



## **CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

Tesis de Grado

Previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales

Tema

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL COMO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL DESEMPEÑO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO NACIONAL OLMEDO PARA EL PERIODO 2014-2018.

Autoras

Mendoza Celorio Karen Andrea

Saldarriaga García Perla Ivonne

Directora De Tesis

Eco. Lucía Zambrano Santos Mg.Sc.

Portoviejo – Manabí – Ecuador

2014

## CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

Eco. Lucía Zambrano Santos Mg. Sc., certifica que la tesis titulada, **Elaboración de un Plan Estratégico Institucional como propuesta de mejoramiento al desempeño académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo para el periodo 2014-2018**, es trabajo original de las estudiantes, Mendoza Celorio Karen Andrea y Saldarriaga García Perla Ivonne, la misma que ha sido realizada bajo mi dirección.

---

Eco. Lucía Zambrano Santos, Mg. Sc.

Directora de Tesis

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

### TEMA

Elaboración de un Plan Estratégico Institucional como propuesta de mejoramiento al desempeño académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo para el periodo 2014-2018.

Tesis de grado sometida a consideración del tribunal examinador, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales.

### TRIBUNAL

---

Eco. Lucía Zambrano Santos Mg. Sc.

**Directora de Tesis**

---

Eco. Julio Silva R.

**Presidente del Tribunal**

---

Eco. Francisco Verduga Vélez.

**Miembro del tribunal examinador  
examinador**

---

Eco. Alex Ramos Mendoza

**Miembro del tribunal**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de las ideas, resultados y conclusiones del presente trabajo investigativo sobre, **Elaboración de un Plan Estratégico Institucional como propuesta de mejoramiento al desempeño académico y administrativo del Unidad Educativa Olmedo para el periodo 2014-2018**, pertenece exclusivamente a la autora, y al patrimonio intelectual de la tesis de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

---

Mendoza Celorio Karen Andrea

---

Salgarriaga García Perla Ivonne

## **DEDICATORIA**

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi corazón esta tesis se la dedico a ustedes: Mi pequeña Ainoha, mi papá Arturo, mi mamá Rubí, mi esposo Gustavo y en especial a mi pequeño ángel Andre.

Karen

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para salir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis 3 hermosos hijos: GEOVANNY, SEBASTIAN Y FERNANDA, los testigos silenciosos de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, motivo y razón que me han llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos, mi esperanza, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mi esposo, que ha sido impulso durante toda mi carrera, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mis padres en especial a mi madre por el gran amor y la devoción que tienen a sus hijos, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como una mujer de bien, y por ser la mujer que me dio la vida y me enseno a vivirla, no hay palabras para agradecerte mama.

Perla

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por culminar esta etapa de mi vida.

A la Universidad San Gregorio de Portoviejo por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Economista Lucia Zambrano por su dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y conocimientos ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo. A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi Esposo y mi Hija, el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.

Karen

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis 3 hijos que han sido mi mayor motivación, me han dado esa fortaleza para seguir luchando día a día sin desmayar.

A mi esposo, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podre confiar en él.

A mi madre que, con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no dejarse desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi asesora de tesis la Economista Lucia Zambrano, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más que lo estudiado en este proyecto.

Perla

## **RESUMEN**

La Unidad Educativa Olmedo es una de las instituciones más emblemáticas de la ciudad de Portoviejo, desde su creación el 29 de septiembre de 1852, se situó en un alto nivel educativo, logrando el reconocimiento académico por la colectividad en general; con el paso del tiempo debido al nivel de exigencia, competitividad y reestructuración de la educación a nivel medio, la unidad educativa ha pasado por una serie de cambios y transformaciones profundas, que han fortalecido la labor educativa de esta noble institución. El presente estudio, abarca un análisis diagnóstico situacional de la Unidad Educativa, como paso previo a la elaboración de un plan estratégico institucional, que de acuerdo a la Ley (LOEI) se traduce, como el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, el cual permitirá orientar la gestión administrativa, académica, investigativa, vinculación con la sociedad y bienestar estudiantil. El plan estratégico en sí, está fundamentado en la creación de estrategias esenciales, a partir del enfoque diagnóstico, que orientarán el desempeño institucional, la correcta toma de decisiones y la administración eficiente y eficaz de sus recursos. Así mismo, en el estudio también se plantean esquemas básicos para implementar el desarrollo de la ejecución estratégica (planes operativos), así como también, se proponen formatos para el proceso de seguimiento y evaluación del nivel de gestión y cumplimiento del plan, en un marco de integralidad y empoderamiento institucional por todos sus miembros.

**Descriptor de Tesis:** PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, estrategias, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, ejecución estratégica, evaluación estratégica, académico, administración educativa.

## SUMMARY

The Olmedo educational unit is one of the most emblematic institutions of the city of Portoviejo, since its inception on September 29, 1852, stood at a high educational level, achieving academic recognition by the community in general; with the passage of time due to the level of demand, competitiveness and restructuring of middle level education, the educational unit has undergone a series of changes and profound transformations, which have strengthened the educational work of this noble institution. This study covers a situational diagnosis analysis of the educational unit, prior to the development of institutional strategic plan, which according to the law (LOEI) translates as the institutional education project, which will guide the management of administrative, academic, research, links with society and student welfare. The strategic plan itself, is based on the creation of essential strategies, based on the diagnostic approach, which will guide the institutional performance, proper decision making and the efficient and effective management of its resources. Likewise, the study also raises basic schemes to implement the development of the strategic implementation (operational plans), as well as also proposed formats for the process of monitoring and evaluation of the level of management and fulfillment of the plan, within a framework of integrality and institutional empowerment by all its members.

**Descriptors of thesis:** project educational institutional strategies, strategic assessment, strategic direction, strategic execution, strategic assessment, academic, educational administration.

## ÍNDICE GENERAL

Portada	
Certificación de la Directora de Tesis.....	ii
Certificación del Tribunal Examinador.....	iii
Declaración de autoría.....	iv
Dedicatoria .....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento.....	vii
Agradecimiento .....	viii
Resumen.....	ix
Abstracto.....	x
Índice.....	xi
Introducción.....	1

### CAPÍTULO I

1	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1	Diagnostico Estratégico del Entorno.....	4
1.2.1	Diagnostico Estratégico del Intorno.....	7
1.2.1	Componente Institucional.....	7
1.2.2	Componente Académico.....	9
1.2.3	Componente de Investigación.....	19
1.2.4	Componente de Vinculación con la Sociedad.....	20

1.2.5	Componente de Bienestar Estudiantil.....	22
1.3	Análisis FODA.....	26

## **CAPÍTULO II**

2.	IMPLEMENTAR LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	39
2.1	Misión y Visión.....	42
2.2	Principios Fundamentales.....	45
2.3	Objetivos Estratégicos.....	46
2.4	Objetivos Tácticos.....	49
2.4	Valores Institucionales.....	50
2.5	Estructura Organizacional.....	52
2.6	Estructura Institucional .....	54

## **CAPÍTULO III**

3.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DE LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	55
3.1	Estrategia a Nivel Institucional.....	57
3.2	Estrategia a Nivel Funcional.....	57
3.3	Selección de Estrategia.....	58
3.3.1	Estrategias FO.....	60
3.3.2	Estrategias DO.....	64
3.4	Priorización de Estrategias por Variable de Impacto.....	67

## **CAPÍTULO IV**

4.	GENERACIÓN DE FORMATO BÁSICO PARA LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS (PANES OPERATIVOS).....	75
4.1	Responsables de los Planes Operativos.....	78
4.2	Ejecución de las Estrategias.....	81

## **CAPÍTULO V**

5.	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	91
5.1	Control.....	91
5.2	Evaluación.....	94

## **CAPÍTULO VI**

6.	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON LAS PARTES INVOLUCRADAS.....	99
6.1	Presentación del Plan Estratégico Institucional a las personas participantes.....	100
6.2	Taller con los Involucrados.....	100
6.3	Entrega del Plan Estratégico institucional.....	106
	Conclusiones y Recomendaciones.....	107
	Comprobación de Hipótesis.....	110
	Bibliografía.....	111
	Anexos	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1	
Análisis Interno y Externo del Colegio Olmedo.....	25
Gráfico No. 2	
Estructura Organizacional del Colegio Olmedo.....	53
Gráfico No. 3	
Organigrama Institucional.....	54

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1	
Estructura Física del Colegio Olmedo.....	13
Cuadro No. 2	
Nivel Educativo de los Docentes.....	14
Cuadro No. 3	
Discriminación y Priorización de Fortalezas.....	32
Cuadro No. 4	
Discriminación y Priorización de Oportunidades.....	33
Cuadro No. 5	
Discriminación y Priorización de Debilidades.....	36
Cuadro No. 6	
Discriminación y Priorización de Amenazas.....	37
Cuadro No. 7	
Matriz de interacción entre Fortalezas y Oportunidades .....	63
Cuadro No. 8	
Matriz de interacción entre Debilidades y Oportunidades.....	66
Cuadro No. 9	

Variables de Impacto.....	68-69
Cuadro No. 10	
Priorización de Estrategias.....	70-71
Cuadro No. 11	
Objetivos Tático Operacionales.....	73-74
Cuadro No. 12	
Matriz del Plan Operativo.....	80
Cuadro No. 13	
Plan Estratégico Institucional (Académico).....	85
Cuadro No. 14	
Plan Estratégico Institucional (Desarrollo de la Investigación).....	86
Cuadro No. 15	
Plan Estratégico Institucional (Vinculación con la Sociedad).....	87
Cuadro No. 16	
Plan Estratégico Institucional (Bienestar Estudiantil).....	88
Cuadro No. 17	
Plan Estratégico Institucional (Gestión Administrativa).....	89-90
Cuadro No. 18	
Matriz de Seguimiento Operativo.....	93

Cuadro No. 19

Plan Operativo Anual (Matriz de Seguimiento).....	98
---	----



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas se enfrentan el reto de asimilar fuertes y frecuentes cambios, no solo en el entorno, sino también en aspectos sociales, tecnológicos y educacionales, lo cual hace necesaria la toma de decisiones estratégicas dentro del ámbito institucional, para lograr adaptarse a los cambios que se presentan frecuentemente en las mayas curriculares designadas por el estado.

En el presente estudio, se enfoca el desarrollo del plan estratégico del Colegio Nacional Olmedo, que no es otra cosa que el Plan Estratégico Institucional(PEI), en el cual se utilizaron diversas técnicas metodológicas para realizar el mismo; se inicia el estudio realizando un diagnóstico situacional (análisis externo e interno), en donde la herramienta de la matriz FODA, fue ideal para cumplir con este propósito, aquí se clasificaron las fortalezas y debilidades en el ambiente interno y las oportunidades y amenazas en el externo, lo cual, a través de su priorización permitió detectar aquellas fuerzas de mayor influencia para la generación de estrategias en la institución.

El plan estratégico realizado para el colegio Nacional al Olmedo, es una herramienta de gestión administrativa, en el que el direccionamiento estratégico cumple su rol de empoderamiento e integración a través de la creación y socialización de su filosofía institucional, enmarcada en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos fundamentales, que conduzcan a proyectar medidas alternas que eleven la excelencia académica y fortalezca los procesos institucionales,

generando bienestar a los directivos, docentes y estudiantes en general, mediante decisiones acertadas para el mejoramiento de la institución.

La formulación de estrategias se realiza mediante la matriz de interacción FO y DO, la cual, propició 20 estrategias necesarias para la realización y priorización de la matriz de impacto, lo que permite llevar a cabo el plan estratégico institucional, que se efectúa con el firme propósito de lograr la eficiencia y efectividad de los procesos institucionales del Colegio Nacional Olmedo.

También se propone dentro del estudio, la ejecución de las estrategias que permitirá efectuar planes, programas y proyectos para el cumplimiento de gestión administrativa y académica de la institución.

Así mismo se expresa el seguimiento de un control y evaluación enmarcados en el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, que determina el nivel de gestión de los directivos y demás involucrados en el desarrollo del plan.

Finalmente, también se enfoca la metodología para la socialización del plan estratégico institucional, el cual se realizó en las instalaciones del plantel, dando a conocer la necesidad e importancia de llevar a cabo el cumplimiento de este plan, ya que es un mecanismo indispensable para la toma de decisiones acertadas que eleven el nivel académico y administrativo, impulsando el desarrollo y crecimiento institucional.

# CAPÍTULO I

## 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El Colegio Nacional Olmedo es una institución pública, sin fines de lucro, creado mediante el acuerdo legislativo, del 29 de septiembre de 1852, con el ejecútese presidencial de José María Urbina, en la casa de Gobierno en Guayaquil. Para su funcionamiento se fijó el cobro de dos reales por cada decena de sombreros de paja toquilla que se exportaba; así como de 4 centavos por cada carga de cacao que saliera del puerto de Manta.

Con este empuje en su creación, el colegio siguió fortaleciéndose en el transcurso de los años logrando convertirse en una de las instituciones más grandes en infraestructura y competitividad, combinando equitativamente tecnología y modernidad, formando un patrón filosófico que se proyecta hacia el perfeccionamiento del sistema educativo ecuatoriano, mediante la orientación de actividades planificadas que se integran en procesos de trabajo mancomunado para el logro de su misión y visión, a través de mecanismos estables direccionados por el Ministerio de Educación del Ecuador.

En la actualidad, la Unidad Educativa cuenta con grandes proyectos de implementación tanto físicos como académicos, que no han sido realizados por la falta de presupuesto y a la vez no se presenta un esquema de procesos que evidencien los procedimientos necesarios a seguir y por ende el cumplimiento de los mismos. No obstante, uno de los proyectos de mejoras ejecutados en los últimos años, ha sido

la creación estratégica del Bachillerato internacional que ha incursionado en áreas de conocimientos avanzados cuyas características individuales, educativas y modernas están adaptadas al requerimiento de la sociedad y al entorno a nivel internacional.

Sin embargo, no se cuenta con todas las condiciones necesarias para la generación informática en el bachillerato nacional, la ejecución de procesos y la evaluación de los mismos, se queda en un segundo plano siendo este un ende de suma importancia para el fortalecimiento de la calidad educativa; siendo así que la institución necesita adecuar un plan de mejoras institucional, para esto se llevó a cabo un proceso de información participativa con los diferentes actores de la institución. Lo principal comprende en identificar las principales fortalezas y debilidades del intorno así como también las oportunidades y amenazas del entorno.

## **1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL ENTORNO**

El ambiente externo de una institución está compuesto por una serie de factores de los cuales la institución educativa no tiene ninguna influencia directa, debido a que sus efectos regularmente son de largo alcance y por ende sus efectos se realizan a largo plazo.

Componente económico. La economía del Ecuador camina hacia el proceso de la modernización, razón por la cual en los últimos años se han llevado a cabo una serie de reformas estructurales, administrativas y legales con el firme propósito de abrir su economía hacia mercados internacionales. Orientado a restablecer el

equilibrio macroeconómico y mantener una economía sólida ha adoptado medidas con resultados positivos estableciendo bases para alcanzar un crecimiento sostenido (Flores<sup>1</sup>, 2010).

La demanda estudiantil que se presenta en el Ecuador conllevó a la creación de distritos, representados de acuerdo a los estándares entregados por el Ministerio de Educación, en él se precisan los códigos y los circuitos que los conforman representados geográficamente a través de mapas. Para la realización de estos circuitos se siguen las siguientes variables geográficas: vialidad, hidrografía, riesgos y modelo digital del territorio (Ministerio de Educación<sup>2</sup>, 2012).

Esto ayudó significativamente a las instituciones, especialmente a la Unidad Educativa Olmedo ya que mejoró la distribución de los estudiantes de acuerdo a sus sectores y liberándolo del exceso estudiantil que aqueja cada año.

Componente político. Existen cambios a través de la implantación de un nuevo modelo socio-económico con importantes reformas educacionales, que involucran tanto al docente como a los estudiantes, dejando atrás a los sistemas tradicionales que no satisfacen las expectativas de la educación actual.

Componente legal. El Ministerio de Educación implementó una serie de normativas que rigen a las unidades educativas en general, para el buen

---

<sup>1</sup>Flores F. (2010). Experiencia ecuatoriana en la promoción de exportaciones. Director general de promoción de exportaciones e inversiones, ministerio de relaciones exteriores del Ecuador. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sectores-Productivos-De-La-EconomiaEcuatoriana/2221003>.

<sup>2</sup>Ministerio de Educación. (2012). Reordenamiento de la oferta educativa. Consultado en enero 5 de 2014. [En Línea]. Disponible en: [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento\\_de\\_la\\_oferta\\_educativa.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento_de_la_oferta_educativa.pdf)

funcionamiento de las mismas, estableciendo un nuevo sistema educativo que permita obtener la calidad educativa en todo el territorio Ecuatoriano.

Componente socio – cultural. En el Ecuador la mayoría de sus habitantes se desenvuelven en una clase media o media baja producida por las escasas fuentes de empleos que agobian la economía del país, ocasionando un nivel de educación baja, en los últimos años se ha extendido la campaña en contra del alfabetismo, con la ayuda de los estudiantes de las diversas Unidades Educativas enfatizaron esfuerzos para lograr radicarla casi por completo, gran parte de esta sociedad practica la religión católica forjando sus valores éticos y morales que influyen significativamente en el desarrollo de la nación.

Componente tecnológico. La tecnología se ha convertido en la base fundamental de desarrollo de todos los sectores sociales, mediante esta se puede realizar todo tipo de procesos y comunicarse rápidamente a nivel mundial. Sin embargo, la tecnología que se utiliza en el Ecuador queda atrás al compararla con la utilizada en países desarrollados, ya que no se cuenta con los mecanismos necesarios para actualizarse de forma inmediata. En las instituciones educativas se utiliza una tecnología abierta que le permite a los estudiantes y al personal docente y administrativo trabajar bajo un sistema de red, que mejora la comunicación y presentación de trabajos de forma inmediata.

Componente competencia. Dentro del sistema educativo no se presenta una competencia a gran escala, debido a que las instituciones educativas no ofertan sus

productos, más bien trabajan en un reconocimiento educacional que permite obtener una gran demanda por quienes ingresan por primera vez a un plantel.

Componente internacional. En el afán de incrementar en nivel de la educación en el Ecuador, el gobierno nacional realizó acuerdos internacionales con entidades educativas, logrando que se integre en los centros educativos el Bachillerato Internacional, que no es otra cosa que una propuesta pedagógica-educativa que busca preparar a los jóvenes bachilleres para vivir en el mundo globalizado e interconectado de este siglo XXI; es decir, busca que los estudiantes reconozcan y comprendan esta realidad y tengan destrezas y conocimientos para afrontar este reto (Ministerio de Educación<sup>3</sup>, 2014, párr. 3)

## **1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL INTORNO**

El diagnóstico del intorno está enfocado en los niveles de procesos de la institución, es decir, son su razón de ser; en este proceso se puede determinar las necesidades del Unidad Educativa para luego establecer los mecanismos más adecuados que generen cambios en el desarrollo académico y estructural de la institución.

### **1.2.1 Componente institucional.**

La Unidad Educativa Olmedo es una de las instituciones educativas emblemáticas del país, no solo por la calidad de su educación, sino por la historia que

---

<sup>3</sup>Ministerio de Educación. (2014). En qué consiste el bachillerato internacional. Consultado [10 de enero de 2014]. [En línea]. Disponible en:<http://educacion.gob.ec/bachillerato-internacional/>

encierra sus instalaciones. Ante la falta de un “establecimiento literario” que fomentara las “luces y la prosperidad” en Manabí, se creó esta institución educativa a principios del siglo pasado funcionando en un edificio Colonial que estaba situado en las calles Olmedo y Colón, centro de Portoviejo. La biblioteca del Unidad Educativa fue inaugurada en 1928 con colecciones completas de textos y enciclopedias que difícilmente se encontraban en bibliotecas de otras ciudades. En 1931, se dio un cambio significativo en la vida institucional de la Unidad Educativa Olmedo. Con un gran prestigio, las instalaciones se estaban quedando pequeñas por la gran demanda de estudiantes, se dispuso una nueva edificación a la salida de la vía Portoviejo-Manta. El Unidad Educativa funciona actualmente en ese lugar, ahí se originó el Festival Internacional “La Flor de Septiembre”, que le dio a este centro educativo una visión nacional e internacional. El Unidad Educativa Nacional Olmedo fue creado en memoria del ilustre guayaquileño José Joaquín de Olmedo en el gobierno de José María Urbina. (Archivos del Unidad Educativa<sup>4</sup>, 2014).

El modelo educativo de la institución, está enmarcado en un modelo constructivista, humanista y cognitivista.

Constructivista. Demuestra que la relación con el mundo está mediatizada por las representaciones mentales que de él tengamos y que están organizadas en forma de estructuras jerarquizadas y varían significativamente en el proceso evolutivo del individuo.

---

<sup>4</sup>Archivos del Colegio Nacional Olmedo. (2014). Datos de creación. Consultados [12 de febrero de 2014]. Portoviejo, Manabí, República de Ecuador.

Humanista. Se ubica dentro de la corriente filosófica del personalismo humanista, la persona humana es el centro del quehacer educativo.

Cognitivista. Este considera las aptitudes de cada persona y su forma de orientarse a la vida y trata de mejorar conforme sean sus necesidades y objetivos deseados, la institución se maneja conforme lo dicta la Ley Orgánica de Educación, de esta forma se ajusta rigurosamente a cada uno de los estatutos necesarios para su funcionamiento (Secretaría del Unidad Educativa Olmedo<sup>5</sup>, 2014).

### 1.2.2 Componente académico

La Unidad Educativa Olmedo presenta una auténtica transformación en el diseño curricular del plantel, se encuentra realizando un proceso integral que inicia con la educación básica, bachillerato normal y se extiende hasta el bachillerato internacional.

En la Unidad Educativa el bachillerato internacional (BI) está motivado en su misión, que es promulgar la formación de jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimientos, capaces de contribuir a crear un mundo mejor, en el marco del respeto y el entendimiento intercultural, es una alternativa pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa, el BI es considerado como una especialización válida para los estudiantes incorporados que tengan una formación sólida con excelencia académica, con amplia visión del mundo y otras realidades socio culturales. Hasta el momento 17 instituciones educativas fiscales están sujetas al programa de las cuales 39 estudiantes han obtenido el Diploma Internacional.

---

<sup>5</sup>Secretaría del Colegio Nacional Olmedo. 2014. Modelo educativo de la institución. Consultado [febrero 10 de 2014].

Es importante recalcar que a pesar del poco tiempo que tiene el bachillerato internacional, ha incursionado en las áreas del conocimiento cuyas características individuales, educativas, modernas y estandarizadas, están adaptadas al requerimiento de la sociedad y al entorno a nivel internacional, bajo este régimen se ha logrado como resultado tres alumnos que con esfuerzo, perseverancia y dedicación resultaron favorecidos con becas y opción a elegir cualquier universidad de prestigio a nivel mundial como su centro de estudios (Secretaría<sup>6</sup>, 2014).

En la entrevista realizada al Vicerrector Ing. Eduardo PriasMogro<sup>7</sup>, indicó que el Ministerio de Educación capacitó a directivos, coordinadores y docentes en diversas áreas como filosofía y asignaturas que componen el Programa del Diploma, también se proporcionó los recursos informáticos en las oficinas de coordinación del Programa, estructuró la base legal requerida para el funcionamiento del bachillerato y orientó la adecuación del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

En la entrevista realizada a la Sra. Margaret Macías Vera<sup>8</sup>, Coordinadora del Bachillerato Internacional mencionó que el cierre del segundo periodo terminó de forma muy satisfactorio con tres estudiantes, siendo los mejores puntuados Ángel Arequipa Cedeño, Camilo Loor Chávez y Carlos García Mendoza, obteniendo el

---

<sup>6</sup>Secretarías del colegio. (2013, noviembre). Diagnóstico del Bachillerato Internacional. Grabación en audio.

<sup>7</sup>Priás, E. (2013, noviembre). Vicerrector Académico del Colegio Nacional Olmedo, Incorporación del Bachillerato Internacional. Grabación en audio.

<sup>8</sup>Gómez, V. (2013, noviembre) Coordinadora del bachillerato internacional del Colegio Nacional Olmedo. Grabación en audio.

diploma de acreditación, permitiendo su ingreso a universidades del mundo incluso a becas para realizar sus estudios superiores.

Los profesores demostraron que tienen la capacidad para brindar los mejores conocimientos a los alumnos, culminando con gran éxito la segunda promoción, este logro es a base de planificación, esfuerzo y voluntad de los docentes y estudiantes.

Las instalaciones del Bachillerato Internacional cuenta con todos los implementos y comodidades para que los estudiantes realicen sus labores académicas sin problemas, la infraestructura fue donada por el Consejo Provincial; Sin embargo, en la entrevista realizada al Lcdo. Rubén Bardeleni<sup>9</sup>, indicó que en época invernal hubo una filtración de aguas lluvias ocasionando problemas en los equipos tecnológicos, “el Unidad Educativa no cuentan con una asignación presupuestaria para realizar el debido mantenimiento, reparación de los equipos y el cambio de los instrumentos que se encuentran desgastados por el uso de las prácticas de los estudiantes”.

La institución, mediante el bachillerato nacional cumple con el objetivo de servir a la comunidad, mediante propuestas comunitarias y transcendentales que adoptan una actitud positiva frente a los valores que impulsan a invertir en los jóvenes siendo estos la base del desarrollo social y económico de un país. Esta es sin duda, la meta más importante de toda institución educativa, el cumplir con una educación integral en todos sus ámbitos. En el caso específico, del Unidad

---

<sup>9</sup>Bardeleni, R. (2014, enero) Profesor de computación del Bachillerato Internacional. Grabación en audio.

Educativa Nacional Olmedo, es una de sus prioridades por tal razón sus estrategias educativas y administrativas, siempre están encaminadas a la consecución de tal fin.

La Unidad Educativa Olmedo cuenta periódicamente con un gran número de estudiantes debidamente matriculados bajo la nueva modalidad gubernamental, en el que involucra a los diferentes distritos creados en la provincia, estos establecen el número de estudiantes que cada institución está en capacidad de sostener de acuerdo a su infraestructura y número de docentes disponibles en el cargo.

No obstante, en la entrevista realizada a los estudiantes<sup>10</sup> (2014) presentan diversas solicitudes de mejoramiento hacia el Unidad Educativa como son: mejoramiento de la infraestructura, mayor cuidado en las baterías sanitarias, incorporar nuevamente el bus escolar, incrementar el material didáctico con el que cuenta la institución acorde a los requerimientos actuales, mejorar el control del tipo de alimento que proporciona el bar ajustándolo al reglamento del ministerio de educación. Sin embargo, el amor que plantean abiertamente hacia la institución es muy satisfactorio permitiendo trabajar en continuo mejoramiento para brindar un servicio de calidad.

Dentro de las instalaciones del Unidad Educativa, se puede apreciar que cuenta con una gran estructura física, como resultado de muchos años de trayectoria educativa, se han ido implementando edificaciones aptas para el desarrollo académico, físico, psicomotriz de los estudiantes que integran esta institución, así como también para el buen desarrollo de las actividades administrativas que forman

---

<sup>10</sup>Sánchez, E. (2014, febrero). Estudiante del Colegio Nacional Olmedo. Grabación en audio.

parte primordial en la ejecución del proceso educativo como reuniones departamentales, reuniones con padres de familias, eventos de integración entre docentes y estudiantes, y las diversas actividades que se desarrollan anualmente.

Cuadro N° 1

Estructura física Unidad Educativa Nacional Olmedo

<b>ESTRUCTURA FÍSICA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Pabellones	04
Aulas de clase	23
Oficinas	09
Laboratorio de Física	01
Laboratorio de Biología y Anatomía	01
Laboratorio de Química	01
Laboratorio de CCNN	01
Laboratorio de Ingles	01
Laboratorio de informática	01
Sala de audio visuales	01
Sal de profesores	01
Taller de mecánica	01
Taller de electricidad	01
Coliseo	01
Canchas deportivas	04
Biblioteca	01
Salón de actos	01
Coliseo cerrado	01
Bar	01
Centro médico	01
Centro odontológico	01
Departamento de orientación	01
Departamento de servicio social	01

**Fuente:** Estructura física del Unidad Educativa Nacional Olmedo. Dra. Bermúdez, M. (2014)

**Elaboración:** Las Autoras

LaUnidad Educativa cuenta con un gran número de profesionales, con perfiles adecuados a las necesidades del plantel. No obstante, en los últimos años varios de ellos han mejorado su estatus a través de estudios superiores de cuarto nivel, obteniendo un total de 17 docentes con este renombre, sin embargo, este es un promedio bajo en relación al alto número de educadores existentes en la institución.

**Cuadro N° 2**

**Nivel educativo de los docentes**

<b>NIVEL</b>	<b>N° DE DOCENTES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Tercer Nivel	127	84,7
Cuarto Nivel	17	11,3
Bachiller	6	4
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Nota:** Número de docentes de acuerdo al nivel educativo

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los docentes de laUnidad Educativa<sup>11</sup>, coinciden que el motivo de la ausente preparación en cuarto nivel se debe al bajo sueldo que reciben por parte del gobierno nacional, afirman también que esta situación los lleva a buscar otras opciones, como laborar en instituciones educativas particulares mejorando así sus ingresos.

De acuerdo a lo investigado, existe malestar en aquellos que llevan muchos años en el magisterio ya que consideran que no se les proporciona un tratamiento

<sup>11</sup>Entrevista realizada varios docentes del Colegio Nacional Olmedo, Ausencia de estudios de cuarto nivel. Grabaciones en audio.

acorde a sus años de servicios. Los maestros anteriormente tenían un sistema; el sueldo dependía de los años de servicio en la docencia, actualmente todos están categorizados, pero no están clasificados según sus años de antigüedad, todos están en la categoría G. En el mes de marzo, de 2013 según versión de las autoridades, se les prometió que la situación iba a cambiar, lo cual tuvo aceptación, lamentablemente aún no se ha podido concretar esta propuesta.

A los docentes, les gustaría que aparte de considerar la preparación académica también se incluya un incentivo económico por los años de servicio que llevan prestando al magisterio y por las actividades adicionales que realizan en otros departamentos. Comentaron que en las materias que tienen laboratorios, estos no cuentan con equipos actualizados los mismos tienen muchos años de uso, con una simple práctica de los estudiantes terminan averiados. Proponen que los laboratorios estén disponibles para todos los cursos, no solo para la jornada diurna, de tal manera el aprendizaje se realice de forma teórica y práctica, los implementos didáctica son escasos para el bachillerato nacional, mientras los estudiantes del bachillerato internacional cuentan con todas las facilidades para obtener un mejor aprendizaje, estos cursos han sido equipados con ayuda de la Prefectura de Manabí.

La institución cuenta con un talento humano comprometido en el direccionamiento hacia el crecimiento de los siguientes aspectos: estudiantil, docente, infraestructura, equipamiento y tecnología, de manera que todo este desarrollo se encamina a ofrecer un mejor servicio obteniendo bachilleres que estén a la vanguardia de las nuevas tendencias de la época.

El área administrativa desempeña muchas funciones importantes para el desarrollo diario de la institución educativa brindando su aporte para conseguir mayores avances en cada periodo escolar. El rector y el jefe de talentos humanos Lcdo. Enrique Cedeño son los funcionarios que direccionan las actividades de este departamento.

En la entrevista al Sr. Rector<sup>12</sup> dijo que la adecuada distribución del presupuesto anual del Unidad Educativa, contribuye básicamente para atender las necesidades de primer orden, sin embargo, es de conocimiento público que lo asignado por el estado no es suficiente para el periodo, este es el principal problema que se presenta cada año, principalmente para la implementación de materiales necesarios de actualización.

Sin duda alguna, la Unidad Educativa necesita una nueva infraestructura donde el personal administrativo pueda sentir que realiza su trabajo en un ambiente confortable y con el espacio adecuado de acuerdo al número de personas que laboran en él. Actualmente, existe un estudio realizado a la infraestructura del Unidad Educativa donde se llegó a la conclusión de que se necesita realizar una nueva construcción, se espera una respuesta para empezar con este proyecto que beneficiará a todos los involucrados de la institución educativa.

Obligaciones del Rector. Es la máxima autoridad de la institución y su representante natural en todos y cada uno de los eventos a los cuales es invitado el Unidad Educativa, además debe cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y

---

<sup>12</sup>Tóala, S. (2013, noviembre) Rector del Colegio Olmedo. Recursos designados por el Estado. Grabación en audio.

más disposiciones emanadas por organismos educativos superiores. Debe velar por el correcto uso y usufructo de cada una de las instalaciones de centro educativo. La supervisión de actividades educativas, de capacitación y financieras es prioritaria dentro del marco institucional; mencionamos estas como principales. Mediante una entrevista realizada al Rector, Sergio Tóala Baque<sup>13</sup>(2014) informa como puntos negativos los siguientes: “la deficiente infraestructura que mantiene incómodos a una mayoría de estudiantes y área administrativa, bajos sueldos del personal que labora en la institución, exceso de estudiantes, incremento de la remuneración del personal con funciones dobles, entre las principales”.

Obligaciones del Vicerrector. Debe presidir todas las comisiones que se conformen dentro del plantel educacional, suplir en caso de ausencia al rector, en cualquier circunstancia o actividad. Asesorar y supervisar las actividades que se realizan en todos los ámbitos dentro y fuera de la entidad educativa, mantener contacto permanente con sus subordinados y notificar a la máxima autoridad sobre cualquier acto o circunstancia anómala que se dé en contra de los intereses del Unidad Educativa.

Obligaciones del Inspector General o Jefe de Talento Humano. Estar al frente de las Disciplina y normas de conducta que rigen dentro y fuera del plantel, diseñar en coordinación con las demás autoridades los horarios de clases y exámenes, otorgar permisos de salida a los alumnos, y docentes de la entidad educacional, elaborar y diseñar los registros de control de actividades dentro y fuera del plantel.

---

<sup>13</sup> Tóala, S. (2013, noviembre). Rector del Colegio Nacional Olmedo. Portoviejo, Manabí, Ecuador. Grabación en audio.

Obligaciones Subinspector. Deberá cumplir las obligaciones del Inspector General en ausencia de este, además de aquellas que le designen las máximas autoridades del plantel.

Obligación del Secretario General. Llevar ordenada y pulcramente los registros, libros de actas y especies de todo tipo que se encuentran bajo su responsabilidad, emitir las certificaciones solicitadas por los alumnos, representantes y autoridades del plantel, cuidando su reserva y autenticidad, ingresar datos y registros de toda índole que requiera el sistema de información del Ministerio de educación y Cultura; y todas las demás que su cargo amerite.

Obligaciones del Departamento Financiero. Su función principal es generar los pagos al personal docente y administrativo, además de los otros que sean necesarios para la normal marcha de las actividades del centro educativo, mantener informadas a las máximas autoridades del saldo bancario y desarrollo presupuestario con oportunidad y eficiencia. De igual manera deben manejar la información de los descuentos al IESS y SRI de manera honesta y profesional, junto a la información de pagos por otros motivos enmarcados en la ley.

Obligaciones del Departamento Administrativo. Tiene más una función de control secundario sobre los bienes y personas que laboran en la entidad, tanto interno como externo, es el caso de seminarios y eventos de capacitación en los cuales debe emitir informes previos y posteriores, además de tener que socializar los conocimientos adquiridos por los compañeros asistentes a los miembros que no participaron de los mismos; también debe tramitar la correspondencia interna y

externa, elaborar certificaciones, realizar citaciones y convocatorias, elaborar certificados de promoción y matrícula, entre las principales.

### 1.2.3 Componente de investigación.

Durante el período comprendido entre su fundación y el año 2010, la labor investigativa de este centro de estudio, ha carecido del apoyo económico requerido y el impulso necesario por parte de gobiernos que no consideraron el tema investigativo como un asunto prioritario.

Sin embargo, en la nueva ley orgánica de educación intercultural<sup>14</sup> 2011, se establece que:

El estado tiene la obligación ineludible e inexcusable de garantizar el derecho a la educación, a los habitantes del territorio ecuatoriano y su acceso universal a lo largo de la vida, para lo cual generará las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos. El Estado ejerce la rectoría sobre el sistema educativo a través de la Autoridad Nacional de Educación de conformidad con la Constitución de la República y la Ley.

En la misma ley Orgánica Intercultural (2011) menciona que “Propiciar la investigación científica, tecnológica y la innovación, la creación artística, la práctica del deporte, la protección y conservación del patrimonio cultural, natural y del medio ambiente y la diversidad cultural y lingüística”.

---

<sup>14</sup>Ley Orgánica de Educación Intercultural, (2011, marzo). De las obligaciones del Estado respecto del derecho a la educación. Registro Oficial No. 417.

Es por ello que en el Unidad Educativa Nacional Olmedo existen varios proyectos de investigación, el BI es en el sector que capta la mayor parte de ellos. En los laboratorios de las diferentes cátedras se efectúan actividades de este tipo de acuerdo a los respectivos programas de estudio, las áreas en que el Unidad Educativa cuenta con laboratorios son: computación, inglés, física, química y biología; además de contar una biblioteca con una amplia variedad de textos y libros de consulta básicos para el aprendizaje de los estudiantes.

#### 1.2.4 Componente de vinculación con la sociedad.

La gestión de vinculación con la sociedad brinda un importante aporte a través de la implementación de actividades como:

*La Flor de Septiembre.* Es un proyecto de cobertura nacional e internacional la cual ha permitido el cultivo de valores culturales y artísticos en toda la comunidad estudiantil. Basándose en la poesía y arte, abriendo cada año sus puertas para que los jóvenes expresen su talento a través de la oratoria, la plástica, la música, la danza, la fotografía, la poesía, la narrativa y la ciencia. Por todo ello, “La Flor de Septiembre” es también un festival que reafirma lo público y en el sentido de la educación laíca, es un legado de la Revolución Alfarista, convirtiéndose en el principal evento cultural de Portoviejo y Manabí.

*Reforestación interna de la Unidad Educativa y sectores en la ciudad.* Este servicio lo brindan los estudiantes dentro y fuera de la institución como un aporte importante a la conservación del medio ambiente.

*Albergue en época invernal.* Las instalaciones del plantel no son las adecuadas en momentos de emergencia. Sin embargo, acoge a la ciudadanía afectada por los fenómenos naturales brindando apoyo emocional y con un programa de recolecta efectuado por los estudiantes para contrarrestar las pérdidas que eminentemente han sufrido, y de esta forma se contribuye con la sociedad.

*Recinto electoral.* No es el único Unidad Educativa que presta sus instalaciones para que los ciudadanos ejerzan su derecho al voto. No obstante, por sus amplias instalaciones sirve de gran apoyo a la comunidad haciendo que el sufragio sea realizado de una forma adecuada y cómoda.

*Comedor estudiantil y comunitario.* Estas instalaciones tienen como finalidad atender a los alumnos que provienen de sectores más deprimidos, en estas dependencias se les brinda alimentación, la cual se procura elaborar de manera nutritiva y variada, dependiendo del presupuesto que se maneja y conforme lo dicta el nuevo código de educación.

*Asistencia a personas con discapacidades y reclusión social.* Quienes componen las brigadas realizan visitas periódicas a centros médicos como SOLCA para ofrecer momentos agradables a personas que tienen problemas de salud. El asilo de ancianos de Portoviejo es un punto importante para realizar asistencia a los adultos mayores, brindándoles cariño y afecto a estas personas necesitadas de atención. Las personas de los centros de rehabilitación social son motivadas con seminarios de emprendimiento que estimulan la superación personal a través de

microproyectos que producen elementos aptos para ofrecer al público en general (archivos del Unidad Educativa<sup>15</sup>, 2014).

#### 1.2.5 Componente de bienestar estudiantil.

Es un servicio que tiene como misión procurar la mayor cantidad de bienestar posible en el plano académico, personal y social; para el logro de un proyecto de estudio que apunte a la excelencia académica y al desarrollo personal del estudiante. En este sentido el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil del Unidad Educativa Nacional Olmedo planifica y desarrolla sus actividades para que la población estudiantil participe en ellas y se sienta a gusto en la Institución durante su permanencia como estudiante (iutepi<sup>16</sup>, 2010).

La institución cuenta con el departamento de Consejería Estudiantil indispensable en toda unidad educativa, este buscar las mejoras de la organización con ideas creativas y se concentra en fomentar la calidad de vida colegial y de sus involucrados, analizando y proponiendo soluciones factibles en los diversos conflictos familiares que regularmente se presentan en los hogares de los estudiantes.

Así mismo, se ocupa de casos indisciplinarios que ocurren dentro de la institución o fuera de ella, así como la integración de una educación inclusiva, en el Unidad Educativa existe el 1.29% de estudiantes con discapacidad, para los cuales no se cuenta con las condiciones necesarias como rampas ni pasamanos que faciliten la movilidad de estos alumnos, siendo este uno de las principales preocupaciones de la

---

<sup>15</sup> Archivos del Colegio Nacional Olmedo. (2014). Actividades de vinculación con la sociedad. Consultado [enero 22 de 2014].

<sup>16</sup> Iutepi,. 2010. Coordinación de Bienestar Estudiantil. Instituto Universitario de la tecnología para la informática. Consultado [marzo 19 de 2014]. Disponible en: <http://iutepi.edu/servicios/bienestar.php>

Directora de esta área Abogada Mercedes Moreira Navarro<sup>17</sup>, quien en la entrevista dijo “brindar un servicio de calidad para los jóvenes con capacidades especiales que desean mejorar su educación y tener la oportunidad de ingresar a los estudios superiores para dar un mejor futuro a su familia”.

La Unidad Educativa mantiene alianzas estratégicas con la Universidad Técnica de Manabí, una de ellas es que los estudiantes que tienen que hacer pasantías de psicología llegan a brindar su servicio a la institución donde realizan labores entre las cuales están la realización de la escuela para padres y talleres.

Con los alumnos problemáticos se realiza seguimiento con las terapias brindadas por las psicólogas de la institución, para esto el Unidad Educativa tiene un espacio físico, que no es el apropiado pero brinda las principales comodidades y también son atendidos por grupos de apoyo como el de la iglesia Pio IX, entre otras.

*Departamento Médico.* En el departamento médico, se realizan diferentes actividades en beneficio de los integrantes del Unidad Educativa, alumnos y profesores tienen la desparasitación una vez al año y un pertinente control. Atienen enfermedades básicas suscitadas de improviso dentro de la institución, debido a que solo hay medicina de emergencia, no hay fármacos para tratamiento de enfermedades complejas, este cuenta con un espacio adecuado y mantiene una vitrina con medicina necesaria para proporcionar a quienes lo requieran.

---

<sup>17</sup> Moreira, M. (2013, diciembre). Directora del área de Orientación y Bienestar Estudiantil. Grabaciones en audio.

De acuerdo a lo investigado en este departamento se realizan informes cada dos meses para tener al tanto de los acontecimientos más importantes a las autoridades del plantel, también se hace un informe anual donde se revisan las estadísticas de las enfermedades más comunes en los estudiantes y el reporte de la medicina que es receptada en el departamento médico y de esta forma se pueda suministrar la medicina necesaria de cada periodo.

A continuación, se anexa la imagen No.1, que determina los componentes y subcomponentes necesarios y básicos para el desarrollo del diagnóstico estratégico del Unidad Educativa Nacional Olmedo, dentro del diagnóstico interno se analizaron las fortalezas y debilidades, bajo los siguientes componentes: Institucional, Académico, Investigativo, Vinculación con la Sociedad y Bienestar estudiantil; y en el externo se analizó las oportunidades y amenazas, bajo los siguientes componentes: Políticos, Económicos, Socio-cultural, tecnológico, Legal y competencia; los mismos que contribuyen en la orientación del FODA.

El FODA es una herramienta básica para la orientación y priorización de objetivos y estrategias a través de mecanismos útiles en la realización de los planes estratégicos institucionales.

## Gráfico No.1

Análisis interno y externo de la Unidad Educativa Olmedo



**Nota:** Análisis estratégico interno y externo de la Unidad Educativa Olmedo

**Elaboración:** Las autoras

### 1.3 ANALISISFODA

Una vez que se ha determinado el diagnóstico interno y externo a través de los diversos componentes, se realiza la clasificación tanto de las fortalezas y debilidades en el ámbito interno y las oportunidades y amenazas en el ámbito externo, obteniendo de esta forma cuatro listas que servirán de base para la formulación de las estrategias a mediano y largo plazo que podrán ser aprovechadas o contrarrestadas según sea la utilidad.

Análisis Interno. Dentro de la institución investigada se encontró una serie de fortalezas y debilidades que repercuten en el accionar de la entidad educativa, tales como:

#### *Fortalezas*

- Reconocimiento académico y social del bachiller en el contexto educativo local, nacional e internacional.
- Personal directivo, docente y administrativo comprometido con la institución.
- Talento humano capacitado acorde a las necesidades institucionales.
- Áreas de esparcimiento pedagógicas reformadas de acuerdo a lo establecido por la ley de Educación.
- Unidad educativa inserta en el bachillerato internacional.
- Tecnología actualizada en el bachillerato internacional.

- Fuerte vinculación con la sociedad a través de proyectos comunitarios.
- Gran demanda de estudiantes en cada periodo escolar.
- Sistema educativo estable y de alta calidad.
- Incentivo educacional mediante el sistema de becas estudiantiles.
- Ayuda inmediata a estudiantes que presenten conflictos intrafamiliares.
- Departamentos especializados en mejoras de la vida estudiantil.

### *Debilidades*

- Insuficiente asignación presupuestaria para la institución.
- Baja remuneración para autoridades y personal docente.
- Escaso estímulo a los docentes para desarrollar una actitud investigativa.
- Insuficiente dotación de recursos tecnológicos en el departamento de planificación e investigación de la institución.
- Escasa capacitación en 4to nivel del personal docente y administrativo.
- Escasas y desactualizadas fuentes bibliográficas en la Biblioteca del plantel.
- Débil coordinación y soporte técnico entre los departamentos.
- Limitado personal docente en relación a la demanda estudiantil.
- Débil comunicación y relaciones humanas entre los diferentes estamentos institucionales y padres de familia.
- Escaso personal de control y orientación estudiantil.
- Laboratorios con equipos de muchos años de uso.
- Bajo control en el mantenimiento a espacios físicos e infraestructuras.

- Se prioriza la atención al bachillerato internacional, descuidando el bachillerato nacional.
- Frecuentes brotes de indisciplina estudiantil.
- Excesivo número de estudiantes por paralelo.
- Limitada promulgación de reglamentos internos ante los estudiantes en cada periodo escolar.
- Inapropiado acceso físico para la movilidad de discapacitados dentro de la institución.
- Dificultad para adquirir tecnologías con recursos internos por su elevado costo.

Análisis Externo. El análisis externo abarca todos aquellos parámetros sobre los cuales las instituciones no tienen injerencia alguna, ni control directo sobre sus variables. No obstante, influyen positiva o negativamente en el desenvolvimiento dentro de la sociedad.

### *Oportunidades*

- La ofertas de becas a nivel nacional e internacional por parte del gobierno para la formación de docentes en diversas especialidades para la obtención de títulos de Maestrías.
- Existencia de compromisos del estado en el incremento de infraestructuras educativas y equipamiento de las mismas.
- Educación gratuita para los estudiantes de nivel medio.

- Apertura para los estudiantes con excelente record académico a la educación media.
- Alto nivel de confianza y credibilidad de la institución, por parte de la comunidad portovejence.
- Observancia, seguimiento y observación por parte del Ministerio nacional de educación a los procesos de cambio y políticas públicas en lo relacionados a la educación.
- Bachillerato internacional abre las puertas a los estudiantes con excelencia académica en las mejores universidades del mundo.
- Estimulación de las prácticas estudiantiles en instituciones gubernamentales.
- Fomento de alianzas estratégicas con instituciones culturales, de salud y de educación media.
- Convenios internacionales como apoyo a la educación media.
- Acuerdos con organismos internacionales para la capacitación del personal docente.
- La apertura existente en la educación media para la consolidación como unidades educativas del milenio.

### *Amenazas*

- Presupuesto designado por el gobierno, es insuficiente para cubrir necesidades prioritarias en las instituciones de las educaciones medias.

- La distribución sectorial implementada por el Gobierno afecto la decisión de estudiar en centros educativos preferenciales.
- Escaso conocimiento de la integridad familiar de los estudiantes.
- Escasa cooperación del hogar en actividades educativas.
- Estudiantes con problemas familiares.
- Escaso número de docentes con título de cuarto nivel laborando en la educación media.
- Deterioro de las instalaciones educativas en épocas invernales.
- Padres de familia sin fuentes de trabajo.
- Escaso estímulo para retener al personal de mejor perfil académico.

Una vez planteado el FODA con los datos proporcionados por las autoridades y estudiantes del plantel se obtuvo como resultado once fortalezas, diez y ocho debilidades, trece oportunidades y once amenazas. Sin duda, esta es una lista muy extensa, razón por lo cual es necesario priorizar los elementos obtenidos, ya que de no ser así, al momento de formular las estrategias mediante las matrices FO, DO, FA y DA habría una combinación extensa de filas y columnas imposibles de explicar, para crear las estrategias necesarias que se propondrán en el Plan Estratégico Institucional.

*Priorización de fortalezas y oportunidades.* Para priorizar las fortalezas y oportunidades, se utilizó la matriz de Holmes, que es una herramienta cuadrada constituida por filas y columnas, consideradas de doble entrada.

La dinámica consiste, en colocar el mismo elemento tanto en filas como columnas y definir cuál de ellos es más importante entre el mismo grupo de unidades planteadas.

Una vez situado el cuadro se procede en enumerar con el 1 donde el elemento es más importante y 0 donde el elemento no lo es. De esta forma se va llenando la matriz hasta el punto de que todas las filas y columnas estén enumeradas de forma específica y manteniendo la misma secuencia.

Una vez finalizada la categorización se suma los valores obtenidos y se les asigna un porcentaje, de esta manera se puede realizar la priorización de forma segura y trabajar en la construcción de estrategias.

De la misma manera, se realiza la priorización de las oportunidades, enfocándose en designar cuál de estas va ayudar de forma significativa en el mejoramiento de la institución, es decir, que oportunidad se tiene para fortalecer el buen desarrollo de la institución.

A continuación, se adjuntan el cuadro No.3 que representa las fortalezas anteriormente definidas a través del diagnóstico ya antes establecido. Este cuadro se realizó mediante la herramienta de doble entrada, denominada matriz de Holmes.

Así mismo, se adjunta el cuadro No. 4, el cual representa las oportunidades que presenta la institución a través del diagnóstico señalado, este cuadro también se realizó mediante la matriz de Holmes.

**Cuadro No. 3**  
**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN**

<i><b>FORTALEZAS</b></i>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	Reconocimiento académico y social del bachiller en el contexto educativo local, nacional e internacional.	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>2</b>	Personal directivo, docente y administrativo comprometido con la institución.	0	0,5	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
<b>3</b>	Talento humano capacitado acorde a las necesidades institucionales	0	1	0,5	1	1	1	0	0	0	1	1	1
<b>4</b>	Áreas de esparcimiento pedagógicas reformadas de acuerdo a lo establecido por la ley de Educación.	0	1	0	0,5	1	1	0	0	0	1	0	0
<b>5</b>	Unidad Educativa inserta en el bachillerato internacional	0	0	0	1	0,5	1	1	1	1	0	1	1
<b>6</b>	Tecnología actualizada en el bachillerato internacional.	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	1	1	1
<b>7</b>	Fuerte vinculación con la sociedad a través de proyectos comunitarios.	1	0	0	0	1	1	0,5	0	0	0	0	0
<b>8</b>	Incremento de la demanda estudiantil en cada periodo escolar.	0	0	1	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0
<b>9</b>	Sistema educativo estable y de alta calidad	1	1	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1	1
<b>10</b>	Incentivo educacional mediante el sistema de becas estudiantiles	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0,5	1	1
<b>11</b>	Ayuda inmediata a estudiantes que presenten conflictos intrafamiliares	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0,5	1
<b>12</b>	Departamentos especializados en mejoras de la vida estudiantil	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0,5

**Elaboración:** Las autoras

**Cuadro No. 4**  
**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
1	Existencia de compromisos del estado en el incremento de las infraestructuras educativas y equipamientos de las mismas.	0.5	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
2	La apertura existente en la educación media para la consolidación como unidades educativas del milenio.	1	0.5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
3	Convenios internacionales como apoyo a la educación media.	1	0	0.5	1	0	0	1	0	0	0	0	1
4	Fomento de alianzas estratégicas con instituciones culturales, de salud y de educación media.	1	1	0	0.5	0	0	0	0	1	0	0	1
5	Las ofertas de becas a nivel nacional e internacional por parte del gobierno para la formación de docentes en diversas especialidades para la obtención de títulos de maestrías.	1	0	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0	1
6	Observancia, seguimiento y observación por parte del ministerio nacional de educación a los procesos de cambio y políticas públicas en lo relacionado a la educación.	1	1	0	0	1	0.5	0	0	1	0	0	0
7	Alto nivel de confianza y credibilidad de la institución por parte de la comunidad portovejense.	1	1	0	1	1	0	0.5	1	1	0	0	1
8	Estimulación de las prácticas estudiantiles en instituciones gubernamentales.	1	1	0	1	0	0	0	0.5	0	0	0	0
19	Acuerdos con organismos internacionales para la capacitación del personal docente.	1	1	0	1	1	0	1	1	0.5	1	1	1
10	Bachillerato internacional abre las puertas a los estudiantes con excelencia académica en las mejores universidades del mundo	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1
11	Educación gratuita para los estudiantes de nivel medio	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0.5	1
12	Apertura para los estudiantes con excelente record académico a la educación media	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0.5

**Elaboración:** Las autoras

Una vez realizado estos dos cuadros, las Fortalezas y oportunidades quedaron priorizadas de la siguiente manera:

#### Fortalezas

- Sistema educativo estable y de alta calidad
- Incentivo educacional mediante el sistema de becas estudiantiles
- Reconocimiento académico y social del bachiller en el contexto educativo local, nacional e internacional.
- Talento humano capacitado acorde a las necesidades institucionales
- Incremento de la demanda estudiantil en cada periodo escolar.
- Personal directivo, docente y administrativo comprometido con la institución.
- Tecnología actualizada en el bachillerato internacional.

#### Oportunidades

- La apertura existente en la educación media para la consolidación como unidades educativas del milenio
- La ofertas de becas a nivel nacional e internacional por parte del gobierno para la formación de docentes en diversas especialidades para la obtención de títulos de Maestrías.
- Acuerdos con organismos internacionales para la capacitación del personal docente.
- Bachillerato internacional abre las puertas a los estudiantes con excelencia académica en las mejores universidades del mundo.

- Alto nivel de confianza y credibilidad de la institución por parte de la comunidad portovejense.
- Existencia de compromisos del estado en el incremento de las infraestructuras educativas y equipamientos de las mismas.
- Fomento de alianzas estratégicas con instituciones culturales, de salud y de educación media.

*Priorización de las debilidades y amenazas.* Para realizar la divida priorización de las debilidades y amenazas se utilizó el método de Ishikawa, que adopta una matriz denominada causa – efecto, esta es una herramienta metodológica que ayudó a determinar cuáles de los elementos es la causa principal para que ocurran los demás problemas.

La dinámica consiste, en ubicar al elemento en este caso seria las debilidades, tanto en fila como en columna, luego analizarla una por una y determinar si es causa o efecto del siguiente elemento.

Una vez realizado el cuadro, se colocan los valores correspondientes si en causa se asigna el número 1 y si es efecto el número 0. De esta forma se determina que elementos presentan las principales causas o efectos, para lo que se realiza una sumatoria del total de los valores asignados, que abre el camino a su futura priorización.

A continuación, se adjunta los cuadros realizados de debilidades y amenazas efectuados mediante la causa y efecto de los mismos.

**Cuadro No. 5**  
**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

<i>DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN</i>		<i>1 causa / 0 efecto</i>																	
DEBILIDADES		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>
1	Insuficiente asignación presupuestaria para la institución	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2	Baja remuneración para autoridades y personal docente	0	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
3	Escaso estímulo a los docentes para desarrollar una actitud investigativa	0	0	0,5	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
4	Insuficiente dotación de recursos tecnológicos en el departamento de planificación e investigación de la institución	0	0	1	0,5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Escasa capacitación en 4to nivel del personal docente y administrativo	0	0	0	0	0,5	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
6	Escasas y desactualizadas fuentes bibliográficas en la Biblioteca del plantel	0	0	1	1	1	0,5	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1
7	Débil coordinación y soporte técnico entre los departamentos.	0	1	0	0	0	1	0,5	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
8	Limitado personal docente en relación a la demanda estudiantil	0	0	1	0	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
9	Débil comunicación y relaciones humanas entre los diferentes estamentos institucionales y padres de familia.	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
10	Escaso personal de control y orientación estudiantil	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,5	0	0	1	1	0	1	1	1
11	Laboratorios con equipos de muchos años de uso	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,5	0	0	1	0	0	1	0
12	Bajo control en el mantenimiento a espacios físicos e infraestructuras.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0,5	0	1	0	0	0	0
13	Excesivo número de estudiantes por paralelo.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1
14	Frecuentes brotes de indisciplina estudiantil.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	1
15	Se prioriza la atención del B.I descuidando el bachillerato nacional.	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0
16	Limitada promulgación de reglamentos internos ante los estudiantes en cada periodo escolar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0,5	0	0
17	Inapropiado acceso físico para la movilidad de discapacitados dentro de la institución	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,5	0
18	Dificultad para adquirir tecnologías con recursos internos por su elevado costo	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0,5

**Elaboración:** Las autoras

**Cuadro No. 6**  
**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN**

		1 causa / 0 efecto												
AMENAZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Presupuesto designado por el Gobierno es insuficiente para cubrir necesidades prioritarias de la educación media.	0,5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
2	La distribución sectorial implementadas por el gobierno afectó la decisión de estudiar en centros educativos preferenciales.	0	0,5	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
3	Falta de conocimiento de la integridad familiar de los estudiantes nuevos	0	0	0,5	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1
4	Escasa cooperación del hogar en actividades educativas.	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1	1	1	1
5	Padres de familia sin fuentes de trabajo.	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0
6	Estudiantes con problemas familiares	0	1	1	1	0	0,5	1	1	1	0	1	1	1
7	La variabilidad del marco legal que rige las políticas de gobierno en la educación media	0	1	0	1	0	0	0,5	1	1	0	0	0	0
8	Deterioro de las instalaciones en épocas invernales	0	0	1	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0
9	Personas externas que llegan al Unidad Educativa no cuidan las instalaciones y las destruyen.	1	0	0	1	1	0	0	1	0,5	0	0	0	0
10	Escaso número de docentes con título de cuarto nivel laborando en la educación media.	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1
13	Escaso estímulo para retener al personal de mejor perfil académico.	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5

**Elaboración:** Las autoras

Una vez realizadas ambas matrices: de causa y efecto, las debilidades y amenazas quedaron priorizadas de la siguiente manera:

*Debilidades priorizadas*

- Insuficiente asignación presupuestaria para la institución
- Insuficiente dotación de recursos tecnológicos en el departamento de planificación e investigación de la institución
- Baja remuneración para autoridades y personal docente
- Débil coordinación y soporte técnico entre los departamentos.
- Limitado personal docente en relación a la demanda estudiantil
- Escasa capacitación en 4to nivel del personal docente y administrativo
- Se prioriza la atención al bachillerato internacional, descuidando el bachillerato nacional.

*Amenazas priorizadas*

- Presupuesto designado por el gobierno, es insuficiente para cubrir necesidades prioritarias en las instituciones de las educaciones medias.
- Escaso número de docentes con título de cuarto nivel laborando la educación media.
- Estudiantes con problemas familiares.
- La distribución sectorial implementada por el Gobierno afecto la decisión de estudiar en centros educativos preferenciales.
- Padres de familia sin fuentes de trabajo.
- Escaso estímulo para retener al personal de mejor perfil académico.

## **CAPÍTULO II**

### **2. IMPLEMENTAR LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico, no es otra cosa que la parte fundamental sobre la cual se orientarán la creación de estrategias y los logros esperados dentro de una institución, perfectamente direccionados en función de su quehacer y desempeño, de los valores y principios fundamentales que rigen los destinos institucionales y el sueño que se persigue para alcanzar un sitio privilegiado en la Sociedad.

En la ciudad de Portoviejo, una de las instituciones más grandes en infraestructura y competitividad es la Unidad Educativa Nacional Olmedo, que combina equitativamente tecnología y modernidad, formando un patrón filosófico que se proyecta hacia el perfeccionamiento del sistema educativo ecuatoriano, mediante la orientación de actividades planificadas que se integran en procesos de trabajos mancomunados para el logro de una misión y visión propuesta.

Es importante señalar que las instituciones deben ser objetivas al momento de plantear la misión y visión, ya que esta influirá en gran porcentaje en la forma de direccionar el plan estratégico, que debieren seguir en forma flexible, de acuerdo a un presupuesto durante un periodo de tiempo determinado, que permita balancear la actividad del mismo.

Investigando en la obra de Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer<sup>18</sup> (s.f.) se conoció que “Una organización se define como un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidas para alcanzar un fin determinado”(p.7).

Toda organización diseña planes estratégicos, desde que inician sus actividades comerciales se plantean metas a corto y largo plazo que van siendo cumplidas de acuerdo a sus capacidades, basándose en un plan de acción que conlleve al logro de sus objetivos y crecimiento institucional. A medida que una empresa u organización crece, también crecen sus expectativas, metas, e infraestructura; a fin de brindar un mejor servicio y obtener clientes satisfechos y prestigio institucional estable.

Las empresas son instituciones orientadas a procesos productivos mediante metas enfocadas a la calidad y competitividad con fines de lucro, mientras las instituciones educativas son organismos sostenidos en función de programas o sistemas a largo plazo implementados por el gobierno nacional para la formación de la comunidad en general, sin fines de lucro y sujetas al presupuesto gubernamental.

Actualmente, la planeación estratégica es usada no solo en el ámbito empresarial, sino también en el ámbito educativo para producir cambios profundos donde se desarrolla la unidad educativa, investigando en la publicación de Muñoz<sup>19</sup>, (2012) la define como:

---

<sup>18</sup>Iborra, M. Dasí, A. Dolz, C. Ferrer, C. (s.f). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Consultado el: 12 de junio, 2014. [En línea]. Disponible en:[http://books.google.com.ec/books?id=hvSAEHYf8oYC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=KtaZUv\\_D8\\_LsQToYGgBA&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20empresas&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=hvSAEHYf8oYC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=KtaZUv_D8_LsQToYGgBA&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20empresas&f=false)

<sup>19</sup> Muñoz, Y. (2012). Planeación estratégica aplicada al ámbito educativo. Consultado [enero 16 de 2014]. [En línea]. Disponible en: <http://planeacionestrategicadb.blogspot.com/2012/12/planeacion-estrategica-en-el-ambito.html>

Conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación. Para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios. En este proceso, los miembros de una institución desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo (párr. 3).

La finalidad de la Institución, es formar ciudadanos líderes, democráticos, con sólidos principios éticos y morales, capaces de contribuir los avances en la región y la provincia, está dinámica no es exclusiva de los directivos, pues se debe desarrollar unificadamente con los miembros de la institución; obviamente, los directivos son los que plantean los grandes objetivos, pero necesitan ayuda para priorizarlos de manera efectiva, es así, que los planes o supuestos deben surgir de otros niveles jerárquicos que direccionen al cumplimiento de los objetivos propuestos y estos a la vez sean aprobados por la alta dirección.

Es bajo este esquema, quienes integran el Colegio Nacional Olmedo, sin excepción, están comprometidos a crear día a día un ambiente educativo en el que se posibilite de manera efectiva el desarrollo del individuo y de la comunidad manabita, con los estándares de calidad de Unidad Educativas Internacionales, los valores morales y los principios éticos que favorezcan una convivencia sana y gratificante, la capacidad crítico-evaluativa basada en argumentos razonables, el aprecio por las realizaciones culturales propias y ajenas, la creatividad intelectual y estética, la investigación sustentada en modelos científicos, el cuidado preventivo de la salud y del medio

ambiente, la independencia de pensamiento, acción, proyección y responsabilidad social, todos estos currículo y programas extracurriculares son concebidos mediante estrategias escolares que permiten una educación integral y armónica, en el contexto de la ciencia, la pedagogía y la tecnología, reconociendo que vivimos en una sociedad cambiante (Tóala<sup>20</sup>, 2013).

En la entrevista realizada al Rector, indicó, que la Unidad Educativa es una institución abierta a las tendencias educativas contemporáneas que se centran en el estudiante visto como un ser rico en posibilidades de crecimiento y desarrollo, con potencialidades y limitaciones, facilitando la satisfacción de las necesidades particulares de los estudiantes, según sus potenciales intereses, habilidades, madurez y desarrollo, para lograr la excelencia académica de manera integral y armónica.

## **2.1 MISIÓN Y VISIÓN DEL UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL OLMEDO**

Misión.

*“Somos una institución educativa de nivel medio en la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí, que forma bachilleres en Ciencias y con Diploma de Bachillerato Internacional a través de procesos pedagógicos y curriculares de calidad, coherentes con las necesidades y problemas locales nacionales e internacionales, para contribuir a la creación de una sociedad nueva basada en principios de justicia y equidad”*

---

<sup>20</sup>Tóala, S. (2013). Director del Colegio Nacional Olmedo. Estrategias institucionales que sostiene a la unidad. Consultado enero 11 de 2014. Grabación en audio.

Visión.

*“El Unidad Educativa Olmedo de Portoviejo es una institución de educación media moderna e integral, pionera en procesos innovadores, participativos y de calidad educativa a través de la implementación del Bachillerato Internacional, formando jóvenes con características de líderes en valores éticos y sociales, emprendedores y comprometidos con el desarrollo local y nacional mediante una sólida preparación científica, técnica y humanista”.*

La misión y visión con la que cuenta la Unidad Educativa Olmedo fueron creadas por un comité liderado por la Doctora María Aveiga de Alcívar, no obstante, mediante las entrevistas realizadas la Dra. Aveiga<sup>21</sup>, indicó “ya es tiempo de realizar una actualización en estos elementos”.

Mediante la investigación, se propuso a los docentes, administrativos y autoridades la realización de talleres para trabajar en forma grupal para la realización de una nueva misión y visión, contando con la aceptación de los participantes, siendo un hecho que no se pudo concretar en su totalidad, debido a que los involucrados no eran coincidentes con sus horarios de labor, por lo que fue necesario agruparlos por áreas de trabajo y lograr la información en reuniones aisladas con los participantes.

Sin embargo, una vez que se obtuvo la información y los resultados del ambiente interno y externo de la institución, se procedió al análisis de la misma, en donde, se pudo definir el horizonte organizacional y planteamiento de objetivos, con la aceptación de los principales directivos de la institución. Es preciso indicar, que dentro de los

---

<sup>21</sup> Aveiga, M. (2013). Creación de la Misión y Visión de la Institución. Consultado 20/12/2013. Portoviejo, Manabí, Ecuador.

parámetros enfocados, están perfectamente orientados en que para lograr la nueva visión, es preciso integrar e involucrar a todos los miembros de la institución, dando a conocer que para avanzar en la visión se debe avanzar en la dirección de las metas que los involucrados se plantearon en pro del fortalecimiento de la institución.

La visión fue creada en función de cómo se quiere ver la institución en los próximos cinco años, partiendo de la razón de ser a través de los servicios que se imparten, los valores y principios con los que la Unidad Educativa sirve a la comunidad estudiantil. En base a esto, se plantea la nueva visión de la siguiente manera:

“El Colegio Nacional Olmedo será una institución educativa sólida y líder en la provincia de Manabí, en la formación de bachilleres con la excelencia académica que se requiere, de acuerdo a las necesidades de la sociedad actual, integrando a la mayoría de los estudiantes al Bachillerato Internacional en función de la planificación, ejecución y evaluación del desarrollo de sus procesos para enfrentar los retos educativos”.

La misión por otra parte, es la razón de ser de la institución, en ella se define el por qué de la existencia de la institución, la misión trasciende las necesidades de los estudiantes expresando el beneficio que reciben a través de los servicios impartidos. Es así, que se plantea la siguiente misión:

Somos un plantel líder en la provincia de Manabí, que trabaja en la formación integral de bachilleres en ciencias y con diploma internacional que cuenta con excelencia académica, humanística, tecnológica y ecológica, que potencializa la investigación educativa, la creatividad, capacidad crítica e interpretación objetiva de la realidad, a fin de que sus actores formen parte de una sociedad inclusiva, solidaria,

equitativa y democrática; poniendo en evidencia principios y valores éticos, morales y culturales.

## **2.2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

La institución incentiva la participación dinámica y de compromiso con los procesos de cambio, utilizando las experiencias tradicionales positivas complementadas con los avances científicos y tecnológicos de la época moderna.

De acuerdo a la investigación realizada en la institución, esta se rige por ocho principios básicos que en términos generales se los resume así; formación integral y holística de jóvenes de ambos sexos, mediante un programa educativo integral a partir del octavo año de educación básica hasta el tercero de bachillerato.

Estos individuos adquirirán valores que regirán todos los ámbitos de su vida futura, además de poseer mentalidad crítica, analítica, reflexiva y propositiva; con alto grado de sensibilidad ante problemas que se presenten en su entorno y dispuestos a solucionarlos o colaborar para ello; personas con capacidad de interrelacionarse, creativas y auténticas; con elevado sentido de responsabilidad individual y colectiva en los espacios donde le corresponda actuar y vivir. En resumen personas equilibradas y participativas en base a una formación humanística con fundamentos científicos (Secretaría del Unidad Educativa<sup>22</sup>, 2014).

---

<sup>22</sup> Secretaría General. (2014). Principios básicos que rige la institución. Consultado 5/01/2014. Portoviejo, Manabí, Ecuador.

## 2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a lo planteado en el trabajo de Ortega<sup>23</sup> (2008) indica que “los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos de un tiempo. Y deben formularse en términos cuantificables” (p. 14).

Para que este sistema funcione, los objetivos se deben presentar en función jerárquica siendo cuantitativos, reales y consistentes. Estos se deben ordenar de forma descendente de lo más a lo menos. Para describir a los objetivos específicos, comúnmente se utiliza el término meta según sea su magnitud y tiempo, los objetivos facilitan el proceso de planificación, gestión y control e una entidad, si no se tiene un objetivo específico es muy común que no se llegue a la meta por lo que deben ser conscientes para que no generen confusión (González<sup>24</sup>, 2008).

De acuerdo, a los acercamientos que se realizaron a los involucrados que brindaron su colaboración e importante información, se pudo determinar que el Unidad Educativa necesita un cambio en toda su filosofía institucional, para poder adaptar a las necesidades de un sistema educativo cambiante y actualizado. Para ello, dentro del análisis, se propuso la realización de nuevos objetivos mediante el desarrollo de acciones concretas, medibles y verificables, que ayuden a forjar la misión y a concretar la visión ya establecida. Para esta labor, se lograron definir los siguientes objetivos de acuerdo a los ejes que direccionan la labor institucional.

---

<sup>23</sup> Ortega, A. (2008). Planeación Financiera Estratégica. Primera Edición. Universidad Nacional Autónoma de México

<sup>24</sup> González, P. (2008). Planificación estratégica para la pequeña y mediana empres.

### Académico

- Lograr la excelencia académica formando bachilleres con altos estándares competitivos, que respondan a las necesidades de la enseñanza media.

### Investigación

- Incrementar el desarrollo investigativo de las ciencias y tecnologías modernas, a fin de transferir y proveer nuevos conocimientos que redunden en beneficio de la colectividad educativa.

### Vinculación con la sociedad

- Incentivar una mayor vinculación de la Unidad Educativa con la colectividad, a través de la generación de canales de acción que permitan apoyar a segmentos sociales en situación de abandono o riesgos.

### Bienestar Estudiantil

- Fortalecer la formación integral del estudiante respetando sus derechos fundamentales o garantías constitucionales de tal forma que se contribuya al desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades individuales.

### Gestión Administrativa

- Lograr el fortalecimiento de los procesos institucionales, en base a una gestión adecuada que genere bienestar en los servicios que oferta la institución a los diferentes integrantes de la comunidad colegial.

## 2.4 OBJETIVOS TÁCTICOS

Estos forman un vínculo entre los objetivos estratégicos y las estrategias, es decir, ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### Académico

- Propiciar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.
- Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el ámbito educativo.
- implementar equipos audiovisuales interactivos para impartir las clases para el manejo de la cátedra por parte de los docentes.

### Investigación

- Definir líneas de investigación básica, alineadas a las perspectivas de creatividad y producción de conocimiento científico.
- Fortalecer la producción científica y literaria de los docentes de la unidad educativa.

### Vinculación con la sociedad

- Promover el desarrollo de proyectos educativos vinculados al desarrollo comunitario.
- Incorporar el emprendimiento como eje transversal en el sistema de educación media.

### Bienestar Estudiantil

- Promover jornadas de integración y relaciones humanas para los estudiantes del Unidad Educativa.
- Implementar sistema de acompañamiento, tutorías, orientación, defensa de sus derechos a los estudiantes del Unidad Educativa.
- Adecuar espacios físicos y de recreación para los estudiantes del Unidad Educativa.

### Gestión Administrativa

- Realizar distribución eficiente de presupuesto en obras prioritarias para el quehacer educativo e institucional de la Unidad Educativa.
- Desarrollar cultura organizacional de calidad que comprometa a todos los miembros de la organización para el logro de las estrategias institucionales.
- Implementar estructura física y tecnológica adecuada para el funcionamiento de los laboratorios informáticos.
- Establecer procedimiento adecuado para garantizar la transparencia en la gestión y manejo de la unidad olmedina.

## 2.5 VALORES INSTITUCIONALES

Mediante las reuniones sostenidas a través de los talleres se destacan los valores y principios que rigen el accionar de la institución. Se presenta la carta de valores y principios, facilitada por el Sr. Rector<sup>25</sup>.

**TOLERANCIA:** Respetar o considerar las opiniones ó prácticas de los demás aunque sean diferentes a los nuestros, para tener más armonía en nuestras relaciones.

**RESPETO:** Nos permite ver a las otras personas tan dignas de considerar y estimar como quisiéramos que ellos fueran con nosotros, es decir, es ver a los demás como seres humanos sujetos a las mismas limitaciones y con las mismas posibilidades como las nuestras. También incorporan la consideración por el entorno, su cuidado y la observancia de conductas para preservarlo y dignificarlo.

**RESPONSABILIDAD: Y CUMPLIMIENTO:** Capacidad para cumplir al máximo con el deber, y con dedicación sus funciones.

**HONESTIDAD:** Construye al individuo por su honor y rectitud en todos sus actos, es decir la cualidad que hace que una persona actúe y viva en concordancia con lo que piensa, día y hora. Siendo honesta consigo misma, y con los demás.

**SOLIDARIDAD Y EL DIALOGO:** Es la cooperación que existe entre las diferentes personas, procurando la búsqueda de la verdad y la solución de conflictos.

---

<sup>25</sup> Tóala, S. (2014). Rector del Colegio Nacional Olmedo. Consultado 05/01/2014. Portoviejo, Manabí, Ecuador.

**PRUDENCIA:** Conocer, discernir y elegir los medios más oportunos en toda circunstancia para optar por la conducta más apropiada ó acertada.

**ORDEN:** Buscar comportarse de acuerdo a las normas lógicas, necesarias para el logro de algún objetivo deseado y previsto en la organización de las cosas, en la distribución del tiempo y en la realización de las actividades, con inventiva propia

**EXCELENCIA:** Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de la institución, y el logro de resultados basados en los conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, orientados al cliente, liderazgo, perseverancia, innovación y responsabilidades.

**LEALTAD:** Apoyar, permanecer y respaldar con convicción en todas las circunstancias, de la vida.

**JUSTICIA:** Buscar dar a los demás lo que les corresponde, de acuerdo con el cumplimiento de sus deberes, y de acuerdo con sus derechos como personas.

**VOCACIÓN AL SERVICIO:** Acción y funciones de servicios, ó prestación desempeñadas por quienes están empleados para satisfacer necesidades del público. Trabajo orientado a satisfacer las necesidades de los demás.

De acuerdo a la apreciación del señor Rector y los demás miembros de la institución se da por sentado que los valores que están gobernando el accionar de la institución son los adecuados y las investigadoras coinciden con esta apreciación.

## **2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

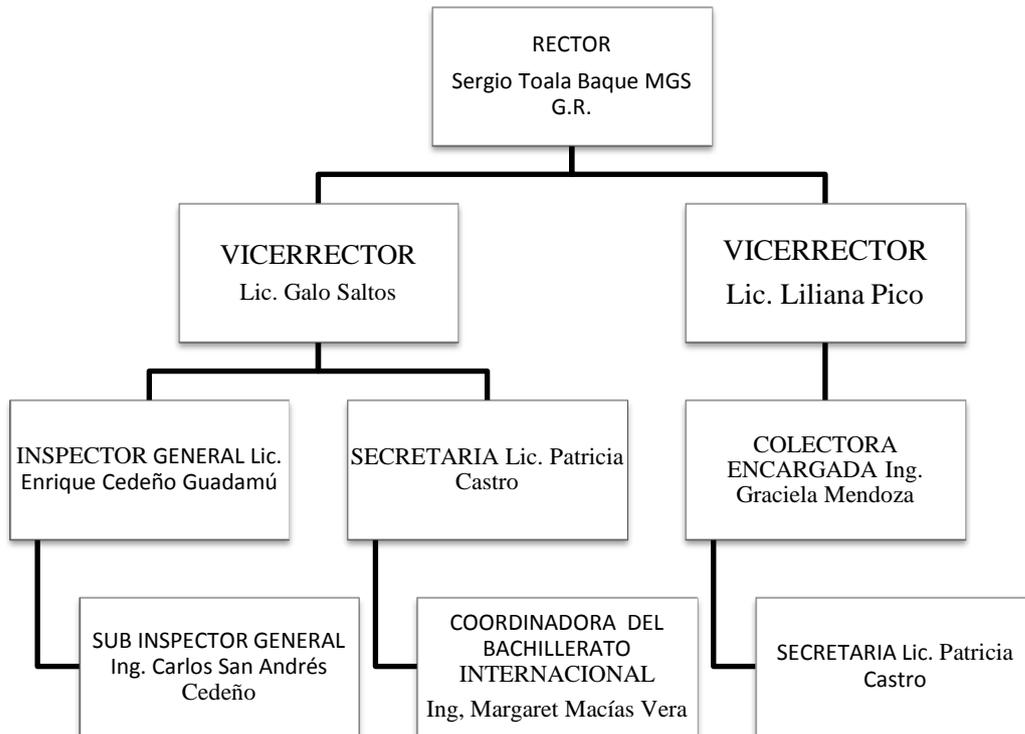
Mediante la investigación realizada al Unidad Educativa, se pudo obtener la estructura institucional que mantiene el Colegio Nacional Olmedo donde se puede apreciar los niveles jerárquicos que dirigen la institución.

Rector Licenciado Sergio Tóala Baque Magister GR quien dirige la institución educativa; Vicerrector Lic. Galo Saltos quien tiene bajo su responsabilidad al Inspector General que es representado por el Licenciado Enrique Cedeño Guadamud y también tiene a su cargo la Secretaría que es dirigida por la Licenciada Patricia Castro; Vicerrectora Lic. Liliana Pico dirige a la colectora encargada la Ingeniera Graciela Mendoza García; El Unidad Educativa también cuenta con una Sub Inspección General a cargo de Ingeniero Carlos San Andrés Cedeño y el Bachillerato Internacional tiene como Coordinadora a la Ing. Margaret Macías Vera.

Esta estructura institucional del Colegio Nacional Olmedo, presenta dos tipos de Vicerrectores, ya que bajo la ley de Educación Interculturalidad establece que cualquier institución educativa que sobrepase los 1000 estudiantes, debe obligatoriamente incorporar dos vicerrectores que se subdividan en la sección matutina y la vespertina, a fin de elaborar adecuadamente los procesos educativos que mantiene la unidad.

Grafico No. 2

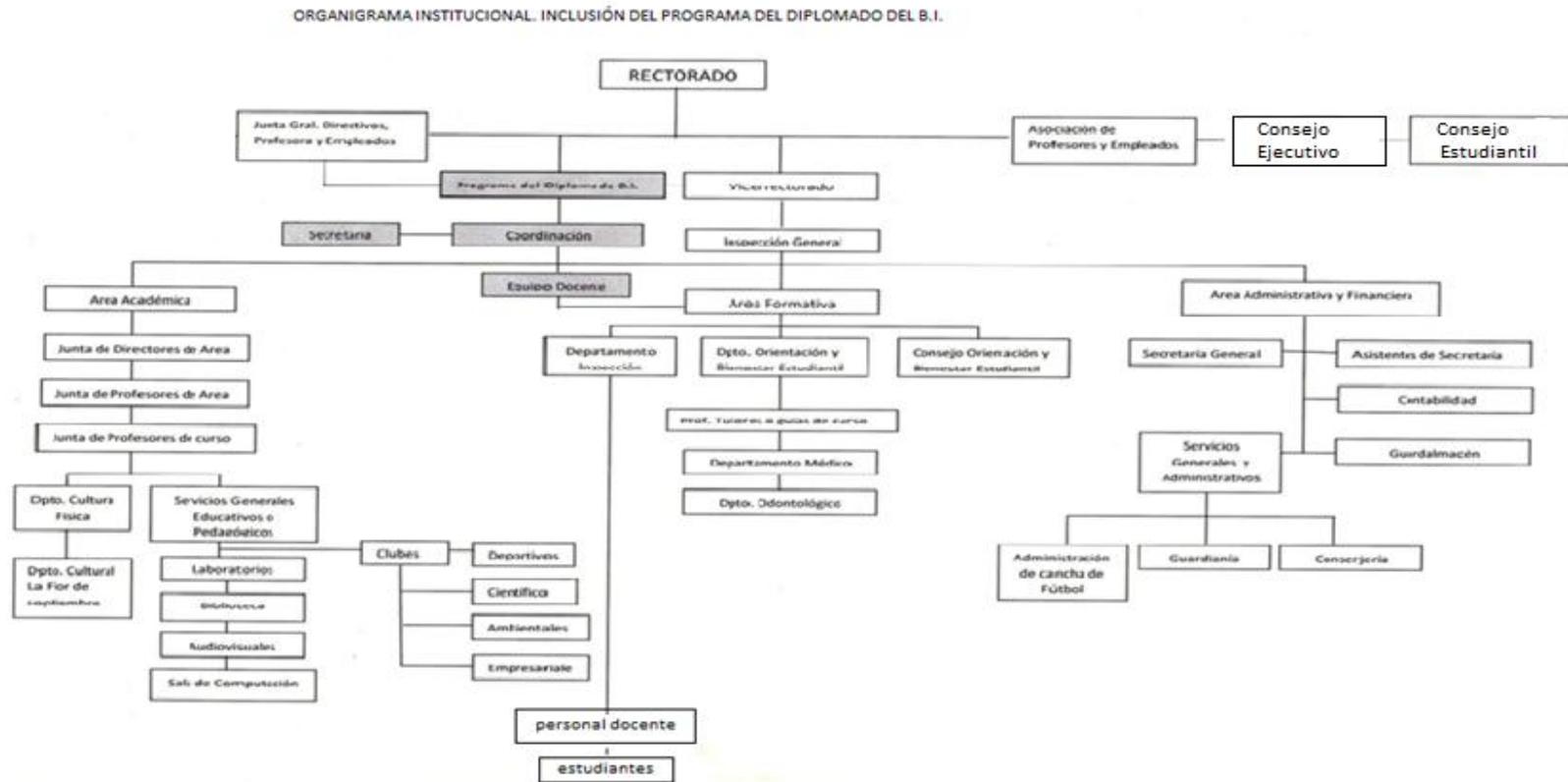
Estructura Institucional del Unidad Educativa Nacional Olmedo



**Fuente:**Secretaria del Unidad Educativa Nacional Olmedo. Estructura Institucional delUnidad Educativa Nacional Olmedo. (2014)

## 2.7. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Gráfico No.3



## CAPÍTULO III

### 3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DE LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.

Se puede decir que desde la época romana las estrategias han formado parte importante en la vida de los habitantes, así tenemos las estrategias militares que por su nivel de habilidad y tácticas de batalla fueron desarrolladas principalmente por Aníbal, quién fue un general cartaginés. La forma en que se desarrollo la conquista de Roma ayudó a esclarecer la misión de su reino, seguido por el planteamiento de estrategias que analizó factores exógenos para la definición de tácticas estratégicas a seguir.

Luego en la época contemporánea, se pudiere decir que los pioneros en el estudio de estrategias de negocio fueron OskarMorgenstern y Von Neuman con su teoría del juego, la cual es una rama de la matemática con aplicaciones en economía, sociología, biología y psicología, que analiza las interacciones entre individuos. En este tipo de juegos ambos buscan maximizar la utilidad eligiendo determinadas formas de acción, dependiendo así de estas acciones la utilidad final obtenida.

Posteriormente, las estrategias fueron formalmente introducidas a mediados del siglo XX con características modernas, siendo acogidas principalmente por grandes empresas desarrollando la planeación estratégica formal y acogiéndose a un sistema de planeación constante, cada vez un mayor número de empresas utilizan algún tipo de planificación estratégica ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La idea es que todos los directivos o líderes empresariales deben tener conocimientos fundamentales para la realización de planes estratégicos que conlleven al éxito de sus negocios (Rojas<sup>26</sup>, 2011).

De acuerdo a la publicación de Moreno<sup>27</sup> (2010) en la explica en qué consiste las estrategias, su uso desde el punto de vista militar y los ámbitos en que esta se ha aplicado, se puede decir qué:

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Es un término de origen militar. El concepto de estrategia históricamente se ha aplicado en tres ámbitos. 1.) Para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin. 2.) Utilizado para designar la manera en la cual un jugador actúa de acuerdo a lo que él cree que será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción. 3.) Para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar la competencia. Además se ha aplicado en distintos contextos: Estrategia militar: conjunto de acciones que son de batalla y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado. Juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica. Estrategia empresarial: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

---

<sup>26</sup> Rojas, H. (2011). Plan de mejoramiento para el colegio Santa María. Tesis de Maestría publicada, Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca, República de Colombia. Consultado 12 de Febrero de 2014. [En línea]. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2091/1/Hernando%20Rojas%20Legu%C3%ADzamo.pdf>

<sup>27</sup> Moreno, J. (2010). Gerencia estratégica. Consultado en febrero 15 de 2010. [En Línea]. Disponible en: <http://jennyadrianamoreno.blogspot.com/p/conceptos-de-gerencia-estrategica.html>

Habitualmente, en empresas u organizaciones que desean realizar un plan estratégico y llevarlo a funcionamiento dentro del ámbito empresarial se habla de estrategia por un lado y de ejecución por otro, y es aquí quizás donde comienza el problema, pues se está contribuyendo a la individualidad de ambos procesos, en realidad estos procesos no funcionan si se llevan a cabo en forma aislada, pues la estrategia no sirve sin una ejecución, así mismo la ejecución sin una estrategia previa carecerá de dirección.

### **3.1 ESTRATEGIAS A NIVEL INSTITUCIONAL**

Las estrategias institucionales o plan de desarrollo institucional no es otra cosa que poner en marcha los proyectos o programas que se han desarrollado en el interior de las mismas, así como también la implementación del monitoreo y evaluación para asegurarse que todo lo planeado se ejecute de acuerdo a lo establecido.

La base fundamental para que esto suceda es la asignación de responsabilidades a miembros de la organización. En esta etapa se debe tener en cuenta el sinnúmero de interrogantes que se desplazan en función a las acciones o medidas en las que se va ejecutando el plan institucional. De modo que se recomienda realizar consensos entre los diversos actores involucrados desde inicios de la planificación, es así como se detecta de forma rápida las dificultades que pudieren obstaculizar o hacer fracasar la gestión.

### **3.2 ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL**

Las estrategias de nivel funcional se refiere a cada unidad de la institución a nivel de cada función, esto incluye estrategias para los estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y todos quienes forman parte de la institución. El

énfasis de esta estrategia está en planes a corto plazo y se limita al nivel de la responsabilidad funcional de cada departamento, a fin de maximizar los recursos físicos y financieros administrados por la institución.

Además, estas estrategias dentro de un Plan Operativo, guardan estrecha relación con las Líneas de Acción, ya que son las encargadas de viabilizar su cumplimiento.

### **3.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Considerando el abstracto publicado por la Universidad para la cooperación internacional<sup>28</sup> (s.f.), se pudo conocer sobre la administración estratégica como una arte y ciencia para la formulación, implementación y evaluación de las decisiones, la cual les permite alcanzar los objetivos.

La selección estratégica debe involucrar tanto a los líderes como a los grupos estratégicos, pues se centra en la creación y evaluación de alternativas estratégicas así como la selección de estrategias a seguir, a través de esto se intenta determinar la acción que permitirá a una empresa u organización a cumplir su misión y objetivos trazados a corto, mediano o largo plazo. Cada misión u objetivo con los que cuenta una organización permitirá trazar o crear evaluaciones de alternativas estratégicas posibles ya sean internas o externas. En una empresa las estrategias hacen que este avance de su posición actual encaminándose al cumplimiento óptimo de sus metas u objetivos trazados. Hay que tener presente que las estrategias no provienen de hechos aislados, sino que se derivan de la visión, misión, objetivos y entorno de la

---

<sup>28</sup> Universidad para la Cooperación Internacional. (s.f). La naturaleza de la administración estratégica. Abstracto del libro de Fred David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ta ed. Consultado en enero 18 de 2014. [En línea]. Disponible en : [ipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_1/LECTURAS/Resumen Conceptos de Administración Estratégica David.pdf](http://ipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Resumen_Conceptos_de_Administración_Estratégica_David.pdf)

empresa, para elegir alternativas estratégicas también hay que tener presente el ambiente natural, ya que constituye un factor importante para el cumplimiento de los objetivos determinando el camino que debe seguir la empresa (Fred<sup>29</sup>, 2009).

Lo importante de las estrategias es que deben ser diseñadas de manera que estimulen y capten nuevos clientes, en el caso de una institución educativa, estas deben estar enfocadas al mejoramiento educativo y estímulo de sus estudiantes brindándole alternativas para observar, opinar, formular hipótesis, buscar soluciones y descubrir el conocimiento por sí mismos.

Las estrategias nacen a partir de la interacción entre Fortalezas con Oportunidades que se les conoce como FO; Fortalezas con Amenazas que se plantea como FA; Debilidades con Oportunidades del cual surge DO, y Debilidades con Amenazas que presenta el DA, una vez creadas estas interacciones se puede analizar a la institución con el entorno aprovechando las oportunidades que ha este se le presenten anualmente, contrarrestar las amenaza y poder corregir la debilidades que flaquean a la institución.

En esta ocasión, para el desarrollo de las estrategias solo se utilizarán las interacciones entre fortalezas y oportunidades FO y la interacción entre debilidades y oportunidades DO, ya que lo que se necesita es aprovechar al máximo las oportunidades que tiene la institución a través de sus fortalezas, más no limitarnos en las amenazas que perjudica el desarrollo integral de la misma.

---

<sup>29</sup> Fred, D. (2003). Administración Estratégica. Novena edición. México. República de México.

La herramienta que se utilizó para la formulación de las estrategias es una matriz de doble entrada, donde cada elemento se coloca de forma frontal, lo que es fortalezas y debilidades se sitúa en una columna y las oportunidades y amenazas en una fila formando una relación entre ellas mismas, si al momento de unir las no presentan ninguna relación se le pondrá una puntuación de 0 y si la relación es muy alta se le colocará la puntuación de 10, esto se realiza basándose en un criterio democrático, participativo y consecuente entre los miembros que efectúan el análisis.

Para la realización del plan estratégico, se han considerado los elementos del FODA que fueron priorizados en el capítulo 1, los cuales han sido requeridos para la interacción de Fortalezas con Oportunidades que es el FO y la interacción de las Debilidades con Oportunidades que resulta el DO, como no es posible desarrollar muchas estrategias se plantean de acuerdo al grado de calificación asignado que varió del 1 al 10 dependiendo de su interacción, para este caso las estrategias nacieron solo de los valorados con 10.

### 3.3.1 Estrategias FO

En la matriz que se adjunta a continuación, cuadro N. 7, se refiere al cuadrante FO el cual consta de siete fortalezas que interactúan con siete oportunidades, luego de un análisis y ejercicio participativo se obtuvo como resultado que:

La fortaleza 1 tiene muy alta relación con la oportunidad 1; entonces para esta relación se planteó la siguiente estrategia. Actualizar permanentemente el curriculum de acuerdo a las necesidades y requerimiento del entorno.

La fortaleza 1 también se relaciona con la oportunidad 7; de la cual surge la siguiente estrategia. Desarrollar programas culturales que fomente la integración de la institución con la sociedad.

Luego se analiza la fortaleza 2 que se relaciona con la oportunidad 4; de la que surge la siguiente estrategia. Desarrollar instructivos para el desarrollo de la investigación formativa

En la fortaleza 3 también interactúa con la oportunidad 5; surgiendo lo siguiente. Incentivar a los estudiantes a participar en actividades vivenciales y relaciones humanas.

Se siguió a analizar la fortaleza 4 la cual interactúa con la oportunidad 1; presentando la estrategia. Mejorar el sistema de lección e inducción de los docentes, administrativos y directivos.

Esta fortaleza 4 interactúa con la oportunidad 3; planteando la siguiente estrategia .Capacitación permanente de los docentes.

Seguido se analizó la fortaleza 5 quien interactúa con la oportunidad 6; cuya estrategia es. Implementar el ordenamiento y espacios físicos adecuados para el funcionamiento de laboratorios.

También interactuó con la oportunidad 7; y su estrategia es: Desarrollar un sistema de comunicación e información en procesos de protección y apoyo estudiantil en casos de violencia, maltrato y de cualquier tipo de abuso que atente en contra de los derechos estudiantiles.

Luego se analizó la fortaleza 6 quien interactuó con la oportunidad 3; presentando la estrategia. Crear las condiciones adecuadas para las buenas prácticas laborales y organizacionales.

Así mismo, la fortaleza 6 interactuó con la oportunidad 5, en la que se presentó la siguiente estrategia: Capacitaciones a los estudiantes que incluyan educación en sexualidad humanística y valores.

Posteriormente, se analizó la fortaleza 7 quien interactuó con la oportunidad 1; presentando la estrategia. Incorporar las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo.

La fortaleza 7 también interactuó con la oportunidad 4; de la cual surgió la siguiente estrategia. Implementar equipos tecnológicos y sistemas informáticos para la operatividad de la unidad educativa.

Esta fortaleza 7 también interactuó con la oportunidad 6; en la que se presentó la siguiente estrategia: Implementar los espacios académicos con equipos tecnológicos adecuados a los requerimientos actuales estudiantiles.

Cuadro No. 7

## Matriz de interacción entre Fortalezas y Oportunidades

FO	La apertura existente en la educación media para la consolidación como unidades educativas del milenio	La ofertas de becas a nivel nacional e internacional por parte del gobierno para la formación de docentes en diversas especialidades para la obtención de títulos de Maestrías	Acuerdos con organismos internacionales para la capacitación del personal docente	Bachillerato internacional abre las puertas a los estudiantes con excelencia académica en las mejores universidades del mundo	Alto nivel de confianza y credibilidad de las instituciones por parte de la comunidad portovejense	Existencia de compromisos del estado en el incremento de las infraestructuras educativas y equipamiento de las mismas	Fomento de alianzas estratégicas con instituciones culturales, de salud y de educación media.
Sistema educativo estable y de alta calidad	10	8	9	9	8	8	10
Incentivo educacional mediante el sistema de becas estudiantiles	8	8	9	10	8	9	7
Reconocimiento académico y social del bachiller en el contexto educativo local, nacional e internacional.	8	7	8	8	10	8	8
Talento humano capacitado acorde a las necesidades institucionales	10	9	10	5	5	6	8
Incremento de la demanda estudiantil en cada periodo escolar.	6	7	6	9	8	10	10
Personal directivo, docente y administrativo comprometido con la institución.	8	9	10	8	10	6	10
Tecnología actualizada en el bachillerato internacional.	10	6	8	10	5	10	7

**Elaboración:** las autoras

### 3.3.2 Estrategia DO.

El cuadrante de la estrategia DO fue formulado en función del entorno externo, debido a que este es una oportunidad que está presente o futura y ayudará en gran escala a disminuir una debilidad interna, de esta forma se plantea las debilidades mediante la maximización de las oportunidades, para lo cual se consideró del FODA antes priorizado ocho debilidades que interactúan con siete oportunidades.

La debilidad 1 interactuó con la oportunidad 6; planteando la estrategia. Mejorar los espacios físicos para el desarrollo de actividades deportivas y esparcimiento estudiantil.

La debilidad 1 también interactuó con la oportunidad 7, en la que se estableció la siguiente estrategia: Reorientar la planificación del presupuesto estatal en obras prioritarias que fortalezcan la labor académica y administrativa.

La debilidad 2 interactuó con la oportunidad 4; formándola siguiente estrategia. Estimular la recepción de becas y apoyo económico a quienes destaquen en sus competencias intelectuales y académicas.

Esta debilidad 2 también interactuó con la oportunidad 5, presentando lo siguiente: Plantear sistemas de apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes con problemas de aprendizaje.

La debilidad 3 interactuó con la oportunidad 6; desarrollando la siguiente estrategia. Desarrollar proyectos de innovación tecnológica que brinde un servicio de calidad

La debilidad 4 interactuó con la oportunidad 3; proponiendo la siguiente estrategia. Desarrollar un proyecto de recategorización salarial de acuerdo al nivel académico de los docentes y directivos.

La debilidad 5 interactuó con la oportunidad 3; planteando la siguiente estrategia. Incorporar seminarios de coordinación y planificación institucional.

La debilidad 7 interactuó con la oportunidad 2; efectuando la siguiente estrategia. Introducir la investigación en forma básica como parte fundamental y aporte al proceso educativo.

Consecuentemente, la debilidad 8 interactuó con la oportunidad 7; mediante la cual se estableció la estrategia. Fomentar la publicación de textos y libros destacando el ámbito educativo, cultural, lingüístico, artístico y científico.

A continuación se adjunta el cuadro No.8 que establece la codificación asignada a cada una de las interacción, estos valores fueron dados de forma analítica según el criterio de las autoras, colocando en cada debilidad y oportunidad valores que fluctúan entre 0 y 10, lo que permite un mayor entendimiento de la formulación de cada estrategia presentada.

Cuadro No.8  
Matriz de interacción entre las Debilidades y Oportunidades

<b>DO</b>	La apertura existente en la educación media para la consolidación como unidades educativas del milenio	La ofertas de becas a nivel nacional e internacional por parte del gobierno para la formación de docentes en diversas especialidades para la obtención de títulos de Maestrías	Acuerdos con organismos internacionales para la capacitación del personal docente	Bachillerato internacional abre las puertas a los estudiantes con excelencia académica en las mejores universidades del mundo	Alto nivel de confianza y credibilidad de las instituciones por parte de la comunidad portovejense	Existencia de compromisos del estado en el incremento de las infraestructuras educativas y equipamiento de las mismas.	Fomento de alianzas estratégicas con instituciones culturales, de salud y de educación media.
Insuficiente asignación presupuestaria para la institución	8	7	6	8	8	10	10
Excesivo número de estudiantes por paralelo.	6	5	8	10	10	8	8
Se prioriza la atención al bachillerato internacional, descuidando el bachillerato nacional.	7	5	8	7	6	10	7
Baja remuneración para autoridades y personal docente	8	7	10	8	5	7	6
Débil coordinación y soporte técnico entre los departamentos.	5	6	10	8	7	8	8
Limitado personal docente en relación a la demanda estudiantil	8	7	5	8	7	8	9
Escasa capacitación en 4to nivel del personal docente y administrativo	8	10	8	9	7	9	7
Débil comunicación y relaciones humanas entre los diferentes estamentos institucionales y padres de familia.	7	5	8	7	7	8	10

**Elaboración:** Las autoras

Una vez realizado el análisis del FODA priorizado a través de dos cuadrantes proporcionaron un sin número de estrategias, las mismas que deben ser priorizadas a través de la matriz denominada variables de impacto.

### **3.4 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS POR VARIABLES DE IMPACTO**

En relación de que la mayoría de organizaciones mantienen sus recursos económicos limitados, siempre se debe hacer una optimización de tal forma en que se prioricen las necesidades para mantener los recursos proporcionados.

Una vez que se ha planteado un gran número de estrategias para la institución se debe realizar la priorización de las mismas, a través de una herramienta útil que consiste en una matriz de doble entrada, donde las estrategias se colocan en una columna, y en las filas se establecen los diferentes aspectos o campos importantes de la institución.

Para el siguiente cuadro, se va a utilizar diversas variables de impacto como son: el reconocimiento institucional, la rentabilidad, el clima laboral, el presupuesto y la satisfacción estudiantil del Unidad Educativa Nacional Olmedo.

Una vez que se han colocado las estrategias y las variables en las respectivas filas y columnas se procedió a calificarlas de la siguiente manera:

Si el impacto es nulo la calificación es 0; si el impacto es bajo la calificación es 3; si el impacto es medio la calificación es 5; y si el impacto es alto la calificación es 10.

Luego de realizada esta calificación, se pasa a la sumatoria y seguido al ordenamiento de forma descendentes. A continuación se adjunta el cuadro No. 9 y 10, en el que se explica los resultados de esta variable.

Cuadro No. 9  
VARIABLES DE IMPACTO

ESTRATEGIAS	Reconocimiento institucional	Rentabilidad	Clima laboral	Presupuesto	Satisfacción estudiantil	TOTAL
	10%	30%	5%	20%	35%	
E1: Actualizar permanentemente el curriculum de acuerdo a las necesidades del entorno	10	9	9	8	9	8,9
E 2: Desarrollar programas culturales que fomente la integración de la institución con la sociedad	10	8	9	9	9	8,8
E3: Desarrollar instructivos para el desarrollo de la investigación formativa.	10	8	9	10	8	8,7
E4: Incentivar a los estudiantes a participar en actividades vivenciales y relaciones humanas.	10	9	8	8	10	9,2
E5: Mejorar el sistema de lección e inducción de los docentes, administrativos y directivos	10	9	9	8	10	9,3
E6: capacitación permanente de los docentes	9	9	10	6	9	8,5
E7: Implementar el ordenamiento y espacios físicos adecuados para el funcionamiento de laboratorios.	10	8	9	7	9	8,4
E8: Incorporar las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo	9	9	8	7	8	8,2
E9: Crear las condiciones adecuadas para las buenas prácticas laborales y organizacionales.	9	8	9	6	8	7,8
E10: Desarrollar un sistema de comunicación información en procesos de protección y apoyo estudiantil en caso de violencia, maltrato y de cualquier tipo de abuso que atente contra los derechos estudiantiles.	9	9	8	7	8	8,2
E 11: capacitaciones a los estudiantes que incluyan educación en sexualidad humanística y valores.	10	9	8	8	9	8,9
E12: Implementar equipos tecnológicos y sistemas informáticos para la operatividad de la unidad educativa.	10	8	9	9	8	8,9

**Elaboración:** Las autoras

Cuadro No. 9  
VARIABLES DE IMPACTO

ESTRATEGIAS	Reconocimiento institucional	Rentabilidad	clima laboral	Presupuesto	Satisfacción estudiantil	TOTAL
	10%	30%	5%	20%	35%	
E 13: Implementar los espacios académicos con equipos tecnológicos adecuados a los requerimientos actuales estudiantiles.	10	10	9	8	7	8,5
E14: Planificación del presupuesto estatal en obras prioritarias que fortalezcan la labor académica y administrativa.	10	9	9	6	9	8,5
E 15: Estimular la recepción de becas y apoyo económico a quienes destaquen en sus competencias intelectuales y académicas.	9	10	8	7	9	8,8
E16: Mejorar los espacios físicos para el desarrollo de actividades deportivas y esparcimiento estudiantil	9	9	9	8	8	8,5
E 17: Apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes con problemas de aprendizaje.	8	9	9	8	9	8,7
E18: Desarrollar proyectos de innovación tecnológica que brinde un servicio de calidad	9	9	8	7	7	7,9
E19: Desarrollar un proyecto de recategorización salarial de acuerdo al nivel académico de los docentes y directivos	10	9	10	7	9	8.8
E20: Incorporar seminarios de coordinación y planificación institucional	9	8	9	6	9	8,1
E21: Introducir la investigación en forma básica como parte fundamental y aporte al proceso educativo.	9	8	9	6	9	8,1
E22: Fomentar la publicación de textos y libros destacando el ámbito educativo, cultural, lingüístico, artístico y científico.	9	8	9	6	9	8.1

**Elaboración:** Las autoras

Cuadro No. 10

En función de la priorización de estrategias, la matriz de impacto quedaría de la siguiente manera:

ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO					TOTAL
	reconocimien to institucional	Rentabilid ad	clima laboral	presupes to	Satisfacció n estudiantil	
	10%	30%	5%	20%	35%	
E5: Mejorar el sistema de lección e inducción de los docentes, administrativos y directivos	10	9	9	8	10	9,3
E4: Incentivar a los estudiantes a participar en actividades vivenciales y relaciones humanas	10	9	8	8	10	9,2
E1: Actualizar permanentemente el curriculum de acuerdo a las necesidades del entorno.	10	9	9	8	9	8,9
E2: Desarrollar programas culturales que fomente la integración de la institución con la sociedad	10	8	9	9	9	8,8
E 15: Estimular la recepción de becas y apoyo económico a quienes destaquen en sus competencias intelectuales y académicas.	8	10	8	7	9	8,8
E19: Desarrollar un proyecto de recategorización salarial de acuerdo al nivel académico de los docentes y directivos	10	9	10	7	9	8,8
E17: Apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes con problemas de aprendizaje.	8	9	9	8	9	8,7
E3: Desarrollar instructivos para el desarrollo de la investigación formativa.	10	8	9	10	8	8,7
E13: Implementar los espacios académicos con equipos tecnológicos adecuados a los requerimientos actuales estudiantiles.	10	10	9	8	7	8,5
E 14: Planificación del presupuesto estatal en obras prioritarias que fortalezcan la labor académica y administrativa.	10	9	9	6	9	8,5
E6: capacitación permanente de los docentes	9	9	10	6	9	8,5
E16: : Mejorar los espacios físicos para el desarrollo de actividades deportivas y esparcimiento estudiantil	9	9	9	8	8	8,5

**Elaboración:** Las autoras

Cuadro No. 10

ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO					TOTAL
	Reconocimiento institucional	Rentabilidad	clima laboral	Presupuesto	satisfacción estudiantil	
	10%	30%	5%	20%	35%	
E7: Implementar el ordenamiento y espacios físicos adecuados para el funcionamiento de laboratorios	10	8	9	7	9	8,4
E11: capacitaciones a los estudiantes que incluyan educación en sexualidad humanística y valores.	10	8	8	7	9	8,4
E8: Incorporar las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo	9	9	8	7	8	8,2
E10: Desarrollar un sistema de comunicación información en procesos de protección y apoyo estudiantil en caso de violencia, maltrato y de cualquier tipo de abuso que atente contra los derechos estudiantiles.	9	9	8	7	8	8,2
E20 Incorporar seminarios de coordinación y planificación institucional	9	8	9	6	9	8,1
E22:Fomentar la publicación de textos y libros destacando el ámbito educativo, cultural, lingüístico, artístico y científico.	9	8	9	6	9	8,1
E 12: Implementar equipos tecnológicos y sistemas informáticos para la operatividad de la unidad educativa.	9	9	8	8	7	8,1
E21: Introducir la investigación en forma básica como parte fundamental y aporte al proceso educativo.	9	8	9	6	9	8,1
E18: Desarrollar proyectos de innovación tecnológica que brinde un servicio de calidad	9	9	8	7	7	7,9
E9: Crear las condiciones adecuadas para las buenas prácticas laborales y organizacionales.	9	8	9	6	8	7,8

**Elaboración:** Las autoras

Una vez que se realiza la priorización de las estrategias, mediante la matriz de impacto, se puede plantear que estrategias son las más importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos deseados.

Para ayudar al cumplimiento de estos objetivos se realizará un cuadro conformado por tres columnas en el que se determine los objetivos estratégicos, objetivos tácticos y se planteen las estrategias a cada uno de ellos, sin olvidar que cada objetivo debe conllevar por lo menos una estrategia que asegurar su cumplimiento óptimo, en el caso de no ser así se planteará una nuevas estrategias para ese objetivo, de esta manera los objetivos estarán sujetos a una estrategia que lo conlleve a su cumplimiento.

A continuación, se adjunta el cuadro No.13 y 14. En el que indica que estrategias se han de utilizar de acuerdo a los objetivos tácticos y a su vez de los objetivos estratégicos, que ayuden en gran medida al cumplimiento oportuno de los mismos.

Una vez que se tienen claras las estrategias, el siguiente paso será la ejecución de las mismas, lo cual, se analizará en el capítulo IV, en donde se presentarán los respectivos formatos para dar cumplimiento a la ejecución de las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados.

Cuadro No. 11  
OBJETIVOS TÁCTICOS OPERACIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS
Lograr la excelencia académica formando bachilleres con altos estándares competitivos, que respondan a las necesidades de la enseñanza media	Propiciar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.	E1: Actualizar permanentemente el curriculum de acuerdo a las necesidades y requerimientos del entorno. E23: Incluir dentro de los programas curriculares las adaptaciones necesarias para estudiantes con discapacidad.
	Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el ámbito educativo.	E6: Capacitación permanente de los docentes. E8: Incorporar las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo.
	Implementar equipos audiovisuales interactivos para impartir las clases para el manejo de la cátedra por parte de los docentes.	E 13: Implementar los espacios académicos con equipos tecnológicos adecuados a los requerimientos actuales estudiantiles.
Incrementar el desarrollo investigativo de las ciencias y tecnologías modernas, a fin de transferir y proveer nuevos conocimientos que redunden en beneficio de la colectividad educativa	Definir líneas de investigación básica, alineadas a las perspectivas de creatividad y producción de conocimiento científico	E24: Implementar la investigación formativa a partir del primer año de bachillerato. E3: Desarrollar instructivos para el desarrollo de investigación formativa.
	Fortalecer la producción científica y literaria de los docentes de la unidad educativa.	E21: Introducir la investigación en su forma básica como parte fundamental y aporte al proceso educativo. E22: Fomentar la publicación de textos y libros destacando el ámbito educativo, cultural, lingüístico, artístico y científico.
Incentivar una mayor vinculación de la Unidad Educativa con la colectividad, a través de la generación de canales de acción que permitan apoyar a segmentos sociales en situación de abandono o riesgos.	Promover el desarrollo de proyectos educativos vinculados al desarrollo comunitario.	E25: realizar estudio contextual sobre zonas vulnerable a fin de canalizar proyectos educativos en la comunidad. E2: Desarrollar programas culturales que fomente la integración de la institución con la sociedad.
	Incorporar el emprendimiento como eje transversal en el sistema de educación media.	E26: Impulsar y desarrollar actividades de emprendimiento que impliquen motivación en los estudiantes para la generación de pequeños negocios.

**Elaboración:** Las autoras

Cuadro No.11  
OBJETIVOS TÁCTICOS OPERACIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer la formación integral del estudiante respetando sus derechos fundamentales o garantías constitucionales de tal forma que se contribuya al desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades individuales.	Promover jornadas de integración y relaciones humanas para los estudiantes del Unidad Educativa	E4: Incentivar a los estudiantes a participar en actividades vivenciales y relaciones humanas. E11: Promover capacitaciones a los estudiantes que incluyan educación en sexualidad humanística y valores.
	Implementar sistema de acompañamiento, tutorías, orientación, defensa de sus derechos a los estudiantes del Unidad Educativa.	E10: Desarrollar un sistema de comunicación e información en procesos de protección y apoyo estudiantil en caso de violencia, maltrato y de cualquier tipo de abuso que atente contra los derechos estudiantiles. E15: Estimular la recepción de becas y apoyo económico a quienes destaquen en sus competencias intelectuales y académicas.
	Adecuar espacios físicos y de recreación para los estudiantes del Unidad Educativa.	E17: Plantear sistemas de apoyo pedagógicos y tutorías académicas para los estudiantes con problemas de aprendizajes. E 16: Mejorar los espacios Físicos para el desarrollo de actividades deportivas y esparcimiento estudiantil.
	Realizar distribución eficiente de presupuesto en obras prioritarias para el quehacer educativo e institucional de la Unidad Educativa.	E14: Reorientar la planificación del presupuesto estatal en obras prioritarias que fortalezcan la labor académica y administrativa
Lograr el fortalecimiento de los procesos institucionales, en base a una gestión adecuada que genere bienestar en los servicios que oferta la institución a los diferentes integrantes de la comunidad colegial	Desarrollar una cultura organizacional de calidad que comprometa a todos los miembros de la organización para el logro de la estrategia institucional	E27: Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional. E 9: Crear las condiciones adecuadas para las buenas prácticas laborales y organizacionales
	Implementar estructura física y tecnológica adecuada para el funcionamiento de los laboratorios informáticos	E12: Implementar equipos tecnológicos y sistemas informáticos para la operatividad de la Unidad Educativa E7: Implementar el ordenamiento y espacios físicos adecuados para el funcionamiento de laboratorios.
	Establecer procedimiento adecuado para garantizar la transparencia en la gestión y manejo de la unidad olmedina.	E28: Incorporar un sistema de transparencia y rendición de cuentas que permita evaluar el nivel de gestión de las autoridades competentes de la unidad educativa. E29: Difundir la información relacionada referente a l manejo de recursos y a las actividades y acciones llevadas a cabo durante cada año lectivo

**Elaboración:** Las autoras.

## CAPÍTULO IV

### **4 GENERACIÓN DE FORMATO BÁSICO PARA LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS (PLANES OPERATIVOS)**

Mediante la entrevista realizada a los directivos de la institución se pudo determinar que la institución, es un escenario de procesos educativos innovadores, participativos y de calidad como institución pionera en la provincia de Manabí, sus procesos pedagógicos y curriculares son coherentes con las necesidades y problemas sociales locales, nacionales e internacionales que respondan a metas orientadas al desarrollo cognitivo, psicomotor y efectivo.

Sin embargo, la Unidad Educativa puede brindar mayor importancia a la ciencia, el progreso y la tecnología, fundamentado en sus principios éticos y morales para lograr la formación de personas sensibles, solidarias y comprometidas con el servicio a sus semejantes.

Para ello, se debe emprender una gestión de capacitación, seguimiento y evaluación permanentes del personal directivo, docente y administrativo que permita un equilibrio entre los aspectos pedagógicos, curriculares y financieros como es la estructura institucional.

Para el logro de la calidad, se debe ofrecer un servicio eficaz y eficiente a los usuarios internos y externos: estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo, de servicio y público en general; implementando acciones continuas para fortalecer los valores de convivencia y relaciones interpersonales que redundan en

la imagen interna de la Unidad Educativa tanto en el aspecto físico, de ornato, salubridad y ecológico.

Se debe formular proyectos educativos participativos de enfoque social y cultural que ayuden a mejorar el desarrollo de la comunidad, para lo cual, se debe trabajar en equipo realizando talleres, debates, reuniones periódicas, entrevistas, entre otras; identificado con los objetivos, principios, misión y visión, políticas de calidad y estrategias de la institución que proporcionen la concienciación y apropiación de los mismos.

Para ello, se puede realizar un plan operativo que es un documento desarrollado por los integrantes de una organización, en el cual los responsables de su elaboración plasman los planes programas y proyectos en función de los objetivos estratégicos y estrategias planteadas, estipulando a la vez los pasos a seguir.

Dentro de este documento, conocido también como plan de acción, se priorizan las iniciativas más importantes para alcanzar los distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se trabaja la institución conociendo el marco en el cual deberán desarrollarse cada uno de los proyectos a ejecutar.

El POA pone por escrito las acciones creadas por los miembros de la organización para cristalizar los objetivos. Este se lo debe realizar a un año plazo por lo que se lo conoce como plan operativo anual.

Es de mencionar, que al Plan Operativo deben efectuársele el adecuado seguimiento de las acciones, estas podrán ser analizadas desde el punto de vista de la

eficacia. Si los objetivos no son cumplidos o están lejos de hacerlo, el encargado de la planificación debe asumir otras alternativas que les ayude a cumplir en el tiempo previsto.

Los planes de cualquier naturaleza deben ser coherentes y coordinados entre sí, es decir, el POA es un documento donde se transcriben los pasos que debe cumplir una institución y las actividades a desarrollar por quienes integran la entidad, así como los objetivos propuestos cumplirlos al finalizar el periodo de ejecución de la programación; Este documento para ser elaborado debe cumplir algunas etapas, estas son:

*Planificación:* Conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse para desarrollar el plan de acción; *Programación:* De las actividades a cumplir, procurando que las personas inmersas en el proceso, conozcan de sus responsabilidades; *Seguimiento y Evaluación:* Se debe realizar un análisis del desempeño de los colaboradores que toman parte en la elaboración del mismo, debiendo aprovechar al máximo los recursos disponibles para esta actividad.

Es de mencionar, que para lograr la eficiencia de un Plan Operativo, los involucrados deben cumplir cinco postulados: *Efectivos:* Hacer lo que se espera de ellos; *Eficientes:* Realizar correctamente su labor; *Responsables:* Realizar la labor con plena conciencia; *Oportunos:* Hacer su trabajo en el tiempo en el que se ha perdido; *Rentables:* Aprovechando al máximo los recursos que se les ha dado, es decir con una rentabilidad óptima (WordPress<sup>30</sup>, 2008).

---

<sup>30</sup>WordPress. (2008). Definición de Plan Operativo. Consultado en febrero 22 de 2014. [En Línea]. Disponible en: <http://definicion.de/plan-operativo/>

#### 4.1 RESPONSABLES DE LOS PLANES OPERATIVOS

Para la elaboración de los proyectos de todo tipo, las unidades educativas conforman grupos de trabajo en el cual se delegan actividades y responsabilidades de acción.

En la realización de un proyecto educativo, se cumplen dos etapas delegando funciones a los diversos involucrados de la institución, como son: *Etapa de Planificación*: Consejo Ejecutivo, Comisión Coordinadora y de Elaboración del PEI, trabajo. *Fase de Ejecución*: Rector, Vicerrector, Departamentos: Consejería Estudiantil, Inspección, Secretaria, Colecturía, Biblioteca, Comisiones, Personal Docente, Padres de Familia, Estudiantes y Personal de Conserjería Estudiantil.

Se adjunta el cuadro No.15, el cual, es una matriz general de elaboración del plan operativo el mismo que está conformado por los siguientes ítems.

Departamento, se establece el departamento responsable que va a llevar a cabo el plan;

Eje estratégico, se sitúa el área del desempeño que conforma el plan institucional;

Objetivo estratégico, se coloca el objetivo que se desea realizar mediante este plan;

Código, es el número secuencial asignado tanto de las estrategias como de los objetivos;

Estrategias, en este rango se sugiere ingresar las diversas estrategias que se han elaborado mediante las matrices de doble entrada;

Actividades, se sitúan las diversas actividades que pueden ayudar al cumplimiento de las estrategias;

Indicadores, es el mecanismo que se utiliza para demostrar el cumplimiento de las estrategias;

Medios de verificación, son las formas o métodos que ayudan a la comparación del desempeño entre periodos;

Meta, esta no es otra cosa que el propósito que se desea alcanzar a través de los objetivos;

Cronograma, mediante este rango se determina el tiempo o periodo en que se van a realizar cada una de las actividades para el cumplimiento del plan;

Costo total, se establece el valor total que se genera por la realización del plan;  
Costo institucional, se establece el valor de propicia la institución;

Responsables, se especifica la persona o el departamento que se debe hacer responsable en el cumplimiento de la estrategia;

Observaciones, se pronuncia cualquier anomalía que se haya percibido mediante la realización de las estrategias o del plan en general;

Comentario, establece las opciones que presentan los vinculados en las futuras actividades.



Cuadro No. 12

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO

DEPARTAMENTO: Sector responsable que lleve a cabo el plan

EJE ESTRATEGICO: Área de desempeño que conforma el plan institucional

OBJETIVO ESTRATEGICO: Es aquel objetivo que se desea cumplir a través del plan.

cod	estrategias	actividades	indicadores	medios de verificación	metas	cronograma		Fundamentos		responsables	observaciones	comentario
						e	f	m	a			
Secuenci a asignada de acuerdo a los objetivos	Suelen ser las diversas estrategias elaboradas mediante las matrices de doble entrada	Son aquellas que pueden ayudar al cumplimie nto de las estrategias	Mecanismo utilizado que demuestra el cumplimie nto de las estrategias	Son formas o métodos que ayudan a la comprobació n del desempeño	Es el propósito que se desea alcanzar a través de los objetivos	Tiempo o periodo determinado para realizar las actividades	Establece el valor total que se genera en la realización del plan	Es el costo que realiza la institución en el desempeño del proyecto	Especifica la persona o departament o que debe cumplir con las estrategias	Establece cualquier anomalía que se haya percibido mediante la realización de las estrategias	Son opciones que presentan los vinculados en pro de futuras actividades	

**Elaboración:** las autoras

## 4.2. EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para llevar a cabo una estrategia se debe pensar en la ejecución desde el mismo momento en que se plantea o se diseña la estrategia. Para ello se debe tener presente en el momento de su creación, si la empresa estará o no preparada para ejecutarla, si esta cumple con los requerimientos básicos de la estrategia, si cuenta con el talento humano necesario y si su vinculación está acorde con los procesos y operaciones de la entidad.

Una de las formas en que las empresas pueden asegurar la ejecución de sus estrategias es involucrar en la definición de esta a los responsables de la cada uno de los parámetros a contemplar, se ha demostrado que el éxito de una estrategia consiste en el mismo hecho de involucrar directamente a los responsables de su ejecución, en el proceso de la planificación estratégica. Para este proceso existen métodos que ayudan a la visualización, sintetización y sobre todo al buen entendimiento de la formulación de la misma.

Una estrategia se la puede plantear como un conjunto de enfoques y acciones que permitan transformar ideas específicas en estrategias que den resultados tangibles para la institución, en otras palabras para que las cosas ocurran se debe formular una estrategia específica.

Existen seis elementos claves para el despliegue de las estrategias, estos son:

1. Planes de actuación. Considerando que una estrategia es una priorización de muchas ideas y pocos detalles, el plan de actuación es todo lo contrario, este debe ser lo más participativo posible, manteniendo una lógica de su objetivo y su realización deberá ser proyectado a un año.

2. **Personas.** Dentro de toda organización el Líder debe asegurarse de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados, para ello se debe dedicar tiempo en la selección y evaluación del personal que se integra, pues de este dependerá el desarrollo de la organización. Solo así se podrán llevar a cabo los objetivos propuestos y delegar la ejecución de las estrategias a personas capaces de cumplir con el buen funcionamiento de dicho planes estratégicos.
  
3. **Gestión del cambio.** Una vez que se haya definido cual será la estrategia a seguir, el siguiente paso es gestionar el cambio, para lo cual se debe planificar las acciones, plazos y responsabilidades a otorgarse a cada uno de los empleados, se debe informar el por qué del cambio e incluso dar la oportunidad de cuestionarlo. De esta forma el líder podrá inculcar al personal el deseo de que las cosas sucedan bajo un esquema determinado.
  
4. **La organización, los procesos y los sistemas.** A la organización comúnmente se la entiende como una estructura organizativa, sin embargo existen cambios que se deben realizar periódicamente dentro de la misma, si se ha formulado la estrategia se debe analizar si la estructura está encaminada con la línea en que se forma la estrategia. Los procesos están a la vez subdivididos en estrategias: que son hacia donde queremos ir; personas: que es quién nos va a llevar; y operaciones: establece el camino que utilizaremos para llegar a un determinado fin. Finalmente los sistemas de información son quienes ayudarán a potenciar la ejecución del plan.

5. La comunicación de la estrategia y el alineamiento directivo. La comunicación juega uno de los papeles más importantes en la ejecución de la estrategia ya que su éxito dependerá en la difusión del proceso que se llevará a cabo en la ejecución estratégica.
  
6. La atención al detalle en la ejecución. Aunque se presente un proyecto educativo bien definido, ejecutado con las personas idóneas llevando los procesos adecuados y todos estén prestos y alineados al cumplimiento del mismo objetivos, el éxito dependerá de la gestión del día a día, pues éste es el elemento calve para que todo se encamine y mantenga la misma dirección, logrando la ejecución en su totalidad del plan operativo planteado (Vetter<sup>31</sup>, 2013).

Para la utilización de un plan estratégico en el colegio Olmedo se debe tomar como referencia el cuadro No. 15, en el que se establece los ítems a seguir para un mejor desempeño de las actividades, se debe tener presente que el cuadro No. 15 solo es una guía y puede ser modificado según sea la necesidad a realizarse.

El Plan Estratégico Institucional para el colegio Olmedo, se elabora con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos.

Este proyecto fue desarrollado mediante un cuadrante que se establece de forma horizontal con los siguientes ítems.

---

<sup>31</sup>Vetter, G. (2013). La ejecución estratégica, y como hacer que las cosas ocurran. Consultado en marzo 5 de 2014. [En línea]. Disponible en: [http://www.eoi.es/sc/webeoi/documentos/Articulo\\_EjecucionEstrategica.pdf](http://www.eoi.es/sc/webeoi/documentos/Articulo_EjecucionEstrategica.pdf)

Codificación según su elaboración; objetivos tácticos operacionales, que ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos;

Estrategias, las mismas que fueron desarrolladas mediante la matriz del FO y el DO;

Responsables del control, especifica el departamento, consejo o encargado que se le delega la responsabilidad de ejecutar la acción;

Inicio, el mes y año en el que empieza la ejecución del proyecto; Final, establece el periodo en el mes y año máximo de cumplimiento de las estrategias;

Fuentes de verificación, en ellas se lleva constancia del trabajo realizado;

Indicadores/metras, aquí se establece mecanismo mediante el cual, se va a cumplir la meta;

Porcentaje de aporte al cumplimiento del objetivo, establece el porcentaje de cumplimiento de esta actividad.

A continuación, se adjunta los cuadros No. 16, 17, 18, 19, y 20, que representan el resumen del Plan Estratégico Institucional, elaborado de acuerdo a las áreas de desempeño que lo conforman y en función de los objetivos estratégicos y tácticos operacionales propuestos.



**Cuadro No. 13**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**EJE ESTRATEGICO: ACADEMICO**

**OBJETIVO ESTRATEGICO**

Lograr la excelencia académica formando bachilleres con altos estándares competitivos, que respondan a las necesidades de la enseñanza media

Cod.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACION	INDICADORES/METAS	% aporte al cumplimiento del objetivo
1.1.1	Proporcionar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.	Actualizar permanentemente el curriculum de acuerdo a las necesidades y requerimiento del entorno	RECTOR	abr-14	mar-15	Actas de Reuniones del departamento de planificación	Mínimo cuatro reuniones anuales	30%
1.1.2		Incluir dentro de los programas curriculares las adaptaciones necesarias para estudiantes con discapacidad.	Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Acuerdos firmados	25% de docentes becados	20%
1.1.3		Capacitación permanente de los docentes.	Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Acuerdos firmados	90% de capacitación.	25%
1.2	Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el ámbito educativo.	Incorporar las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo.	Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Instructivos revisados y aprobados	80% de tecnología	15%
1.3	Implementar equipos audiovisuales interactivos para impartir las clases para el manejo de la cátedra por parte de los docentes	Implementar los espacios académicos con equipos tecnológicos adecuados a los requerimientos actuales estudiantiles.	Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Acuerdos firmados	Tecnología actualizada	10%



**Cuadro No. 14**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**EJE ESTRATEGICO: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

OBJETIVO ESTRATEGICO		Incrementar el desarrollo investigativo de las ciencias y tecnologías modernas, a fin de transferir y proveer nuevos conocimientos que redunden en beneficio de la colectividad educativa						
Cod.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACION	INDICADORES/METAS	% aporte al cumplimiento del objetivo
2.1	Definir líneas de investigación básica, alineadas a las perspectivas de creatividad y producción de conocimiento científico	Implementar la investigación formativa a partir del primer año de bachillerato.	Vicerrector	abr-14	mar-15	Proyectos aprobados	Estudiantes con carácter investigativo	30%
		Desarrollar instructivos para el desarrollo de la investigación formativa	Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Instructivos aprobados	Investigación creativa y científica	20%
		Introducir la investigación en su forma básica como parte fundamental y aporte al proceso educativo.	Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Informes periódicos	Líneas de investigación alineas al conocimiento científico	25%
2.3	Fortalecer la producción científica y literaria de los docentes de.	Fomentar la publicación de textos y libros destacando el ámbito educativo, cultural, lingüístico, artístico y científico.	Consejería Estudiantil	abr-14	mar-15	Informe de actividades	Mínimo dos actividades quimestrales	25%

**Elaboración:** las autoras



**Cuadro No. 15**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**EJE ESTRATEGICO: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

OBJETIVO ESTRATEGICO		Incentivar una mayor vinculación del Unidad Educativa con la colectividad, a través de la generación de canales de acción que permitan incidir positivamente en el desarrollo integral de los involucrados y sus necesidades						
Cod.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSA BLE DE CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICA- CION	INDICADORES/ METAS	% aporte al cumplimiento del objetivo
3.1	Promover el desarrollo de proyectos educativos vinculados al desarrollo comunitario	Realizar estudio contextual sobre zonas vulnerables a fin de canalizar proyectos educativos en la comunidad.	Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informes de socialización	Conocimiento de las zonas vulnerables del sector.	30%
3.2		Desarrollar programas culturales que fomente la integración de la institución con la sociedad.	Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informes de proyectos presentados	Integración constante con la sociedad	25%
3.3	Incorporar el emprendimiento como eje transversal en el sistema de educación media	Impulsar y desarrollar actividades de emprendimiento que impliquen motivación en los estudiantes para la generación de pequeños negocios.	Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informes parciales	Conferencias que influyan actividades de emprendimiento	45%

**Elaboración:** las autoras



**Cuadro No. 16**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**EJE ESTRATEGICO: BIENESTAR ESTUDIANTIL**

OBJETIVO ESTRATEGICO		Incrementar el desarrollo y formación integral del estudiante, mediante una adecuada planificación basada en eficacia, eficiencia y economía						
Cod.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACION	INDICADORES/ METAS	% aporte al cumplimiento del objetivo
4.1.1	Promover jornadas de integración y relaciones humanas para los estudiantes del Unidad Educativa	Incentivar a los estudiantes a participar en actividades vivenciales y relaciones humanas.	Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Adecuación aprobados	Ambiente físico mejorado	10%
4.1.2		Promover capacitaciones a los estudiantes que incluyan educación en sexualidad humanística y valores.	Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informe de inscripciones	Listado de estudiantes participantes	10%
4.2.1	Implementar sistema de acompañamiento, tutorías y orientación a los estudiantes del Unidad Educativa	Desarrollar un sistema de comunicación e información en procesos de protección y apoyo estudiantil en caso de violencia, maltrato y de cualquier tipo de abuso que atente contra los derechos estudiantiles,	Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informe de disfunción	Conocimientos de todos los quehacer institucionales	15%
4.2.2		Estimular la recepción de becas y apoyo económico a quienes destaquen en sus competencias intelectuales y académicas.	Consejo Ejecutivo Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informe de estudiantes destacados	Estudiantes motivados al desarrollo intelectual	20%
4.2.3		Plantear sistemas de apoyo pedagógicos y tutorías académicas para los estudiantes con problemas de aprendizaje.	Consejo Ejecutivo Consejería estudiantil	abr-14	mar-15	Informes aprobados	Estudiantes a un mismo nivel educativo	15%
4.3	Adecuar espacios físicos y de recreación para los estudiantes de la U.E	Mejorar los espacios físicos para el desarrollo de las actividades deportivas y esparcimiento estudiantil	Rector	may-14	abr-15	Plan aprobado por el consejo directivo	90% ejecutado	30%

**Elaboración:** las autoras



**Cuadro No. 17**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**EJE ESTRATEGICO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO ESTRATEGICO		Lograr el fortalecimiento de los procesos institucionales, en base a una gestión adecuada que genere bienestar en los servicios que oferta la institución a los diferentes integrantes de la comunidad colegial						
Cod.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS	% aporte al cumplimiento del objetivo
5.1.1	Realizar distribución eficiente de impuesto en obras prioritarias para el quehacer educativo e institucional del colegio	Reorientar la planificación del presupuesto estatal en obras prioritarias que fortalezcan la labor académica y administrativa	Rector	abr-14	mar-15	Proyectos aprobados	obras priorizadas	20%
5.2.1	Desarrollar un cultura organizacional de calidad que comprometa a todos los miembros de la organización para el logro de la estrategia institucional	Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional	Rector	abr-14	mar-15	Informes parciales	Integración para el logro de estrategias	10%
5.2.2	Desarrollar un cultura organizacional de calidad que comprometa a todos los miembros de la organización para el logro de la estrategia institucional	Crear las condiciones adecuadas para las buenas prácticas laborales y organizacionales.	Rector	abr-14	mar-15	Planes aprobados	Excelencia laboral y organizacional	10%
5.3.1	Implementar estructura física y tecnológica adecuada para el funcionamiento de los laboratorios informáticos.	Implementar equipos tecnológicos y sistemas informáticos para la operatividad de la U.E	Rector y Consejo Ejecutivo	abr-14	mar-15	Proyectos aprobados	Condiciones óptimas de trabajos	15%
5.3.2	Implementar estructura física y tecnológica adecuada para el funcionamiento de los laboratorios informáticos.	Implementar el ordenamiento y espacios físicos adecuados para el funcionamiento de laboratorios.	Rector	abr-14	mar-15	Proyectos aprobados	Laboratorios acorde a las necesidades	15%

**Elaboración:** Las autora



**Cuadro No. 17**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**EJE ESTRATEGICO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVO ESTRATEGICO** Lograr el fortalecimiento de los procesos institucionales, en base a una gestión adecuada que genere bienestar en los servicios que oferta la institución a los diferentes integrantes de la comunidad colegial

Cod.	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE CONTROL	INICIO	FINAL	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORE S/ METAS	% aporte al cumplimiento del objetivo
5.3.1	Establecer procedimiento adecuado para garantizar la transparencia en la gestión y manejo de la unidad olmedina	Incorporar un sistema de transparencia y rendición de cuentas que permita evaluar el nivel de gestión de las autoridades competentes del colegio.	Rector	abr-14	mar-15	Sistemas aprobados	Transparencia de la gestión administrativa	10%
5.3.2		Difundir la información relacionada al manejo de recursos y a las actividades y acciones llevadas a cabo durante cada año lectivo.	Rector	abr-14	mar-15	Informes presentados.	Mínimo un informa anual	20%

**Elaboración:** Las autora

## **CAPITULO V**

### **5 EVALUACIÓN Y CONTROL**

#### **5.1 Control.**

Es el reconocimiento detallado de las actividades ejecutadas que ayudan a la realización de los objetivos, para ello, se verifica la eficiencia y gestión que cada departamento o persona brinda al cumplimiento del plan.

El control que se efectúa en cada institución es de responsabilidad netamente del encargado de la entidad educativa, se establece su finalidad en crear las condiciones que optimicen el desarrollo del mismo. En muchos establecimientos, se realiza el llamado control interno, que no es más, que un proceso que se aplica a la autoridad máxima para asegurar el nivel de cumplimiento de su gestión y el logro de los objetivos institucionales.

El control, suele estar sujeto a varios componentes como la evaluación de riesgos, las actividades que se realizan, los sistemas de comunicación e información utilizados y el seguimiento que se le pueda dar para que cumpla con la función esperada.

También se lo puede establecer como, la misión que tienen los líderes o encargados de la ejecución del plan estratégico, en supervisar y ajustar permanentemente su desempeño a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Los líderes orientan al talento humano con una serie de reuniones para establecer el mejor funcionamiento y desarrollo de las estrategias ya planteadas, estas reuniones sirven

también para tratar problemas operacionales que se han suscitado en el desarrollo del plan estratégico, también trata programas de mejoras, una vez detectado los problemas ocasionados dentro del plan se da paso al mejoramiento del mismo, a fin de que el objetivo planteado sea cumplido en su totalidad, promoviendo la eficiencia y eficacia de las operaciones institucionales (Kaplan, Norton<sup>32</sup>, 2010).

Una vez que se lleve a cabo el control pertinente, es recomendable que las organizaciones realicen evaluaciones periódicas, que den a conocer de forma específica los logros y las falencias del proceso del desarrollo del plan, para de esta forma contrarrestar oportunamente dichos desatinos.

Se adjunta el cuadro N. 21 que es una matriz de seguimiento operacional, mediante la cual se establecen los ítems que se podrán realizar para el mejor cumplimiento de este control. Codificación, esta se designa según sean las actividades; Actividades operacionales propuestas, actividad que se realiza para el cumplimiento de la estrategia; indicador de cumplimiento, establece como se van realizando las actividades periódicamente; Meta, es la que se persigue a través de las actividades; Logros obtenidos, determina el logro obtenido a través de las metas; Propuesta de mejoramiento, es la actividad que se plantea realizar para cubrir las falencias que ha tenido en el cumplimiento; Actividad en cumplimiento, esta se efectúa según se la actividad de cumplimiento; Reporte de dificultades, especifica el motivo del incumplimiento; Acciones correctivas, actividad a desarrollarse según sea la propuesta de mejoramiento; Plazo de Corrección, es el tiempo prudencial para el cumplimiento.

---

<sup>32</sup> Kaplan, R. Norton, D. (2010). Integrando las estrategias y operaciones para lograr la ventaja competitiva. (1ra ed.) Bogotá, Colombia.



**Cuadro No. 18**  
**COLEGIO NACIONAL OLMEDO**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO OPERATIVO**

cod.	actividades operativas propuestas	Indicador de cumplimiento	Meta	registro de evaluaciones positivas		Registro de evaluaciones negativas			
				logros obtenidos	propuesta de mejoramiento	actividad en incumplimiento	reporte de dificultades para cumplimiento	acciones correctivas propuestas	plazo de corrección
Se designa de acuerdo a las actividades	Se refiere a la actividad realizada para el cumplimiento de la estrategia propuesta en el plan	Indica cómo se van cumpliendo las actividades haciendo referencia al número de ejemplares	Es la que se perseguirá a través de la actividad	Determina los logros que se han obtenido mediante la elaboración del plan	Es la actividad que se plantea realizar para cumplir con las falencias que se ha tenido en el cumplimiento de la meta	Esta se realiza según sea la actividad de mejoramiento en el incumplimiento del objetivo	Especifica que ocasionó el incumplimiento de la actividad	Es la actividad a desarrollarse de acuerdo a la propuesta de mejoramiento	Determina el tiempo prudencial para corregir el incumplimiento

**Elaboración:** Las autoras.

## 5.2 EVALUACIÓN

La evaluación se la realiza a través de la revisión estratégica, la cual se debe realizar mensual o trimestralmente para conseguir una mejor evaluación de su desempeño y orientarlo a un mejoramiento futuro. Para que la evaluación tenga éxito se debe involucrar a todos los miembros que ejecutan el plan estratégico, los implicados realizan las descripciones necesarias y general sobre las estrategias que se ha ejecutado, así como también sobre las implementaciones y los riesgos, formando un análisis exhaustivo de cada uno de los temas estratégicos a considerar.

La evaluación operativa es un proceso sistémico y objetivo que verifica el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes planteados que conlleven a la realización de los objetivos en todos los parámetros de la ejecución estratégica, también, funciona para llevar en cuenta el porcentaje de avances en relación al cumplimiento de los compromisos antes establecidos. Así mismo, la evaluación es el período del proceso de planificación, y es útil para la comparación de los resultados en base a los objetivos y metas propuestas. Para la realización del POA la evaluación se convierte en una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al presentar información veraz del cumplimiento de los objetivos del plan.

Una vez considerado el Plan Estratégico Institucional de acuerdo a las áreas de desempeño y planes operativos propuestos, se debe realizar el monitoreo y seguimiento del mismo, para asegurarse que se realice de acuerdo a lo proyectado y a la vez realizar ajustes en puntos que no se han podido desarrollar según lo diseñado.

De acuerdo a los que establece la Ley Orgánica de Interculturalidad<sup>33</sup> en su artículo 1 del literal ii pronuncia lo siguiente:

Se garantiza la transparencia en la gestión del Sistema Educativo Nacional, en consecuencia la sociedad accederá a la información plena acerca de los recursos empleados y las acciones tomadas por los actores del Sistema Educativo, para determinar sus logros, debilidades y sostenibilidad del proceso. Para el efecto, se aplicarán procesos de monitoreo, seguimiento, control y evaluación a través de un sistema de rendición de cuentas.

En este artículo se establece el proceso de evaluación como un transcurso permanente y participativo del sistema educativo nacional a fin de mejorar el desempeño institucional de las diversas unidades educativas del país.

Así también, en la misma Ley<sup>34</sup> se determina en su artículo 67 lo siguiente:

El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros, siempre de acuerdo a los estándares de evaluación definidos por la

---

<sup>33</sup>Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011, marzo).De las obligaciones del Estado respecto del derecho a la educación. Registro Oficial No. 417.

<sup>34</sup>Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011, marzo).Del instituto nacional de evaluación educativa. Capítulo noveno. Registro Oficial No. 417.

Autoridad Educativa Nacional y otros que el Instituto considere técnicamente pertinentes.

La evaluación del proyecto educativo, se basa en la verificación de tres indicadores como son: la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes. Tomando en cuenta los avances en el cumplimiento y las acciones correctivas propuestas.

1. Efectividad. Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a las metas formuladas. Formula.  $\text{Meta lograda} / \text{meta programada} \times 100$ .

Las metas expresan el nivel de desempeño a alcanzar especificando el periodo de cumplimiento, proporciona la base para la planificación operativa.

Los porcentajes de la ejecución de las metas son los logros cualitativos y cuantitativos alcanzados mediante una meta programada, estos se pueden presentar en unidades físicas o porcentajes de avances.

2. Eficacia. Es la relación entre las metas programadas y logradas, teniendo presente el tiempo de ejecución de las actividades. Formula.  $(\text{meta lograda}) / (\text{meta programada}) \times 100$ .

Tiempo. Es la magnitud con la que se separan los acontecimientos, permitiendo ordenar las acciones en secuencias, estableciendo un pasado, presente y futuro. Tiempo programado. Hace referencia al espacio que conlleva realizar un proyecto o actividad. Tiempo ejecutado. Especifica el tiempo exactamente utilizado en la realización del proyecto o actividad.

3. Eficiencia. Se entiende como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Formula.  $(\text{Meta lograda}) / (\text{Tiempo planteado}) \times 100 / ((\text{Gasto programado}) / (\text{meta programada}) \times (\text{tiempo real}) / (\text{gasto utilizado}))$ .

Gasto. Es la acción para la aplicar el presupuesto institucional disponible. Gasto programado. Son los recursos que provienen de afuera como créditos o donaciones y se destinan a financiar proyectos de la institución. Gastos ejecutados. Registra el buen uso de los recursos en el cumplimiento de los proyectos (Balseca<sup>35</sup>, 2012).

Se adjunta en cuadro No. 22, que es una matriz cuantitativa que sirve como guía de evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad. En ella se encuentra distintos ítems que distribuyen cada uno de los parámetros a evaluar empezando se coloca la codificación de cada actividad, luego se establece dicha actividad a evaluar, seguido se establece los tiempos a realizarse la actividad esta se determina mensualmente hasta completar el año prudencial, la meta programada y ejecutada establecen el logro que se ha realizado y hasta donde se desea llegar, el tiempo también se determina según lo programado y lo que se logra ejecutar, así mismo se establece el gasto de acuerdo a lo programado a o lo que realmente se pudo ejecutar, y finalmente se encuentra las evidencias o medios de verificación que son los documentos que respalda cada una de las actividades realizadas a través del Plan Estratégico Institucional el cual consta en los diversos departamentos responsables de su ejecución.

---

<sup>35</sup>Balseca, J. (2012). Informe de evaluación de los planes operativos anuales. Escuela superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, República del Ecuador.



**CUADRO No. 19**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO**

COD	PROYECTO O ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	META		TIEMPO		GASTO		EVIDENCIAS O MEDIOS DE VERIFICACIÓN
			programada	ejecutada	programada	ejecutada	programada	ejecutada	
		E F M A M J J A S O N D							

**Elaboración:** Las autoras.

## **CAPITULO VI**

### **6 SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON LAS PARTES INVOLUCRADAS**

El plan estratégico o proyecto educativo es una herramienta utilizada por las organizaciones para diagnosticar, y analizar el camino que se debiere seguir en la toma de decisiones para la formulación de estrategias adecuadas y conseguir al máximo el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que un proyecto educativo, es un conjunto de acciones programadas en un momento determinado para el logro de uno o varios objetivos a medio o largo plazo. Las acciones que se puedan realizar se las denomina estrategias que deben elaborarse de forma flexible a fin de que puedan ser reformadas si el entorno llegase a cambiar.

Un proyecto educativo sirve básicamente, para crear un futuro a través de acciones o decisiones que se elaboran hoy para el éxito de un mañana. Y es aquí, en donde se encuentra su complejidad, ya que en muchas ocasiones resulta difícil tomar decisiones a futuro en un entorno cambiante por sus políticas y formas de direccionamiento.

Sin embargo, la realización del proyecto educativo en las entidades educativas resulta de gran utilidad en sus procesos académicos, pues este ayuda en gran medida al direccionamiento y el cumplimiento de sus objetivos trazados, maximizando el tiempo,

delegando funciones específicas que contribuyan a la excelencia académica prevista por los directivos.

### **6.1. PRESENTACIÓN DEL TALLER DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL A LAS PERSONAS PARTICIPANTES.**

El día 14 de marzo del año 2014 a las 13:00 se dio inicio al desarrollo del taller para socializar los resultados que se lograron en el lapso del trabajo realizado por las investigadoras y que se relacionan con el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, en el cual estuvieron presentes las autoridades y personas involucradas de esta institución educativa en el diseño e implementación de este importante documento de gestión administrativa.

### **6.2 TALLER CON LOS INVOLUCRADOS**

El respectivo Taller fue realizado en las instalaciones de la Unidad Educativa Olmedo el día 14 de marzo del 2014 rigiéndose en la siguiente planificación:

- 13:00 13:15 Análisis situacional de la institución
- 13:15 13:30 Direccionamiento estratégico e implementación de la filosofía institucional
- 13:30 13:45 Presentación de los objetivos y acciones en función de las áreas de desempeño institucional
- 13:45 14:10 Break
- 14:10 14:30 Formulación y Selección de estrategias institucionales y funcionales
- 14:30 15:00 Elaboración del plan operativo y ejecución de las estrategias.
- 15:00 15:30 Entrega del proyecto educativo.

Este taller fue dado con el firme propósito de informar a las autoridades, sobre la manera apropiada de efectuar un proyecto educativo, y a la vez la forma como se debe realizar seguimiento y evaluación del nivel de gestión de los involucrados respecto a los planes operativos y plan estratégico institucional.

Mediante esta reunión, también se explicó el trabajo que se había venido realizando por parte de las autoras desde el mes de octubre del año 2013, se realizó una serie de investigaciones dentro y fuera de la Unidad Educativa que ayudó en el planteamiento del FODA, herramienta metodológica que permitió analizar el ambiente interno formado por las fortalezas y debilidades; y el ambiente externo que estableció las oportunidades y amenazas presentes y futuras de la institución.

Así mismo, se presentó la priorización del FODA realizada a través de la matriz de Holmes para las fortalezas y oportunidades, y para las debilidades y amenazas se usó el método de Ishikawa que se fundamenta en una matriz de causa y efecto.

Una vez que todos los involucrados observaron el FODA ya priorizado que consta de siete fortalezas, siete oportunidades, ocho debilidades y seis amenazas; se presentó el sistema del proyecto educativo que determina los componentes del ambiente interno y externo de acuerdo al nivel de procesos que rigen a la institución, como son: nivel académico, nivel investigativo, de vinculación con la sociedad, de gestión administrativa y el nivel de bienestar estudiantil.

Una vez interactuado con involucrados los puntos antes mencionados se procedió a la presentación de una nueva misión y visión institucional, las mismas que se realizaron bajo la perspectiva de la institución y considerando hacia donde quiere ir en

un futuro, en las variadas entrevistas realizadas a las autoridades, participaron el requerimiento de actualizar la misión y visión existente dentro de la institución, ya que estas fueron creadas hace algunos años y es oportuna su actualización. En base a estos requerimientos se establece la misión y visión de esta manera:

#### Misión

Somos un plantel líder en la provincia de Manabí, que trabaja en la formación integral de bachilleres en ciencias y con diploma internacional que cuenta con excelencia académica, humanística, tecnológica y ecológica que potencializa la investigación educativa, la creatividad, capacidad crítica e interpretación objetiva de la realidad, a fin de que sus actores formen parte de una sociedad inclusiva, solidaria, equitativa y democrática; poniendo en evidencia principios y valores éticos, morales y culturales.

#### Visión

El Unidad Educativa Nacional Olmedo será una institución educativa sólida y líder en la provincia de Manabí en la formación de bachilleres con la excelencia académica que se requiere, de acuerdo a las necesidades de la sociedad actual, integrando a la mayoría de los estudiantes al Bachillerato Internacional en función de la planificación, ejecución y evaluación del desarrollo para enfrentar los retos educativos.

Los objetivos también fueron presentados y analizados por los involucrados, basándose en que fueron creados mediante acciones concretas, medibles y verificables

que ayuden al logro de la misión y visión. Dando como resultado cinco objetivos como son:

1. Lograr la excelencia académica formando bachilleres con altos estándares competitivos, que respondan a las necesidades de la enseñanza media.
2. Incrementar el desarrollo investigativo de las ciencias y tecnologías modernas, a fin de transferir y proveer nuevos conocimientos que redunden en beneficio de la colectividad educativa.
3. Incentivar una mayor vinculación de la Unidad Educativa, a través de la generación de canales de acción que permitan apoyar a segmentos sociales en situación de abandono de riesgos.
4. Fortalecer la formación integral del estudiante respetando sus derechos fundamentales o garantías institucionales de tal forma que se contribuya al desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades individuales.
5. Lograr el fortalecimiento de los procesos institucionales, en base a una gestión adecuada que genere bienestar en los servicios que oferta la institución a los diferentes integrantes de la comunidad colegial.

Una vez expuestos los cinco objetivos estratégicos se presentó las estrategias formuladas mediante la interacción del FO y el DO, herramientas de doble entrada útil

para la obtención de las estrategias, quedando de la siguiente manera y según su objetivo.

1. Actualizar permanentemente el curriculum de acuerdo a las necesidades del entorno
2. Desarrollar programas culturales que fomente la integración de la institución con la sociedad
3. Desarrollar instructivos para el desarrollo de la investigación formativa.
4. Incentivar a los estudiantes a participar en actividades vivenciales y relaciones humanas.
5. Mejorar el sistema de lección e inducción de los docentes, administrativos y directivos
6. capacitación permanente de los docentes
7. Implementar el ordenamiento y espacios físicos adecuados para el funcionamiento de laboratorios.
8. Incorporar las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo
9. Crear las condiciones adecuadas para las buenas prácticas laborales y organizacionales.
10. Desarrollar un sistema de comunicación información en procesos de protección y apoyo estudiantil en caso de violencia, maltrato y de cualquier tipo de abuso que atente contra los derechos estudiantiles.
11. Capacitaciones a los estudiantes que incluyan educación en sexualidad humanística y valores.

12. Implementar equipos tecnológicos y sistemas informáticos para la operatividad de la unidad educativa
13. Implementar los espacios académicos con equipos tecnológicos adecuados a los requerimientos actuales estudiantiles.
14. Planificación del presupuesto estatal en obras prioritarias que fortalezcan la labor académica y administrativa.
15. Estimular la recepción de becas y apoyo económico a quienes destaquen en sus competencias intelectuales y académicas.
16. Mejorar los espacios físicos para el desarrollo de actividades deportivas y esparcimiento estudiantil
17. Apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes con problemas de aprendizaje.
18. Desarrollar proyectos de innovación tecnológica que brinde un servicio de calidad
19. Desarrollar un proyecto de recategorización salarial de acuerdo al nivel académico de los docentes y directivos
20. Incorporar seminarios de coordinación y planificación institucional
21. Introducir la investigación en forma básica como parte fundamental y aporte al proceso educativo.
22. : Fomentar la publicación de textos y libros destacando el ámbito educativo, cultural, lingüístico, artístico y científico.

Para efectos de la realización del plan y dar cumplimiento a todos los objetivos estratégicos y tácticos se incrementaron las estrategias de acuerdo a las necesidades

requeridas, las cuales son:

1. Incluir dentro de los programas culturales las adaptaciones necesarias para estudiantes con discapacidad.
2. Implementar la investigación formativa a partir del primer año de bachillerato.
3. Realizar estudio contextual sobre zonas vulnerables a fin de canalizar proyectos educativos en la comunidad.
4. Impulsar y desarrollar actividades de emprendimiento que impliquen motivación en los estudiantes para la generación de pequeños negocios.
5. Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional.
6. Incorporar un sistema de transparencia y rendición de cuentas que permita evaluar el nivel de gestión de las autoridades competentes de la unidad educativa.
7. Difundir la información relacionada al manejo de recursos y a las actividades y acciones llevadas a cabo durante cada año lectivo.

### **6.2.1 ENTREGA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Una vez sociabilizado la realización del Plan estratégico o proyecto educativo para la Unidad Educativa Olmedo, con los actores involucrados, y dando a conocer las ventajas que tendría su aplicación para mejorar el direccionamiento administrativo y financiero de la unidad educativa, se dio paso a la entrega formal de este plan al Lic. Sergio Tóala Baque, Rector de la institución.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. La Unidad Educativa Nacional Olmedo, no cuenta con una planificación estratégica acorde a sus necesidades, que permita coordinar y direccionar el sistema administrativo y académico que mantiene la institución, lo cual, reprime la realización de proyectos que impulse el desarrollo y crecimiento institucional, lo cual, se pudo visualizar al realizar el diagnóstico situacional de la Unidad Educativa.
2. A pesar que la Unidad Educativa Olmedo cuenta con una visión, misión y valores institucionales, sobre los cuales enmarca sus desempeños anuales, fue necesario dentro de los talleres realizados con los involucrados plasmar una reestructuración de la misión y visión, que fue efectuada con la participación de todos los involucrados, la formulación de los objetivos estratégicos se fundamentó en cinco ejes de desarrollo institucional que son el académico, investigativo, vinculación con la sociedad, bienestar estudiantil y gestión administrativa.
3. El hecho de no contar con un plan estratégico, implica la carencia de estrategias así como de los objetivos estratégicos y tácticos, indispensables en la toma de decisiones, bajo estos aspectos la Unidad Educativa se guía en función a las actividades a desarrollarse diariamente y no porque esté basado en una

planificación a corto, mediano y largo plazo, lo que puede conllevar a un estancamiento en la proyección de su crecimiento institucional.

4. La programación anual de actividades como parte esencial en toda actividad educativa, permite la ejecución de planes programas y proyectos, en función de las necesidades prioritarias y de acuerdo al presupuesto destinado para su gestión, sin embargo, en el colegio se pudo detectar que la unidad educativa no cuenta con la planificación anual, que implique ordenamiento y ejecución presupuestaria acorde para la realización de estrategias que orienten el desempeño institucional, lo cual, es muy importante para la programación anual de actividades como parte fundamental en toda institución educativa.
  
5. Para efectuar una buena gestión administrativa se debe llevar de la mano la medición del nivel de gestión y el impacto que este genera en la sociedad, pese a esto el Unidad Educativa no realiza ninguna gestión de control o evaluación de las diversas actividades desarrolladas, lo cual impide la corrección oportuna de las decisiones tomadas.
  
6. Se realizó el Plan Estratégico Institucional elaborado por las autoras con los miembros de la unidad educativa Olmedo como son el consejo académico, consejo ejecutivo, consejería estudiantil y docentes de esta unidad, para impartirle los conocimientos generales del proyecto, de manera que pueda ser aplicado por la unidad educativa a corto plazo.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda a los directivos de la unidad educativa Olmedo la ejecución del PEI en el año lectivo 2014-2018, a fin de que le permita mejorar significativamente el nivel institucional y formar bachilleres con altos estándares competitivos en el desempeño educacional.
2. Conforme a los lineamientos establecidos en el proyecto educacional institucional se recomienda actualizar la la visión y misión que promulga el Unidad Educativa como emblema institucional, de manera que se coadyuve el desempeño y direccionamiento de las actividades en las que interviene la unidad educativa.
3. Aplicar los correspondientes objetivos estratégicos y tácticos especificados en el PEI, de forma que este plan vaya poniéndose en ejecución gradualmente, en beneficio de la institución educativa.
4. Aplicar las estrategias formuladas en el PEI de la unidad educativa para guiar correctamente las decisiones institucionales diarias, a través de mecanismos que promulguen una estabilidad gerencial.

5. Realizar las respectivas gestiones de control y evaluación de las actividades, que faciliten la ejecución de los objetivos orientados al cumplimiento académico institucional.
  
6. Realizar la sociabilización del Plan Estratégico Institucional con los involucrados a fin de incorporar nuevas opiniones y delegar funciones que mejoren el desempeño de las actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Archivos del Unidad Educativa Nacional Olmedo.** (2014). Actividades de vinculación con la sociedad. Consultado [enero 22 de 2014].
2. **AVEIGA, M.** (2013). Creación de la Misión y Visión de la Institución. Consultado 20/12/2013. Portoviejo, Manabí, Ecuador
3. **BALSECA, J.** (2012). Informe de evaluación de los planes operativos anuales. Escuela superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, República del Ecuador.
4. **BARDELENI, R.** (2014, enero) Profesor de computación del Bachillerato Internacional. Grabación en audio.
5. Entrevista realizada al personal de secretaría del Unidad Educativa. (2013, noviembre). Diagnóstico del Bachillerato Internacional. Grabación en audio.
6. **FLORES, F.** (2010). Experiencia ecuatoriana en la promoción de exportaciones. Director general de promoción de exportaciones e inversiones, ministerio de relaciones exteriores del Ecuador.  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Sectores-Productivos-De-La-EconomíaEcuatoriana/2221003.html>
7. **FRED, D.** (2003). Administración Estratégica. Novena edición. México. República de México
8. **GÓMEZ, V.** (2013, noviembre) Coordinadora del bachillerato internacional del Unidad Educativa Nacional Olmedo. Grabación en audio.
9. **GONZÁLEZ, P.** (2008). Planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa.

10. **IBORA, M.** Dasí, A. Dolz, C. Ferrer, C. (s.f). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Consultado el: 12 de junio, 2014. [En línea]. Disponible en:  
[http://books.google.com.ec/books?id=hvSAEHYf8oYC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=KtaZU-v\\_D8\\_LsQTo-YGgBA&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20empresas&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=hvSAEHYf8oYC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=KtaZU-v_D8_LsQTo-YGgBA&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20empresas&f=false)
11. **IUTEPI. 2010.** Coordinación de Bienestar Estudiantil. Instituto Universitario de la tecnología para la informática. Consultado [marzo 19 de 2014]. Disponible en: <http://iutepi.edu/servicios/bienestar.php>
12. **KAPLAN, R. Norton, D.** (2010). Integrando las estrategias y operaciones para lograr la ventaja competitiva. (1ra ed.) Bogotá, Colombia.
13. **Ley Orgánica de Educación Intercultural**, (2011, marzo). De las obligaciones del Estado respecto del derecho a la educación. Registro Oficial No. 417.
14. **MIANACRU.** (2011). Gestión Administrativa. Consultado 15 febrero de 2014. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-883932>
15. **Ministerio de Educación.** (2012). Reordenamiento de la oferta educativa. Consultado en enero 5 de 2014. [En Línea]. Disponible en: [http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento\\_de\\_la\\_oferta\\_educativa.pdf](http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento_de_la_oferta_educativa.pdf)

16. **Ministerio de Educación.** (2014). En qué consiste el bachillerato internacional. Consultado [10 de enero de 2014]. [En línea]. Disponible en: <http://educacion.gob.ec/bachillerato-internacional/>
17. **MOREIRA, M.** (2013, diciembre). Directora del área de Orientación y Bienestar Estudiantil. Grabaciones en audio.
18. **MORENO, J.** (2010). Gerencia estratégica. Consultado en febrero 15 de 2010. [En Línea]. Disponible en: <http://jennyadrianamoreno.blogspot.com/p/conceptos-de-gerencia-estrategica.html>
19. **MUÑOZ, Y.** (2012). Planeación estratégica aplicada al ámbito educativo. Consultado [enero 16 de 2014]. [En línea]. Disponible en: <http://planeacionestrategicadb.blogspot.com/2012/12/planeacion-estrategica-en-el-ambito.html>
20. **ORTEGA, A.** (2008). Planeación Financiera Estratégica. Primera Edición. Universidad Nacional Autónoma de México
21. **PRIAS, E.** (2013, noviembre). Vicerrector Académico del Unidad Educativa Nacional Olmedo, Incorporación del Bachillerato Internacional. Grabación en audio.
22. **ROJAS, H.** (2011). Plan de mejoramiento para el Unidad Educativa Santa María. Tesis de Maestría publicada, Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca, República de Colombia. Consultado 12 de Febrero de 2014. [En línea]. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2091/1/Hernando%20Rojas%20Legu%C3%ADzamo.pdf>

23. **SÁNCHEZ, E.** (2014, febrero). Estudiante del Unidad Educativa Nacional Olmedo. Grabación en audio.
24. **Secretaría del Unidad Educativa Nacional Olmedo.** 2014. Modelo educativo de la institución. Consultado [febrero 10 de 2014].
25. **Secretaría General de Unidad Educativa Nacional Olmedo.** (2014). Principios básicos que rige la institución. Consultado 5/01/2014. Portoviejo, Manabí, Ecuador.
26. **TÓALA, S. (2013).** Director del Unidad Educativa Nacional Olmedo. Estrategias institucionales que sostiene a la unidad. Consultado enero 11 de 2014. Grabación en audio.
27. **TÓALA, S.** (2013, noviembre) Rector del Unidad Educativa Olmedo. Recursos designados por el Estado. Grabación en audio.
28. **Universidad para la Cooperación Internacional.** (s.f). La naturaleza de la administración estratégica. Abstracto del libro de Fred David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ta ed. Consultado en enero 18 de 2014. [En línea].  
  
Disponible en: [ipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_1/LECTURAS/Resumen Conceptos de Administración Estratégica David.pdf](http://ipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Resumen_Conceptos_de_Administración_Estratégica_David.pdf)
29. **VETTER, G.** (2013). La ejecución estratégica, y como hacer que las cosas ocurran. Consultado en marzo 5 de 2014. [En línea]. Disponible en: [http://www.eoi.es/sc/webeoi/documentos/Articulo\\_EjecucionEstrategica.pdf](http://www.eoi.es/sc/webeoi/documentos/Articulo_EjecucionEstrategica.pdf)

30. **WORDPRESS.** (2008). Definición de Plan Operativo. Consultado en febrero 22 de 2014. [En Línea]. Disponible en: <http://definicion.de/plan-operativo/>

# ANEXOS

ANEXO 1



**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

Proyecto de Tesis

Previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales

Tema

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL COMO  
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL DESEMPEÑO ACADÉMICO Y  
ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO NACIONAL OLMEDO PARA EL PERIODO  
2014-2018.

Autoras

MendozaCelorioKaren Andrea

Saldarriaga García Perla Ivonne

Directora De Tesis

Eco. Lucía Zambrano Santos Mg.Sc.

Portoviejo – Manabí – Ecuador

2012

# **1. MARCO REFERENCIAL**

## **1.1 EL TEMA:**

ELABORACIÓN DE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL DESEMPEÑO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO NACIONAL OLMEDO PARA EL PERIODO 2014-2018

## **1.2 ANTECEDENTES**

El Colegio Nacional Olmedo es uno de los más emblemáticos del país, no solo por la calidad de su educación, sino por la historia que encierran sus paredes y salones. Ante la falta de un “establecimiento literario” que fomentara las “luces y la prosperidad” de Manabí, este plantel fue creado mediante acuerdo legislativo, el 29 de septiembre de 1852, con el ejecútase presidencial de José María Urbina, en la casa de Gobierno, en Guayaquil. Para su funcionamiento se fijó el cobro de dos reales por cada decena de sombreros de paja toquilla que se exportaban; así como de 4 centavos por cada carga de cacao que saliera del puerto de Manta.

En los primeros años de labores, este establecimiento educativo vivió en completo abandono, ya que en Guayaquil y Quito se concentraba el poder comercial y cultural de la Patria. Mientras que Montecristi se había convertido en la hija predilecta del Gobierno, por el auge comercial que adquirió la zona debido a los sombreros de paja. Incluso, en 1864 ese cantón fue elevado a capital de la provincia<sup>36</sup>.

Fueron los mismos portovejenses quienes hicieron presión ante las autoridades para que no quede en abandono. El tema fue tratado por el Congreso en 1856 y se ordenó la

---

<sup>36</sup>

<http://www.ppelverdadero.com.ec/index.php/especial/item/colegio-nacional-olmedo.html>

construcción de un nuevo edificio para que no se interrumpa la enseñanza de las únicas materias que se impartían: gramática latina y filosofía.

La historia registra que fue el General Eloy Alfaro, Jefe Supremo de Manabí y Esmeraldas en aquellos años, quien durante su lucha contra el gobierno de Veintimilla, decretó la reapertura del colegio, el 21 de octubre de 1883, nombrando rector a Joaquín Loor Cevallos. Este último fue promovido, posteriormente, a otros cargos al mando de Alfaro. El inglés protestante William P. Fletcher, un conocedor de los sistemas de educación, se encargó de la dirección del plantel. En su gestión, lo dividió en dos secciones: la primaria y secundaria. Sin embargo, su administración duró poco tiempo ya que fue separado de la institución, en el gobierno de Plácido Caamaño, porque la Constitución establecía que para ejercer un cargo público tenía que ser católico, apostólico y romano. El obispo Pedro Schumacher ocupó el rectorado hasta 1895.

El Colegio Nacional Olmedo a principios del siglo pasado funcionó en un edificio colonial que estaba situado en las calles Olmedo y Colón, centro de Portoviejo. La biblioteca del colegio fue inaugurada en 1928 con colecciones completas de textos y enciclopedias que difícilmente se encontraban en grandes bibliotecas de otras ciudades. En 1931, se dio un cambio significativo en la vida institucional del colegio Olmedo.

Como el plantel fue adquiriendo prestigio y las instalaciones se estaban quedando pequeñas por la gran demanda de estudiantes, se dispuso una nueva edificación a la salida de la vía Portoviejo-Manta.

El colegio funciona actualmente en ese lugar, y en sus paredes se creó el Festival Internacional 'La Flor de Septiembre', que le dio a este centro educativo una visión nacional e internacional.

El Colegio Nacional Olmedo fue creado en memoria del ilustre guayaquileño José Joaquín de Olmedo en el gobierno de José María Urbina. Sin embargo, fue el General Eloy Alfaro quien ordena la reapertura de este centro educativo.

Actualmente se encuentra ubicado en la Vía a Manta, este centro de estudios que se constituye en uno de los más antiguos de la provincia y del país, se muestra en la

actualidad como uno de los mejores. Brinda sus servicios a 2.500 estudiantes en las tres secciones.

Cuenta con 176 trabajadores, entre titulares, administrativos y contratados. Sus instalaciones comprenden siete hectáreas, espacio distribuido entre aulas, un coliseo, una pista de baile, una cancha de fútbol, tres canchas de uso múltiple, un comedor comunitario<sup>37</sup>.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El plan estratégico de transformación es una herramienta práctica y sistemática que sirve como mecanismo de organización en la gestión administrativa, que permita facilitar y orientar el quehacer del personal administrativo y docente en función del cumplimiento de la visión institucional.

La intención de la presente propuesta tiene como finalidad diseñar un plan estratégico institucional para El Colegio Nacional Olmedo que permita orientar sus desempeños hacia la consecución de metas y objetivos a través de la creación de estrategias fundamentadas, este proyecto que a continuación se presenta, tiene como finalidad comprometer a una nueva línea de trabajo en El Colegio Nacional Olmedo, basado en un Plan Estratégico, con el cual se podrá tomar decisiones que puedan orientar la labor administrativa y docente hacia el objetivo de elevar la calidad de la educación en este Centenario Plantel.

Para entender el desarrollo y la realidad de la Institución, es necesario empezar por reconocer lo que el personal administrativo y docente está desarrollando. Demostrar realmente que el personal está conformado por personas con grandes destrezas, habilidades y aptitudes, aptas para demostrar un aprendizaje significativo que les permita llevarlo a la práctica en su vida diaria, reflexionar y analizar la labor educativa que lleva a la realización del plan estratégico de transformación El Colegio Nacional Olmedo para el periodo 2010-2011, teniendo como finalidad, trabajar en compromisos,

---

<sup>37</sup> HidrovoPeñaherrera, Horacio (2009). *MAS DE UN SIGLO DE ESPLENDOR*. Portoviejo: ED. GRAFICAS RAMIREZ. Pág. 8.

proponer e implementar objetivos, metas y acciones que brindaran un trabajo administrativo y una educación de calidad en la Institución.

El desarrollo integral del adolescente es la base del crecimiento humano, el cual es el fundamento del progreso del país. Es allí donde se inician y consolidan los elementos más importantes de la personalidad: la capacidad para aprender y las estrategias para pensar; la seguridad en sí mismo y la confianza en las propias posibilidades; las formas de relacionarse con los otros y la capacidad de amar; el sentimiento de dignidad propia y el respeto a los demás; la iniciativa y la capacidad de emprendimiento; el considerarse capaz y el ser productivo; el ayudar a los otros y los sentimientos y conductas solidarias.

Por ello se sostiene, que la atención en la adolescencia es la mejor inversión para el país y que el desarrollo social y económico pasa indudablemente por el desarrollo de las capacidades intelectuales, psicomotoras, comunicativas, sociales y emocionales de todos los adolescentes, sin exclusiones. Esta es sin duda, una de las ambiciones de toda institución educativa, el cumplir con una educación integral desde todos sus ámbitos. En el caso específico, del Colegio Nacional Olmedo, esta es una de sus prioridades por lo que sus estrategias educativas y administrativas, siempre estarán encaminadas a la consecución de tal fin.

La finalidad del Plan Estratégico es orientar las acciones a corto, mediano y largo plazo, articulando tanto las acciones del nivel, con las unidades e instancias del propio sector, como con otros organismos gubernamentales, así como con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con la finalidad de fortalecer las acciones institucionales que llevan adelante, como es el caso del programa “LA FLOR DE SEPTIEMBRE”, el cual puede estar sujeto a mejoras.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera la elaboración de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento al desempeño académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo para el período 2014-2018?

### **1.4.2 SUB PROBLEMAS**

- ¿Cuál es la situación actual del Colegio Nacional Olmedo?
- ¿Cómo se va a implementar la filosofía institucional y el direccionamiento estratégico de las áreas fundamentales?
- ¿Cuáles serán los objetivos e indicadores que se presentarán en función de las áreas de desempeño institucional?
- ¿Cómo analizar y seleccionar las estrategias que orientarán al desempeño institucional?
- ¿Cuál será la propuesta de la respectiva ejecución de las estrategias a través de la generación de los planes operativos?
- ¿Cómo se socializará con los involucrados la implementación del plan estratégico para el periodo 2014-2018?

## **1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- **Campo:** Económico
- **Área:** Finanzas y Relaciones Comerciales
- **Aspecto:** Propuesta para la creación de un plan estratégico institucional para el Colegio Nacional Olmedo.

- **Tema:** Elaboración de plan estratégico institucional como propuesta de mejoramiento al desempeño académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo para el periodo 2014-2018.
- **Problema:** Falta de planeación estratégica, que fije la dirección hacia donde irá la institución para la consecución de los objetivos, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando tiempo y esfuerzo.
- **Delimitación espacial:** La investigación será realizada en el Centenario Colegio Nacional Olmedo de la Ciudad de Portoviejo, con los siguientes involucrados.
  - Investigadoras
  - Docentes
  - Padres de familia
  - Personal administrativo
  - Personal estudiantil
- **Delimitación temporal:** El tiempo para el desarrollo de la presente investigación comprende el período de marzo a noviembre

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

**JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:** Este trabajo reviste de gran importancia e innovación esperando obtener un mejor desarrollo y crecimiento institucional, debido a que en Ecuador las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal, así como las repercusiones en la educación particular, obligan a replantear el diseño de los sistemas de gestión de calidad educativa que posibiliten la supervivencia y el desarrollo en condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos, por el bien de la colectividad.

Todas las instituciones necesitan un Plan Estratégico, que servirá de guía y dirección para poder obtener los resultados esperados, cumplir con los objetivos planteados y demostrar que es posible crecer en la sociedad<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup>Navajo, Pablo (2009). *Planificación Estratégica En Organizaciones No Lucrativas*. Madrid: Ediciones Arcea S.A. Pág. 56.

**JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:** A través de la aplicación de talleres se conocerá la necesidad y requerimiento de la planeación estratégica, todo esto a través de las modalidades investigativas, bibliográfica y de campo, aplicando los métodos deductivos e inductivos se mostrará la factibilidad y justificación desde todos los puntos de vista posible para implementarla herramienta de planeación en el colegio.

**JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:** Contemplando la realidad educativa en la que se desenvuelven las instituciones entre ellas el Colegio Nacional Olmedo, al no poseer con los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas, es necesario estructurar un plan estratégico con el fin de dar alternativas de solución a los problemas de la institución, para lo cual es necesario la planificación estratégica la misma que beneficiará a los actores educativos.

Como estudiantes de Finanzas y Relaciones Comerciales es momento de empezar a dar el aporte a la colectividad, aportando con los conocimientos adquiridos a lo largo de todos los años de educación superior, encontrando una necesidad en una institución educativa es la oportunidad para demostrar que aplicando lo aprendido se puede generar un gran cambio y a la vez seguir adquiriendo nuevos conocimientos que ayudarán a ganar experiencia y profesionalismo que permitirá crecer como persona y como futuras ingenieras en el área económica.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico como propuesta de mejoramiento al desempeño académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo para el período 2014-2018.

### **1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis situacional de la institución educativa objeto de estudio.

- Implementar la filosofía institucional y direccionamiento estratégico en las áreas fundamentales.
- Definir los objetivos e indicadores en función de las áreas de desempeño institucional.
- Analizar y seleccionar las estrategias que orientaran el desempeño institucional.
- Proponer la respectiva ejecución de las estrategias a través de la generación de los planes operativos.
- Socializar con los involucrados la implementación del plan estratégico para el periodo 2014-2018.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO REFERENCIAL**

**Historia del Colegio Nacional Olmedo:** Fue un 30 de septiembre de 1852 cuando se concretó su creación, por parte del General Eloy Alfaro Delgado, el cual empezó a funcionar donde es la actualidad las instalaciones de la unidad educativa Portoviejo, pero solo después de 31 años empezó a funcionar definitivamente. Actualmente se encuentra ubicado en la vía a Manta, este centro de estudio que se constituye en uno de los mas antiguos de la provincia y del país, se muestra en la actualidad como uno de los mejores. Brinda sus servicios a 2500 estudiantes en las tres secciones.

Cuenta con 176 trabajadores, entre titulares, administrativos y contratados. Sus instalaciones comprenden 7 hectáreas, distribuidas entre aulas, un coliseo, una pista de baile, una cancha de futbol, tres canchas de uso múltiple y un comedor comunitario.

**Misión:** Somos una institución educativa de nivel medio en la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí, que forma bachilleres en Ciencias y con Diploma de Bachillerato Internacional a través de procesos pedagógicos y curriculares de calidad, coherentes con las necesidades y problemas locales nacionales e internacionales, para contribuir a la creación de una sociedad nueva basada en principios de justicia y equidad.

**Visión:** El Colegio Olmedo de Portoviejo es una institución de educación media moderna e integral, pionera en procesos innovadores, participativos y de calidad educativa a través de la implementación del Bachillerato Internacional, formando jóvenes con características de líderes en valores éticos y sociales, emprendedores y comprometidos con el desarrollo local y nacional mediante una sólida preparación científica, técnica y humanista.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Planeación:** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciéndolos principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas opciones los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización<sup>39</sup>.

**Importancia de la planeación:** Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de recursos

Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.

Preparar a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa<sup>40</sup>.

**Principios de la planeación:** Factibilidad: Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

---

<sup>39</sup> Álvarez Torres, Martín G. (2008). *Manual De Planeación Estratégica/ Manual of Strategic Planning*. México: Panorama Editorial S.A. Pág. 89.

<sup>40</sup> Potosí S.L.P, San Luis (2008). *Términos estratégicos (glosario especializado de planeación estratégica)* Bolivia: Editorial Universitaria Potosina. Pág. 112.

**Objetividad y cuantificación:** Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (sin precisión) y expresarse en tiempo y dinero.

**Flexibilidad:** Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

**Unidad:** Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de objetivos generales.

**Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

**Las tres tareas para la formulación de una estrategia:**

- a) **Desarrollar una misión:** visión de la dirección sobre lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Es la declaración específica: “quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos”.
- b) **Establecimientos de objetivos:** los objetivos representan un compromiso gerencia para producir resultados específicos en un tiempo.
- c) **Formulación de una estrategia:** la estrategia nos va a indicar como lograr los objetivos y como luchar por la misión. Al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno<sup>41</sup>.

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto<sup>42</sup>.

**Procedimientos.** También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias

---

<sup>41</sup>Fred R., David (2010). *Conceptos de Administración Estratégica*, (11ra ed). México: Pearson. Pág. 41.

<sup>42</sup>Martínez Guillén, María del Carmen (2008).*La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 34-35.

actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa<sup>43</sup>.

**Programa.** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

**Resultado.** Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término *efectos* se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión *impactos* se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto<sup>44</sup>.

**Seguimiento.** Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

**Visión.** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro<sup>45</sup>.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup>Rodríguez V., Joaquín (2009). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, (5ta ed). México:Esic Editorial. Pág. 156.

<sup>44</sup>Mantilla B., Samuel Alberto (2008). *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*, (3ra ed). Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 92

<sup>45</sup>Lacasa, Antonio (2009). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000. Pág. 71.

<sup>46</sup>Sainz de Vicuña Ancín, José María (2011). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid:Esic Editorial. Pág. 112.

**Audiencia.** Es el conjunto de personas a quienes se dirigen los informes de resultados de un plan o programa de una institución u organización y quienes pueden valorar los méritos de las decisiones tomadas y los resultados obtenidos<sup>47</sup>.

**Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación.** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares<sup>48</sup>.

**Diagnóstico.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades<sup>49</sup>.

**Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Estándar de evaluación.** Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

---

<sup>47</sup> Russell L., Ackoff(2008). *Rediseñando el futuro*. México: Editorial Limusa. Pág. 35-36.

<sup>48</sup> Bertalanffy, Ludwin Von (2009)*Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México; Editorial Limusa. Pág. 103-104.

<sup>49</sup> Martínez, Daniel y Milla Gutiérrez, Pedrós Artemio (2008).*La elaboración estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 64, 66.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa.** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos<sup>50</sup>.

**Evaluación.** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo<sup>51</sup>.

## **2.3HIPÓTESIS**

La elaboración de un plan estratégico institucional fortalecerá significativamente el direccionamiento académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Plan Estratégico Institucional

El plan estratégico institucional es la creación de una serie de estrategias enfocadas a las áreas fundamentales del accionar institucional y orientar los desempeños hacia el cumplimiento de la visión institucional, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

### **2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE:**

Desempeño académico y administrativo

Se conceptualiza como los cambios que se generarían en el ámbito académico y administrativo con la orientación y aplicación de estrategias claves, que le permitirán alcanzar el desarrollo institucional.

---

<sup>50</sup>Amaya, Jairo (2010). *Gerencia: Planeación & Estrategia*, (3ra ed). Talca: Editorial Talca. Pág. 108-112.

<sup>51</sup>Fernández Romero, Andrés (2010).*Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos. Pág. 89.

## **TERMINO DE RELACIÓN:**

Mejoramiento

## **UNIDADES DE OBSERVACIÓN:**

Colegio Nacional Olmedo

Rectorado

Área Administrativa

Junta Directiva

Comité Central de Padres de Familia y Comité estudiantil

## **2.5 PLAN ANALÍTICO**

### **CAPITULO I:**

#### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

- 1.1. Diagnóstico Estratégico del Entorno
- 1.2. Diagnóstico Estratégico del Intorno
  - 1.2.1 Componente Institucional
  - 1.2.2. Componente Académico
  - 1.2.3. Componente Investigativo
  - 1.2.4. Componente de Vinculación con la sociedad
  - 1.2.5. Componente de Bienestar Estudiantil
- 1.3. Análisis FODA

### **CAPITULO II:**

#### **2. IMPLEMENTAR LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

- 2.1.Misión y Visión
- 2.2. Principios Fundamentales
- 2.3. Objetivos Estratégicos
- 2.4. Objetivos Tácticos
- 2.5. Valores Institucionales
- 2.6. Estructura Organizacional

## 2.7. Organigrama Institucional

### **CAPITULO III:**

#### **3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DE LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL**

- 3.1. Estrategias a Nivel Institucional
- 3.2. Estrategias a Nivel Funcional
- 3.3. Selección de Estrategias
- 3.4. Estrategias FO
- 3.5. Estrategias DO
- 3.6. Priorización de Estrategias por Variables de Impacto

### **CAPITULO IV:**

#### **4. EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

- 4.1. Responsables del plan Operativo
- 4.2. Ejecución de las Estrategias

### **CAPITULO V:**

#### **5. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- 5.1. Control
- 5.2. Evaluación.
- 5.3. Formato de evaluación

### **CAPITULO VI:**

#### **6. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL CON LAS PARTES INVOLUCRADAS**

- 6.1. Presentación del taller de plan estratégico institucional a las personas participantes
- 6.2. Taller con los involucrados
- 6.3. Entrega del plan estratégico institucional

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Análisis del cumplimiento de objetivos

Verificación de la hipótesis

## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 2.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño académico y administrativo

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Se conceptualiza como los cambios que se generarían en el ámbito académico y administrativo con la orientación y aplicación de estrategias claves, que le permitirán alcanzar el desarrollo institucional.	Desarrollo académico	Logros	¿Los alumnos del Colegio en que áreas se han destacado en relación a los estudiantes de Manabí?	Se trabajará con técnica Focus Group
	Investigación	Líneas de acción enfocadas	¿Cuáles son las líneas de acción que los estudiantes enfocan para la investigación?	
	Vinculación con la sociedad	Sectores sociales atendidos	¿La labor social que realiza el Colegio actúa de forma positiva en la comunidad?	Talleres con los involucrados
	Bienestar estudiantil	Requerimientos de Bienestar Estudiantil	¿Qué le gustaría que se implementara en el Colegio que ayude a dar un mejor servicio?	
	Desarrollo institucional	Numero de procesos administrativos aplicados	¿El personal del Colegio cuenta con todas las herramientas para realizar los procesos administrativos?	

**2.6.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:** Plan estratégico institucional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El plan estratégico institucional es la creación de una serie de estrategias enfocadas a las áreas fundamentales del accionar institucional y orientar los desempeños hacia el cumplimiento de la visión institucional, mediante una instrumentación reflexiva de medios.	Análisis situacional	Factores internos  Factores externos	¿Cómo se encuentra el colegio en los actuales momentos para cumplir sus metas?	Se trabajará con técnica Focus Group
	Filosofía institucional Dirección y estrategia	Política educativa	¿Son la misión, visión y objetivos aptos para su consecución?	
	Definir los objetivos, acciones e indicadores	Número de objetivos, acciones e indicadores	¿Cree que el nivel de educación que reciben sus hijos satisfacen las necesidades de la actualidad	Talleres con los involucrados
	Análisis y selección de estrategias	Número de estrategias enfocadas a las áreas fundamentales	¿Qué acciones se deben seguir para cumplir las estrategias	

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPOS DE ESTUDIO

- **APLICADA**, La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico al servicio del desarrollo integral del país.
- **DESCRIPTIVO**: Describiendo todos los aspectos importantes de las personas o grupos de personas que están involucradas en la institución educativa de forma directa e indirecta midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes de este estudio a investigar.
- **DIAGNOSTICO**: Mediante el respectivo diagnostico se determinará cuales serán las acciones correctivas a seguir, estableciendo la magnitud de las necesidades y problemas que afectan a la institución motivo de estudio. Comprende a si mismo el conocimiento de las diferentes fuerzas de conflictos y factores favorables y desfavorables que actúan en la consecución de los objetivos propuestos.

#### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- **NO EXPERIMENTAL**: Este tipo de investigación no es un experimento, sino una propuesta que de ser factible será ejecutada, a fin de brindar una propuesta que generara beneficio.
- **DE CAMPO**: La presente investigación es de campo, debido a que la información que se va a recoger será directa del lugar donde se generan los hechos, realizando talleres con todas las personas involucradas, lo cual permitirá obtener información sobre la situación actual de la unidad educativa Olmedo y el tipo de condiciones existentes al momento de levantar la información.

### **3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1. MÉTODOS**

**DEDUCTIVO:** Se empleará el método deductivo ya que se partirá de una verdad previamente establecida, para luego de la investigación aplicarlo a los casos individuales y comprobar así su validez en el Colegio Nacional Olmedo.

**INDUCTIVO:** Emplearemos el método inductivo ya que de la observación de los hechos particulares de la institución a investigar, se inducirá profundamente para realizar un análisis y se aportará una solución a esos fenómenos.

**ANALÍTICO:** Se realiza un análisis de la institución educativa de cada una de las partes involucradas a investigar para poder descomponer los hechos y así conocer todo lo que se presenta en el fenómeno y posteriormente a ello realizar un análisis que determine la viabilidad de la propuesta.

#### **3.3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

- **Entrevistas:** Realizadas a las autoridades de la Institución
- **Focus Group:** Realizada al personal administrativo de la institución
- **Talleres:** Destinado a todos los involucrados e informantes claves del Colegio

#### **3.3.3 INSTRUMENTOS**

- Formato de entrevista estructurada
- Talleres
- Proyector
- Computadora
- Hojas
- Esferos

- Marcadores
- Revistas
- Libros
- Refrigerios

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

- **PRIMARIAS:** Obtenida a través de fuentes directas en el lugar donde se desenvuelve la información, es decir la información de campo obtenida en los talleres que se realizarán.
- **SECUNDARIAS:** Es aquella información obtenida de forma secundaria, ya sea por criterios teóricos o referenciales dados por conocedores del tema, en medios bibliográficos.

### 3.5 POBLACIÓN

#### 3.5.1 POBLACIÓN MUESTRAL

Se tomará en consideración a los grupos representativos que tiene el colegio:

Autoridades	5
Secretarias	6
Colecturía	2
Talento humano	3
Comité directivo estudiantil	20
Asociación de Docentes	25
Comité Central de Padres de Familia	20
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>

## **4. MARCO ADMINISTRATIVO**

### **4.1 RECURSOS**

#### **4.1.1. RECURSOS INSTITUCIONALES**

Colegio Nacional Olmedo

Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo

#### **4.1.2. HUMANOS**

Las personas implicadas en este trabajo de investigación son: Las personas implicadas en este trabajo de investigación son: Rectorado, Secretaria, Colecturía, Docencia, Talento Humano, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional Olmedo y los investigadores Karen Andrea Mendoza Celorio y Perla Ivonne Saldarriaga García

#### **4.1.3. RECURSOS MATERIALES**

Los recursos materiales que se emplearán en la investigación son transporte, material de escritorio, material bibliográfico, servicio de Internet, transcripción de informe, computadora, cámara fotográfica

#### **4.1.3. RECURSOS ECONÓMICOS.**

Los gastos que va a generar este trabajo investigativo es de **\$1.532,00 DÓLARES AMERICANOS.**

## 4.1.2 FINANCIEROS

### PRESUPUESTO

<b>RUBRO DE GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
Adquisición de equipos	\$320.00
Material de escritorio	\$70.00
Material bibliográfico	\$120.00
Movilización	\$100.00
Viáticos	\$180.00
Copias	\$30.00
Transcripción e impresión de los borradores	\$220.00
Transcripción e impresión del original	\$80.00
Talleres	\$300.00
Imprevistos	\$112.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,532.00</b>

## 4.2 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov	Dic
Elaboración del Proyecto								
Sustentación y aprobación del proyecto								
Planificación y enfoque previo de los talleres a realizar								
Aplicación de talleres para Recolección de información								
Capítulo 1								
Capítulo 2								
Capítulo 3								
Capítulo 4								
Capítulo 5								
Capítulo 6								
Elaboración de conclusiones y recomendaciones y análisis de objetivos								
Elaboración, presentación y defensa de la tesis								

## ANEXO 2



Nota: Instalaciones del Colegio Nacional Olmedo.

## ANEXO 3



Nota: Autoras junto a personal de la unidad educativa

#### ANEXO 4



Nota: Taller de socialización con las autoridades de la unidad educativa Olmedo

#### ANEXO 5



Nota: Presentación del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## ANEXO 6



Nota: Presentación de los objetivos estratégicos a los docentes de la institución.

## ANEXO 7



Nota: Interacción entre los docentes y las autoras del PEI.

## ANEXO 8



Nota: Manifestación de las estrategias formuladas a través de las diferentes matrices.

## ANEXO 9



Nota: Entrevista realizada al personal de Consejería Estudiantil

## ANEXO 10



Nota: Entrevista al personal docente del Colegio

## ANEXO 11



Nota: Entrevista realizada al personal del departamento médico.

## ANEXO 12



Nota: Visita a los laboratorios del Bachillerato Internacional

## ANEXO 13



Nota: entrega formal del PEI al Sr. Rector Sergio Tóala.