio Nacional Nocturno "CATAMAYO" sobre un Plan Estratégico, 2011 – 2016. Por lo que le solicito se sirva llenar la siguiente matriz FODA:

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuada infraestructura física</li><li>• Personal docente con experiencia</li><li>• Ubicación céntrica de la institución dentro del cantón</li><li>• Modernos laboratorios de Ciencias Naturales, Química, Biología y de Informática.</li><li>• Integración de directivos, administradores y docentes.</li><li>• Cuenta con especialidades de Físico - Matemáticas, Químico – Biológicas, Sociales, Contabilidad y Secretariado Contable.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales.</li><li>• Fortalecimiento de la investigación.</li><li>• Reformulación de planes de estudio.</li><li>• Incremento de la población estudiantil.</li><li>• Reconocimiento provincial y nacional.</li><li>• Gestión administrativa direccionada a mejorar la infraestructura de la institución con la ayuda de gobiernos locales.</li><li>• Adquirir tecnología.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un plan estratégico.</li><li>• Ausencia de un adecuado conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza.</li><li>• Estudiantes con dificultades de aprendizaje</li><li>• Cumplimiento parcial de la malla curricular.</li><li>• Falta de difusión de servicios y beneficios continuamente.</li><li>• Limitantes en comunicación entre directivos, docentes y administrativos.</li><li>• Incumplimiento del reglamento interno.</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis financiera en la educación pública actual.</li><li>• Migración de estudiantes a cabeceras provinciales.</li><li>• Crisis familiar, que ha repercutido a una carencia de compromiso en la formación integral de los estudiantes.</li><li>• Introducción de nuevas empresas educativas privadas.</li><li>• Disminución de la demanda de las carreras ofertadas.</li><li>• Incremento elevado de la deserción escolar</li></ul>



MINISTERIO DE FINANZAS

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)

Expresado en Dólares

PAGINA : 1 DE 6  
FECHA : 29/05/2011  
HORA : 20:02.54  
REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - Item - FTE -

DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2011

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	SALDO POR CERTIFICAR	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJE
01 00 900 001 ADMINISTRACION, OPERACION Y APOYO DE SERVICIOS GENERALES DE EDUCACION											
990101 001 OBLIGACIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	0.00	28,289.24	28,289.24	0.00	28,289.24	28,289.24	28,289.24	0.00	0.00	0.00	100.00
01 00 900 001 ADMINISTRACION, OPERACION Y APOYO DE SERVICIOS GENERALES DE EDUCACION	0.00	28,289.24	28,289.24	0.00	28,289.24	28,289.24	28,289.24	0.00	0.00	0.00	100.00
TOTAL	0.00	28,289.24	28,289.24	0.00	28,289.24	28,289.24	28,289.24	0.00	0.00	0.00	100.00

MINISTERIO DE FINANZAS

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)

Expresado en Dólares

PAGINA : 2 - DE 6  
FECHA : 29/05/2011  
HORA : 20:02:54  
REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - Ítem - FTE -  
DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2011

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	SALDO POR CERTIFICAR	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEZ
<b>RECURSOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO (BONO MATRICULA)</b>											
20 80 000 005	28,977.23	-18,749.23	10,228.00	0.00	188.05	188.05	10.17	10,041.85	10,041.85	175.88	1.82
530101 001	0.00	200.00	200.00	0.00	31.83	31.83	21.21	168.17	168.17	10.62	15.92
530104 001	0.00	100.00	100.00	0.00	24.91	24.91	24.91	75.09	75.09	0.00	24.91
530105 001	0.00	80.00	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80.00	80.00	0.00	0.00
530299 001	0.00	6,759.28	5,759.28	0.00	5,755.71	5,755.71	5,755.71	3.57	3.57	0.00	99.94
530499 001	0.00	200.00	200.00	0.00	124.32	124.32	124.32	75.68	75.68	0.00	62.16
530804 001	0.00	920.00	920.00	0.00	859.04	858.04	829.04	61.96	61.96	29.00	83.27
530805 001	0.00	780.72	780.72	0.00	780.72	780.72	780.72	0.00	0.00	0.00	100.00
530811 001	0.00	300.00	300.00	0.00	300.00	300.00	300.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530812 001	0.00	1,070.00	1,070.00	0.00	1,027.95	1,027.95	1,027.95	42.05	42.05	0.00	96.07
530899 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
840103 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
840104 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>28,977.23</b>	<b>-7,359.23</b>	<b>19,618.00</b>	<b>0.00</b>	<b>9,089.53</b>	<b>9,089.53</b>	<b>8,854.03</b>	<b>-10,548.57</b>	<b>-10,548.57</b>	<b>215.50</b>	<b>48.22</b>

MINISTERIO DE FINANZAS

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)

Expresado en Dólares

PAGINA : 3 DE 6  
FECHA : 29/05/2011  
HORA : 20:02:54  
REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - Item - FTE -

DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2011

	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	SALDO POR CERTIFICAR	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJE
21 00 000 001	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS											
530101 001	Agua Potable	0.00	2,370.07	2,370.07	0.00	282.76	282.76	92.72	2,087.31	2,087.31	190.04	11.83
530104 001	Energía Eléctrica	0.00	668.00	668.00	0.00	406.83	406.83	305.13	251.17	251.17	101.70	61.83
530105 001	Telecomunicaciones	0.00	360.00	360.00	0.00	138.08	138.08	138.08	221.92	221.92	0.00	38.36
530299 001	Otros Servicios Generales	0.00	1,280.00	1,280.00	0.00	1,132.50	1,132.50	1,110.00	157.50	157.50	22.50	87.79
530391 001	Pasajes al Interior	0.00	22.00	22.00	0.00	15.00	15.00	15.00	7.00	7.00	0.00	66.18
530393 001	Válidos y Subsidencias en el Interior	0.00	80.00	80.00	0.00	80.00	80.00	80.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530403 002	Mobiliarios	2,000.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00
530409 002	Libros y Colecciones	1,300.00	0.00	1,300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,300.00	1,300.00	0.00	0.00
530499 001	Otras Instalaciones Mantenimientos y Reparaciones	0.00	120.00	120.00	0.00	119.29	119.29	119.29	0.71	0.71	0.00	99.41
530894 001	Materiales de Oficina	0.00	917.00	917.00	0.00	900.47	900.47	900.47	16.53	16.53	0.00	98.20
530895 001	Materiales de Aseo	0.00	453.00	453.00	0.00	452.88	452.88	452.88	0.12	0.12	0.00	99.97
530811 002	Materiales de Construcción Eléctricos Plomería y Carpintería	1,700.00	0.00	1,700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,700.00	1,700.00	0.00	0.00
530812 001	Materiales Didácticos	0.00	200.00	200.00	0.00	170.00	170.00	170.00	30.00	30.00	0.00	85.00
530899 001	Otros de Uso y Consumo Corriente	0.00	200.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	200.00	0.00	0.00
TOTAL	21 00 000 001 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	5,000.00	6,670.07	11,670.07	0.00	3,897.81	3,897.81	3,893.57	7,972.26	7,972.26	314.24	31.65

MINISTERIO DE FINANZAS

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)

Expresado en Dólares

PAGINA : 4 DE 6  
FECHA : 29/05/2011  
HORA : 20:02:54  
REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - ítem - FTE -

DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2011

DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	SALDO POR CERTIFICAR	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEC
<b>SERVICIOS EDUCATIVOS BASICA BACHILLERATO</b>											
21 00 000 002											
510101 001	0.00	25,947.44	25,947.44	0.00	25,947.44	25,947.44	25,947.44	0.00	0.00	0.00	100.00
510105 001	81,660.00	0.00	81,660.00	0.00	27,220.00	27,220.00	27,220.00	54,440.00	54,440.00	0.00	33.33
510106 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510108 001	502,618.00	-118,274.30	384,343.70	0.00	82,656.79	82,656.79	82,656.79	301,366.91	301,366.91	0.00	21.58
<b>DOCENTES DEL MAGISTERIO Y DOCENTES E INVESTIGADORES UNIVERSITARIOS</b>											
510203 001	48,660.00	0.00	48,660.00	0.00	0.00	0.00	0.00	48,660.00	48,660.00	0.00	0.00
510204 001	11,925.00	0.00	11,925.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,925.00	11,925.00	0.00	0.00
510205 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510206 001	0.00	436.00	436.00	0.00	436.00	436.00	436.00	0.00	0.00	0.00	100.00
510211 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510214 001	0.00	10,655.61	10,655.61	0.00	10,655.61	10,655.61	10,655.61	0.00	0.00	0.00	100.00
510215 001	0.00	15,121.49	15,121.49	0.00	15,121.49	15,121.49	15,121.49	0.00	0.00	0.00	100.00
510220 001	0.00	30,741.76	30,741.76	0.00	30,741.76	30,741.76	30,741.76	0.00	0.00	0.00	100.00
510230 001	0.00	2,800.00	2,800.00	0.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	0.00	0.00	0.00	100.00
510235 001	10,423.00	0.00	10,423.00	0.00	773.24	773.24	773.24	9,649.76	9,649.76	0.00	7.42
510303 001	0.00	893.80	893.80	0.00	893.80	893.80	893.80	0.00	0.00	0.00	100.00
510307 001	0.00	8,720.00	8,720.00	0.00	8,720.00	8,720.00	8,720.00	0.00	0.00	0.00	100.00
510308 001	0.00	436.00	436.00	0.00	436.00	436.00	436.00	0.00	0.00	0.00	100.00
510401 001	0.00	54.00	54.00	0.00	54.00	54.00	54.00	0.00	0.00	0.00	100.00
510402 001	0.00	43.68	43.68	0.00	43.68	43.68	43.68	0.00	0.00	0.00	100.00
510408 001	0.00	30,741.76	30,741.76	0.00	30,741.76	30,741.76	30,741.76	0.00	0.00	0.00	100.00
510801 001	53,461.00	0.00	53,461.00	0.00	14,281.63	14,281.63	14,281.63	39,179.37	39,179.37	0.00	26.71
510802 001	48,660.00	0.00	48,660.00	0.00	8,525.67	8,525.67	8,525.67	40,134.33	40,134.33	0.00	17.51
990101 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>757,467.00</b>	<b>8,517.28</b>	<b>765,984.28</b>	<b>0.00</b>	<b>260,548.81</b>	<b>260,548.81</b>	<b>260,548.81</b>	<b>505,435.37</b>	<b>505,435.37</b>	<b>0.00</b>	<b>34.01</b>

**MINISTERIO DE FINANZAS**  
**Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada**  
**Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)**  
 Expresado en Dólares

PAGINA : 5 DE 6  
 FECHA : 29/05/2011  
 HORA : 20:02.54  
 REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - Item - FTE -  
 DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2011

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	SALDO POR CERTIFICAR	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJE
<b>RECURSOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO (BONO MATRICULA)</b>											
21 00 000 005	0.00	9,633.00	9,633.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,633.00	9,633.00	0.00	0.00
530101 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530288 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530468 001	0.00	300.00	300.00	0.00	212.00	212.00	212.00	88.00	88.00	0.00	70.67
530804 001	0.00	700.00	700.00	0.00	660.00	660.00	660.00	40.00	40.00	0.00	94.29
530811 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>10,633.00</b>	<b>10,633.00</b>	<b>0.00</b>	<b>872.00</b>	<b>872.00</b>	<b>872.00</b>	<b>8,751.00</b>	<b>9,751.00</b>	<b>0.00</b>	<b>8.2</b>
<b>MANTENIMIENTO (BONO MATRICULA)</b>											

MINISTERIO DE FINANZAS

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)  
Expresado en Dólares

PAGINA : 6 DE 6  
FECHA : 29/05/2011  
HORA : 20:02.54  
REPORTE : R00804768.rpt

- Actividad - Ítem - FTE -  
DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2011

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	SALDO POR CERTIFICAR	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEJ
FORTALECIMIENTO CAPACIDAD DOCENTE Y RECURSO HUMANO											
27 00 020 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710204 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710205 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710206 001	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
710211 001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710214 001	0.00	1,448.12	1,448.12	1,448.12	1,448.12	1,448.12	1,448.12	0.00	0.00	0.00	100.00
710230 001	0.00	460.00	460.00	460.00	460.00	460.00	460.00	0.00	0.00	0.00	100.00
710300 001	0.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	0.00	0.00	0.00	100.00
710307 001	0.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	100.00
710308 001	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
710510 001	0.00	13,800.76	13,800.76	10,141.53	10,141.53	10,141.53	10,141.53	3,659.23	3,659.23	0.00	73.49
710801 001	0.00	2,025.00	2,025.00	985.94	985.94	985.94	985.94	1,039.06	1,039.06	0.00	48.69
710802 001	0.00	1,223.12	1,223.12	240.68	240.68	240.68	240.68	982.44	982.44	0.00	19.68
TOTAL	0.00	21,362.00	21,362.00	15,881.27	15,881.27	15,881.27	15,881.27	5,680.73	5,680.73	0.00	73.41

# *ÍNDICE*

## ÍNDICE

<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIA</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>a. TITULO</b>	<b>1</b>
<b>b. RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>c. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>d. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>11</b>
SISTEMA EDUCATIVO	12
ADMINISTRACIÓN	16
Proceso Administrativo	16
PLANEACIÓN	17
Actividades importantes de planeación	17
Principios de Planeación	18
ORGANIZACIÓN	20
Actividades importantes de organización	21
Clases de Organización	21
Principios de Organización	24
DIRECCIÓN	25
Principios de Dirección	25



CONTROL	26
Elementos de Control	27
PLAN ESTRATÉGICO	28
Definición	28
Importancia del Plan Estratégico	28
Proceso de Plan Estratégico	29
Objetivos	29
Características del Plan Estratégico	30
Principios básicos del Plan Estratégico	30
Diferencia entre el Plan Estratégico y Plan Operativo	33
ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	36
Etapa Uno: Diagnostico de la Situación Actual	36
Finalidad del Diagnostico	36
Análisis FODA	37
Matriz de Evaluación de Factores Internos	41
Matriz de Evaluación de Factores Externos	43
EJES DE DESARROLLO	45
Factores claves del entorno	45
Etapa dos: Elaboración del Plan Estratégico	46
Misión	46
Visión	47
Valores Corporativos	48
Principios Corporativos	48

Árbol de Problemas	49
Árbol de Objetivos	51
Objetivos Estratégicos	53
Estrategias	54
Matriz de Programación	54
Actividades	56
Responsables	56
Presupuesto	57
Indicadores	57
Políticas	59
Factores Críticos de Éxito	59
Supuestos Estratégicos	59
Complemento a las Estrategias	60
Plan Táctico Operativo	60
Líneas de Acción	61
Programas	61
Proyectos	61
Plan Operativo Anual (POA)	62
Elementos del POA	62
Metodología	62
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>64</b>
<b>f. RESULTADOS</b>	<b>71</b>
Contexto Institucional	72

PROPUESTA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “CATAMAYO” DEL CANTÓN CATAMAYO, 2011- 2016”	79
Presentación	79
Objetivo	80
Justificación	80
Desarrollo del Plan Estratégico	81
ANÁLISIS SITUACIONAL	94
Análisis FODA	95
Matriz de Evaluación de Factores Internos	96
Interpretación de Matriz de Evaluación de factores Internos	97
Matriz de Evaluación de Factores Externos	98
Interpretación de Matriz de Evaluación de factores Externos	99
DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD EMPÍRICA INVESTIGADA	100
Ejes de Desarrollo	103
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	104
Fundamentos Estratégicos	115
Valores Corporativos	105
Principios	107
Árbol de Problemas	199
Árbol de Objetivos	112
Objetivos Estratégicos	115

Objetivos Específicos	116
Matriz de Programación	120
Políticas	129
Factores Críticos de Éxito	129
Supuestos Estratégicos	131
LÍNEAS DE ACCIÓN	133
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	134
Proyecto: “Desarrollo de las capacidades profesionales en la gestión administrativa”	141
Proyecto: “Plan integral de capacitación para directivos administrativos y docentes”	149
Proyecto: “Plan de comunicación e información Institucional”	158
<b>g. DISCUSIÓN</b>	<b>170</b>
<b>h. CONCLUSIONES</b>	<b>173</b>
<b>i. RECOMENDACIONES</b>	<b>176</b>
<b>j. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>170</b>
<b>k. ANEXOS</b>	<b>182</b>