

1.- INTRODUCCIÓN.

Debemos partir definiendo a la planificación estratégica, diciendo que: “Es el proceso continuo y sistemático de evaluar una organización mediante un análisis interno y externo, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias y asignando recursos para alcanzar dichos objetivos.”.

El desarrollo del presente trabajo, se va a realizar tomando en cuenta que el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, necesita actualizar su plan estratégico y elaborar un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para enfrentar los nuevos retos del quehacer educativo.

Durante el tiempo de vida institucional del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, (ciento diez años), el incremento de la población estudiantil, originó que todos los servicios básicos presenten limitaciones, tanto en la distribución de los bares y otras áreas de bienestar estudiantil, así como el tipo de alimentación que reciben los estudiantes, su sistema bibliotecario y de laboratorios, por lo que se hace necesario optimizar todos los procedimientos mejorando en unos casos y optimizándolos en otros.

Pese a que el Instituto, es una de las instituciones con mayor afluencia de estudiantes de los distintos sectores de la ciudad, el equipo de cómputo existente en los laboratorios es obsoleto e inclusive sus sistema y software no están

actualizados, no cuenta con un sistema de servicio de internet permanente, el espacio físico para talleres y otras situaciones técnicas y académicas, no brinda las comodidades adecuadas para que los estudiantes realicen sus prácticas.

En la presente investigación definiremos aspectos importantes que encontraremos en la situación problemática y en los antecedentes de investigaciones anteriores que son experiencias en otras instituciones educativas del sector público local y nacional, presentamos nuestros objetivos específicos, al igual que las hipótesis específicas verificadas por medio de las variables de estudio. Presentamos además una recopilación bastante interesante de definiciones de términos que nos permitirán comprender en forma adecuada el proceso a implementarse y los aspectos principales sobre lo que gira la presente investigación la cual se fundamenta en los resultados de la aplicación del instrumento cuestionario-encuesta, sus resultados nos permiten señalar la descripción en cuadros y gráficos, para luego interpretarlos y presentar nuestras conclusiones y recomendaciones sobre la que elaboramos nuestra propuesta final.

La presente investigación se fundamenta en los resultados de la aplicación del instrumento – encuesta, sus resultados nos permiten señalar la descripción en cuadros y gráficos, para luego interpretarlos y presentar nuestras conclusiones y recomendaciones sobre las que se elaborará nuestra propuesta final.

Por ende su importancia radica en los nuevos procesos técnicos educativos a ser implementados por medio de una planificación estratégica que revitalice la

organización, por ello es necesario establecer y recordar, que los recursos humanos en el sector educativo, en especial de los Institutos Técnicos, son el conjunto de individuos disponibles (o adiestrados) para las diferentes ocupaciones y empleos de las diferentes técnicas educativas, teniendo en cuenta el acervo de conocimientos, destrezas, experiencias, habilidades y características generales de tales profesionales, por ello, pretendemos desarrollar un trabajo que permita fortalecer a la entidad educativa.

2.- TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” de la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, periodo lectivo 2009-2010.

3.- MARCO CONTEXTUAL.

Los Ríos, Provincia de la costa Ecuatoriana, se encuentra ubicada en la cuenca hidrográfica del río Guayas, en el centro – sur – oeste de la República del Ecuador. Es la única provincia de la región que no tiene acceso al mar. Cuenta con una extensión de 7.177,62 Km², y, tiene una población de 650.178 habitantes, de los cuales según el género corresponden a 335.279 hombres y 314.899 mujeres¹. Políticamente se encuentra dividida en trece cantones, siendo su capital, la ciudad de Babahoyo, el cantón Babahoyo posee un total de 132.531 habitantes, su población urbana es de 93.187 y la rural de 39.344 habitantes².

El cantón Babahoyo, está dividido en cuatro parroquias rurales y cuatro parroquias urbanas, estas últimas se asientan en la ciudad de Babahoyo, siendo las parroquias El Salto, Barreiro, Clemente Baquerizo y Camilo Ponce Enríquez. La ciudad de Babahoyo, tiene aproximadamente en su entorno urbano 75.200 habitantes.

¹ INEC, 2004. Último Censo de Población y Vivienda. Los Ríos. S/Ed. Quito.

² IDEM

Esta institución se encuentra ubicada en la ciudad de Babahoyo, en la parroquia urbana Clemente Baquerizo, denominándose Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, el sistema reglamentario de constitución de éste ente se encuentra regulado por el Ministerio de Educación y Cultura.

4.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Del análisis previo realizado en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, entre los principales problemas que la institución padece son:

- El Plan Estratégico no está articulado y no permite, tener un norte definido a través de formulación de la misión, búsqueda de valores y objetivos estratégicos.
- Falta de claridad y acuerdo en las políticas, debido a que no existe un diálogo que permita arribar a acuerdos básicos entre las autoridades, maestros y padres de familia.

5.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La situación problemática que relaciona al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” y la inversión en educación nos permite configurar el siguiente problema de investigación:

5.1.- Problema General.

¿Por qué el “Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, no cuenta con una Planificación Estratégica que permita el desarrollo sustentable de sus procedimientos administrativos, financieros y académicos?

5.2.- Subproblemas.

- * ¿Por qué el plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” no se elaboró por medio de la Matriz DAFO y no se complementa con la misión, visión y sus valores?
- En la atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” no se cuenta con servicios académicos básicos que permitan atender las exigencias del modelo pedagógico conceptual
- Los procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” utilizados no forman parte del ciclo de mejoramiento continuo de las organizaciones educativas.

6.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1. Temporal

De Abril del 2009 a Febrero del 2010

6.2. Espacial

Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Ubicación:

- Parroquia Clemente Baquerizo.
- Ciudad de Babahoyo.
- Cantón Babahoyo.
- Provincia de Los Ríos

6.3. Unidades de observación

- Directivos: (5) Cinco.
- Administrativos: (20) Veinte.
- Docentes: (168) Ciento sesenta y ocho.
- Servicios: (18) Diez y ocho
- Estudiantes: (3000) Tres mil

Los actores externos lo constituyen los padres de familia y las organizaciones educativas, culturales y deportivas vinculadas con el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”

7.- JUSTIFICACIÓN.

La presente tesis consiste en investigar el desarrollo de un plan estratégico para una entidad educativa. En la elaboración se tiene la obtención de la definición del plantel educativo, la misión y visión de la empresa, junto a la propuesta de valor a aplicar, el planteamiento de valores organizacionales y temas estratégicos en los cuales se guiará. En el desarrollo de la metodología, está la definición de objetivos para las diferentes perspectivas que tiene el plantel educativo e indicadores eficientes que faciliten la medición de estos objetivos, la obtención de iniciativas o pequeños proyectos que impulsen al logro de los mismos.

Por ello en la presente propuesta se estudiará la estructura administrativa del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, girando la presente investigación en las funciones que cumplen cada uno de los servidores y funcionarios de la entidad y como ellos en su conjunto colaboran con la misión y visión de la organización, es decir si su accionar se orientan hacia los objetivos de la entidad, ya que eso es lo que busca la Administración estratégica, de allí que tendremos que analizar cuáles son sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene el ente, revisar su estructura organizacional y funcional y las potencialidades de su entorno a fin de lograr tener un enfoque realista de las necesidades de este plantel educativo y con ello lograr obtener la aplicación y funcionalidad de sus objetivos estratégicos.

8.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

8.1.- Objetivo General.

Establecer la Planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

8.2.- Objetivos Específicos.

- Rediseñar el plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” por medio de la Matriz DAFO; complementando con la revisión de la misión, visión y sus valores.
- Modificar la forma de atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” dotándolo de servicios académicos básicos que permitan atender las exigencias del modelo pedagógico conceptual.
- Diseñar procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” utilizando el ciclo de mejoramiento continuo.

9.- MARCO TEÓRICO.

9.1.- Marco Conceptual.

Análisis Ambiental.- Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en dónde se está ubicado actualmente y hacia dónde se mueve el mundo.

Análisis Organizacional.- Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.

Análisis de Oportunidades.- Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.

Atención al Público.- Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Calidad.- "Es dar al cliente lo que se prometió"

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

principalmente con la eficiencia de las operaciones administrativas y con la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, sólo tienen que ver, de manera indirecta, con los controles y registros financieros.³

Cliente Externo.- Persona que recibe un producto y no pertenece a la organización

Cliente Interno.- Persona que recibe un producto y pertenece a la organización.

Desarrollo del Modelo de Negocio.- Consiste en detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores nucleares de la organización.

Demanda.- El concepto de demanda tiene sus raíces en las nociones que una persona puede y desea pagar, la demanda al parecer refleja no solamente la fuerza del deseo de la persona de recibir un servicio, también la cantidad de dinero que estará dispuesto a sacrificar para lograr su objetivo.

Desarrollo de Estrategias Multiplicadoras.- Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente

³ Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría. 2001. 2da. Edición. Ed. España. México D.F.

participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla el poder de la gente.

Efectividad: Es el grado de inteligencia, dinamismo y confiabilidad que tiene una persona para realizar un trabajo, logrando así el mayor éxito posible.

Eficacia: Capacidad de determinar los objetivos apropiados, hacer las cosas correctas.

Eficiencia: Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

La Gestión Estratégica.- Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Información.- Un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe.

Organización.- Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Planificación de Acciones.- Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.

Responsable de Proceso.- Encargado de administrar los insumos, cumplir los protocolos, supervisar calidad de los productos y definir las estrategias de mejoramiento continuo.

9.2.- Marco Referencial.

El rendimiento administrativo y operativo de una organización, sobre todo las de educación, en este caso del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, de la ciudad de Babahoyo, hemos asumido uno de ellos, que creemos que es la causa fundamental para la presencia de este problema, por la significancia que representa en este tiempo la Planificación Estratégica en las instituciones de educación media y que partiendo de esta premisa hemos procedido a seleccionar, analizar y desarrollar las categorías que en forma lógica y secuencial hemos estructurado a fin de que sean el sustento científico y bibliográfico para nuestro trabajo de campo de la presente tesis de grado.

9.2.1.- El proceso de Planificación Estratégica.

El enfoque estratégico se desarrolla a través de todo un proceso en el que se pueden distinguir las siguientes fases comunes para cualquier tipo de

organización:

1. Diagnóstico de la empresa, desde una doble perspectiva:

1.1. Análisis externo del entorno empresarial, lo que permitirá detectar las oportunidades y amenazas que presenta. A su vez, cabe distinguir que, entre:

- Entorno general o macro entorno, común a todas las organizaciones y que recoge aspectos como situación económica, nivel tecnológico y regulación legal, entre otros.
- Entorno específico o Micro entorno, propio de cada organización y referido tanto a alumnos y competidores de la entidad.

1.2. Análisis interno de la organización, con el que se pretende identificar los puntos fuertes y débiles que influirán en su capacidad para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno. Con este análisis se aíslan las actividades creadoras de valor para los clientes, abarcando todo el proceso educativo hasta la entrega final del alumno a la sociedad.

1.3. La confrontación de los resultados obtenidos en los análisis precedentes permitirá conocer la situación competitiva actual de la institución educativa, posibilitando aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno, mediante el desarrollo de sus puntos fuertes o la mejora de las debilidades actuales.

- Definición de objetivos y metas: conocida la posición competitiva de la institución educativa, se procederá a establecer los objetivos a

alcanzar.

- Formulación de la estrategia: que consistirá en el análisis de las diferentes alternativas y elección de aquella que mejor contribuya al logro de los objetivos fijados. Esto conlleva asimismo aspectos tales como la identificación de los responsables para su cumplimiento, de los medios a emplear para su consecución y un plan temporal de actuación.
- Elaboración del plan estratégico: concretado en la confección de planes y presupuestos operativos para las diferentes áreas de responsabilidad.
- Implantación de la estrategia: lo que implica la necesidad de comunicar el plan estratégico a todos los niveles de la organización, con el fin de convertir las previsiones iniciales en actuaciones concretas al servicio del cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados.
- Control de la estrategia: con el que se trata de evaluar el gran éxito alcanzado con la implantación de la estrategia en función del logro de los objetivos.

9.2.2.- Flujos de Información.

Este rápido repaso de las etapas a través de las cuales se materializa el proceso de planificación estratégica permite observar claramente cómo los flujos de información que los alimentan han de tener un doble sentido:

- En primer lugar *descendente*, abarcando tanto el proceso de identificación de la estrategia como su posterior implantación, lo que supone traducir los objetivos hacia la práctica cotidiana, siendo el auténtico responsable de alcanzar una gestión de calidad.
- Posteriormente el flujo informativo es *ascendente*, sirviendo de retroalimentación al sistema, permitiendo evaluar los resultados de la gestión llevada a cabo.

Con cierta frecuencia los sistemas informativos se han limitado a fijar indicadores para el flujo ascendente, los cuales simplemente evalúan la calidad de la gestión pasada, pero en cambio no aseguran una buena gestión actual. En este sentido, la información contable tradicional presenta deficiencias, entre las que destacan las siguientes:

- Orientación hacia el corto plazo y al análisis del pasado, con lo que no resulta adecuada de cara a la toma de decisiones a largo plazo y a la evaluación de la estrategia adoptada.
- Consiste básicamente en información de carácter financiero y cuantitativo.
- Se centra en información referente al ámbito interno de la organización, no incluyendo datos de su entorno.

Por lo tanto, el contenido de la información requerida a nivel estratégico ha de ser más amplio que el suministrado por los sistemas contables tradicionales, debiendo caracterizarse por no limitarse al corto plazo, abarcar aspectos no financieros y cualitativos e incluir datos sobre el entorno.

9.2.3.- El Cuarto Paradigma.

¿Por qué hablamos de Cuarto Paradigma? Para saber el porqué, quisiéramos mencionar los cuatro paradigmas que se han manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales.

- El primer paradigma lo hemos llamado *¡Dios quiera que...!*. Este paradigma que invoca el Gran Poder de Dios, estaba basado en el deseo de que “ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen”. Lo hemos llamado *¡Dios quiera que...!*, debido a que era un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados. Se esperaba que ocurrieran cosas como: *¡Dios quiera que alcancen los recursos!*, *¡Dios quiera que no pase nada malo!*, *¡Dios quiera no cambien las cosas!*, *¡Dios quiera que todo salga bien!*, *¡Dios quiera que la empresa sobreviva!* En sus inicios, la mayoría de las organizaciones cuando todavía son organizaciones pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, funcionan de acuerdo a este modelo aún en la actualidad. El deseo es que: “ojalá que las cosas funcionen de una manera adecuada y ojalá no tengamos que vernos en apuros”. Por supuesto este es un paradigma que uno podría haber manejado muchos años atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, pero hoy en día, una empresa que trate de vivir dentro de este modelo está condenada irremediabilmente al fracaso. Este modelo del Gran Poder de Dios fue el que utilizaron los dinosaurios y ya hemos visto las consecuencias.

- El segundo paradigma, *Planificación Presupuestaria*, basado en el Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización. Esto establece los primeros elementos de Planificación Financiera. Este paradigma de la Planificación Presupuestaria dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización. Aún hoy en día muchos creen en el Poder del Dinero para llevar adelante una gestión.

Este enfoque, basado en el manejo de los recursos, no garantiza que estemos gastándolos en lo que hay que gastarlos. Solamente se ordena el gasto, pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que estos no están determinados de manera global, sino en términos de objetivos individuales de cada organización o departamento. Nuestro problema no está en cómo gastar o invertir los recursos, sino en saber cuál es el “norte verdadero” que debe seguir la organización.

Pensar que basta confiar en el Poder del Dinero y hacer una buena planificación presupuestaria para mantenerse competitivos, es pensar que

es suficiente con estar en buenas condiciones físicas para ganar la Maratón de Nueva York.

- El tercer paradigma comienza con los conceptos de *Planificación Estratégica* y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

Durante la Planificación Estratégica se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización.

La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han manejado las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y han dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Pero los tiempos cambian, por eso es necesario entrar en un nuevo paradigma: La Gestión Estratégica.

- El cuarto paradigma, *Gestión Estratégica*, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí

aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice “cada Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aun cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros. Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos.

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene a sustituir al anterior, sino que se agrega a este. Es decir, cuando surge el segundo paradigma, de la Planificación Financiera, al final del proceso la gente se sigue encomendando a Dios. Cuando aparece la Planificación Estratégica, después se sigue haciendo Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. El Cuarto Paradigma de la Gestión Estratégica, involucra un proceso de Planificación Estratégica (modificado en su estructura), que lleva después a la Planificación Presupuestaria y al final seguimos encomendándonos a Dios Todopoderoso.

9.2.4.- La Planificación Estratégica.

El problema que plantea la planificación estratégica, es que hace suponer a las autoridades educativas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en los Centros de Poder y no una responsabilidad gerencial. Al final, se termina estableciendo bellísimos planes que nadie cumple, y que solo sirven para adornar las bibliotecas de los ejecutivos de las organizaciones.

Robert Waterman en su libro “Cómo Mantener la Excelencia”, dice que los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí. Si el Rector no participa en el desarrollo del Plan, se está perdiendo la parte más importante del mismo. Al final, los maestros se quejan de que “se hacen muchos planes, pero no se hace el trabajo que hay que hacer”.

Muchos planes y pocos resultados sugieren la presencia de una terrible burocracia intelectual que juega al adivino y establece escenarios que la mayoría de las veces no sirven absolutamente para nada. Durante muchos años estuvimos tratando de utilizar la Planificación para predecir el futuro. Hoy en día debemos utilizarla para comprender la dinámica de los Sistemas Organizacionales.

Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

Durante el desarrollo de este trabajo vamos a hablar un poco más profundamente sobre estos conceptos, así como sobre las diferencias entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica, todo ello buscando llegar hacia la anticipación y la educación proactiva.

¿Por qué hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia Estratégica o Planificación Estratégica? La expresión *Gestión Estratégica*, está formada por dos elementos que según el “Diccionario Larousse”, significan:

- *Gestión*: “acción y efecto de administrar”.
- *Estratégica*: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,
- *Estrategia*: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, *Gestión Estratégica* podría definirse, inicialmente como:
Acción y efecto de administrar hábilmente una institución.

Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona en la definición anterior, de hecho, pensamos que la Gestión Estratégica es: realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa. Una definición equivalente y que utilizaremos más adelante, permite definir la Gestión Estratégica como: La Gestión, como concepto amplio que es, se relaciona con otras palabras que comparten su raíz latina, tales como Gesta, Gesto, Gestación, Gesticulación, Gestual y Gerencia y las involucra a todas dentro de sí.

Por su parte, el concepto de Gerencia que conocemos, “*cargo del que dirige una empresa por cuenta ajena*”, no involucra el aspecto netamente humano del Liderazgo y por ello no es una buena opción para definir este importante *Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el*

cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

9.2.5.- El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral.

Los orígenes del Score Card datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas se reunieron bimestralmente durante 1990, y como resultado de las discusiones llegaron a lo que hoy conocemos como el Score Card (The Balanced Score Card que en español quiere decir Cuadro de Mando Integral), organizado en torno a cinco perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, la de aprendizaje y la de crecimiento.

En el Balanced Score Card “La propuesta de valor añadido a los clientes representa los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados”. (Kaplan, CMI Pág. 86). Por su parte en ISO la política de la calidad se establece para “proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Determina los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad

proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad”. (ISO 9000:2000).

Así como la calidad se crea en los procesos, el valor agregado para los clientes se crea también en los procesos. “Gestionar los procesos efectiva y eficientemente, permite a las organizaciones ofrecer a sus clientes importantes elementos de una atractiva propuesta de valor: Precios competitivos, calidad perfecta, velocidad y selección excelente”. (Kaplan Strategy Maps, pág. 77), equivalente a “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. (ISO 9001:2000). Podemos notar total coincidencia en ambos enfoques, no obstante podría considerarse que hay mayor fuerza en el enunciado del BSC.

Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el plan de procesos. En el Balanced Score Card se identifican los siguientes procesos:

- Procesos para la Gestión de Operaciones.
- Procesos que producen y entregan productos y servicios.
- Procesos para la Gestión de los usuarios.
- Procesos que aumentan el valor a los usuarios.
- Procesos de Innovación.
- Procesos que crean nuevos productos y servicios.
- Procesos regulatorios y sociales.
- Procesos que mejoran las comunidades y el ambiente.

9.2.6.- Los Mapas de Procesos y el Mapa Estratégico.

Tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico debería ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales. Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el Balanced Score Card y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues

es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización.

Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan “una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”

9.2.7.- Gerencia Estratégica y Gestión Estratégica.

Existe una gran diferencia entre Gerencia Estratégica y Gestión Estratégica y por esto nos gustaría definir un poco más ambos conceptos para visualizar mejor las diferencias. Hasta ahora la mayoría de los autores han hablado de Gerencia Estratégica, sin embargo, algunas personas nos sentimos disidentes de este nombre y no hemos querido usar el nombre de Gerencia Estratégica sino el de Gestión Estratégica, por una sencilla razón, la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia.

La gerencia estratégica parecería un problema de gerencia, pero la gestión estratégica es un problema de liderazgo.

El concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de ésta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

Esta es una manera práctica de inculcar esa cultura de la Gestión Estratégica. Recordemos que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricialidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

9.2.8.- La Matriz FODA.

Debe partirse inicialmente de efectuar un análisis a las *Oportunidades* y *Amenazas* que tiene el centro educativo, se identifica su rol en el medio educativo y se establecen situaciones administrativas, financieras, tecnológicas, socioculturales y políticas, que afectan positiva o negativamente al ente estudiado.

Posteriormente se analizan las *Fortalezas* y *Debilidades* de éste ente educativo, se parte de la *cadena de valor*, en él se muestran las actividades de valor y de apoyo de todas las áreas con las que cuenta el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, para cada una de estas actividades se describirán las que mejoren o impidan resultados deseados, calificándolas como fortalezas o debilidades y las que sean de mayor influencia serán parte de la *matriz DAFO*.

Para determinar la *matriz DAFO*, está se complementa con estrategias de tal manera que se podrá:

- Potenciar las **F**ortalezas aprovechando las **O**portunidades.
- Potenciar las **F**ortalezas enfrentando las **A**menazas.
- Superar las **D**ebilidades aprovechando las **O**portunidades.
- Superar las **D**ebilidades enfrentando las **A**menazas.

MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Al plantear las definiciones de los elementos que contienen las metodologías a aplicarse (*comportamiento estratégico, mega tendencias, conducción del plantel, servicio al cliente, liderazgo estratégico, etc.*), se implementa un *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)* para este centro educativo.

Este *PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional)* contendrá los lineamientos claros y específicos para una mejor conducción del plantel educativo, mejorando sus protocolos y normas de atención a los usuarios internos y externos, lo cual hace viable la presente propuesta.

9.2.9.- Historia del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”

La creación de un Colegio de Enseñanza Secundaria en Los Ríos había sido un anhelo mucho tiempo sentido. Desde **1891** ya se adelantaban gestiones para el establecimiento de un Colegio de esa índole en Babahoyo, y hasta se empezó a construir el edificio destinado a tal objeto, por la Municipalidad. Con el

advenimiento del Liberalismo al Poder, tales gestiones intensificadas, dan por resultado el Decreto de la Asamblea Nacional, del *10 de Mayo de 1897*, que manda a establecer en nuestra capital provincial, un Colegio de Enseñanza Secundaria que se denominará "*Babahoyo*", cuyos fondos serían: **1º**.- Los que le asignara la Ley de Presupuesto; **2º**.- Los que determinara la Ley de Instrucción Pública; **3º**.- \$0,50 por mil que pagarían por dos años los Fondos Rústicos de la Provincia; **4º**.- Las Herencias Yacentes; **5**.- \$0,50 por cada litro de alcohol que se elaborara o introdujera en el Cantón Babahoyo. Para construir el edificio debía de ser invertida la cantidad señalada en Decreto Ejecutivo del 7 de Agosto de 1894, proveniente de la transacción celebrada entre el Gobierno y los presuntos herederos del señor Agustín Pino Valdez.

Después de este Decreto, recibido con júbilo por los Riosenses, pasaron varios años sin que tuviera una realización efectiva. El edificio no se construía a pesar de que el Ilustre Concejo Municipal de 1899 cedió el área necesaria de terreno para el objeto.

En 1912 el Diputado por Los Ríos, Don Pedro Garaycoa, apoyado por el Senador de la misma Provincia, Don José María Barona, presentó el proyecto que más abajo copiamos, y que fue Ley de la República.

El Congreso de la República del Ecuador Decreta:

Art 1.- El número tres del artículo 25 del Decreto Legislativo del 19 de Mayo de 1897 dirá uno por mil que pagarán los fondos rústicos de la Provincia de Los Ríos, durante tres años, desde 1913, sobre la base del Catastro de la contribución general del uno por mil de los cantones de Los Ríos.

Art 2.- Quinientos sures anuales que votarán las Municipalidades de esa Provincia desde 1913, para la fundación y sostenimiento del Colegio "Babahoyo", sin que faltando esta partida puedan ser aprobados los presupuestos.

Art. 3.- El Colector de Enseñanza Secundaria "Babahoyo" será el Colector de Instrucción Primaria de la Provincia, y su comisión de cobro fijará el Consejo Escolar de la misma. Establecido el Colegio, la fijará la Junta Administrativa.

Art. 4.- El Gobernador de La Provincia hará entrega al Colector, bajo su más estricta responsabilidad pecuniaria, los fondos pertenecientes al Colegio y cuidará que estos y los que se recauden posteriormente se depositen en uno de los bancos de Guayaquil, a órdenes del Consejo Escolar de la Provincia, mientras se establezca la Junta Administrativa del Colegio.

Art 5.- Cualquier empleado o funcionario público que diera otra inversión a los fondos del Colegio, será pecuniariamente responsable.

Dos años más tarde, en 1914, un Acuerdo del Consejo Superior de Instrucción Pública, presidido por el entonces Ministro del Ramo, Doctor Manuel María Sánchez, convierte en realidad la por tantos años acariciada aspiración de conseguir el funcionamiento de un Instituto de Enseñanza Secundaria en la Provincia de Los Ríos. Dice así el referido Acuerdo:

El Consejo Superior de Instrucción Pública.

Considerando:

Que la Asamblea Nacional por Decreto del **10 de Mayo de 1897**, estableció en la Ciudad de Babahoyo, un Colegio de Enseñanza Secundaria, y creó fondos especiales para sostenimiento de ese plantel.

Acuerda:

Organizar el Colegio de Enseñanza Secundaria de la Ciudad de Babahoyo.

Dado en Quito, a veinte de Mayo de 1914.

Pero el Colegio que se fundó no llevaría el nombre "Babahoyo". Fue sustituido por el nombre del infatigable revolucionario e ilustre pensador Quiteño Don Francisco Javier Eugenio De Santa Cruz y Espejo, que con Miranda y Nariño, forman el triángulo de los llamados precursores de la América Bolivariana. He aquí el Acuerdo:

El Consejo Superior de Instrucción Pública.

Considerando:

1°.- Que es deber de las Autoridades el rendir homenaje de gratitud y admiración a los Ilustres hijos de la Patria que han contribuido con sus luces a la formación de la cultura nacional: y,

2°.- Que una de las maneras de honrar la memoria de esos eximios compatriotas, es la de perpetuar sus nombres en los Establecimientos de Enseñanza del Estado;

Acuerda:

El Colegio de Enseñanza Secundaria de la Ciudad de Babahoyo se denominará Colegio **ESPEJO** en homenaje al esclarecido prócer, señor doctor don Francisco Eugenio de Santa Cruz y Espejo.

Dado en Quito, a veintisiete de Mayo de 1914.

El Presidente Manuel M. Sánchez, El Secretario (Augusto Egas).

Para instalar el curso Lectivo en forma definitiva, se estableció en Noviembre de 1914 a Abril de 1915, un curso preparatorio que fue dictado por los profesores que se nombraron para la docencia del Colegio, Licenciado Juan E. Verdesoto, Rector, Doctor Luis Alberto Andrade, Profesor de Castellano y Licenciado Pedro Julio Bejarano, Catedrático de Matemáticas.

Para la inauguración del Primer Curso hubo designaciones de nuevos catedráticos. La asignatura de Inglés se la confió a Don Nicolás Vázcones, y la de Dibujo a don Agustín Manzo.

En cuanto al personal administrativo quedó integrado así: Secretario, doctor Isaac A. Cabezas; Colector de rentas del Colegio don Alberto Valarezo; Inspector, don Heribelto Falconí; Bedel, don Rafael Zamora.

Con 46 Alumnos se verificó la inauguración de las labores escolares, y a medida que pasaron los años y, como era lógico, surgieron nuevos cursos, la organización iba haciéndose cada vez más completa, sobre todo en la parte docente.

Nuevos profesores son designados para nuevas cátedras, y en un momento dado, cuando ya funcionan los seis cursos reglamentarios y la eficiencia de la enseñanza

reclama elementos útiles apropiados, se buscan éstos en Europa, invirtiéndose una buena suma de las rentas del Colegio.

Un Gabinete de Física provisto de material moderno de experimentación y enseñanza, queda establecido el año de 1921. Para el Laboratorio de Química también llega de Europa una apreciable cantidad de material. Se instala un Gimnasio, y la Biblioteca del Colegio, ya regularmente abastecida, abre sus puertas al público para prodigar con el Libro, el bien inestimable de la cultura a todas las clases sociales.

9.3.- Postura Teórica.

Nos identificamos plenamente con las teorías propuestas por David Norton y Robert Kaplan, sobre sus estudios realizados sobre el cuadro de mando integral y sobre los análisis aportados a la planificación y dirección estratégicas de las unidades educativas.

Los resultados a obtenerse, durante la investigación corresponden a:

- **Desarrollo del mapa estratégico.-** El mapa estratégico indica las relaciones de causa-efecto que vinculan los resultados deseados en la perspectiva del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores sociales. Identifica las

capacidades específicas en los activos intangibles de la organización: capital humano, capital de información y capital organizacional, que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

- **Mejora en la atención al usuario interno y externo.-** En varios casos de la prestación de un servicio, lo que hace y marca la diferencia entre varias alternativas, o entre una oferta y otra es el nivel de servicio, tanto alrededor del servicio ofrecido, como la riqueza de los componentes constitutivos del servicio, bien sea que éste último tenga relación con la atención personalizada al estudiante, la bienvenida, el proceso mismo del servicio, ó el seguimiento posterior a este.

Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron. Lo que el usuario recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas, dependen mucho del suministro (entrega) del servicio. La Norma ISO 9000 versión 2000, define la “satisfacción del usuario”, como: Percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez “requisito” como: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En esencia lo que el usuario percibe de una organización, no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en el interior de la misma. Dos de las leyes naturales de la correspondencia establecen: “cómo es adentro es afuera”, “Cómo es arriba es abajo”. Esto nos conduce a afirmar

que la satisfacción del usuario sólo se puede asegurar cuando hay armonía de interacción entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos. El personal juega un papel determinante, pues el comportamiento y el desempeño de las personas incide directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los usuarios, y su capacidad de escuchar la voz del usuario.

- **Mayor calidad educativa.-** La diferencia en la enseñanza de sus docentes, la infraestructura física que se tiene (Laboratorios, bibliotecas, etc.) y el servicio que entrega el personal administrativo a los estudiantes, frente a lo que brindan los otros institutos, mucho tiene que ver el prestigio institucional que se posee.
- **Mayores ventajas competitivas.-** Los institutos que sobresalen en educación generalmente lo hacen porque tienen una ventaja competitiva sobre el resto de los mismos, se dice que una entidad educativa posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad en sus servicios es mejor que el promedio de los otros institutos. Entre los bloques genéricos que permiten generar ventajas competitivas, tenemos: Eficiencia, calidad, innovación y capacidad para satisfacer al usuario
- **Nuevos procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos.-** Es necesario partir del concepto de lo que es un proceso, por ello podemos señalar que este es: “Un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.”. Por tanto lo que se busca es determinar nuevos procesos a ser implementados dentro de estas tres

grandes áreas que son básicas en las organizaciones educativas. Se buscará desarrollar por ello un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenen de forma secuencial y ordenada los procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de los usuarios internos y externos.

- **Un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.-** Es una herramienta que nos permite establecer hacia donde debe ir la institución educativa, nos orienta estructuralmente sobre las líneas de acción y tareas que debemos cumplir en un determinado tiempo, que puede ser de tres, cinco o diez años, entre los aspectos que se revisan y analizan en la estructuración del mismo.

En lo que se refiere a los cuatros momentos importantes de la planificación estratégica, lo haremos de la siguiente manera:

MOMENTOS	ANÁLISIS Y ESTRUCTURACION DE:
1. MOMENTO EXPLICATIVO (SER)	PASO 1: MARCO REFERENCIAL DEL DESARROLLO PASO 2: ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO: ESTÁNDARES, F – D (NC) PASO 3: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO: ESTÁNDARES, O – A; A – O (FCE)
2. MOMENTO PROSPECTIVO (DEBER SER)	PASO 4: CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS; PASO 5: REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN. PASO 6: REDEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS
3. MOMENTO ESTRATÉGICO (PODER HACER)	PASO 7: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE CAMBIO Y CONSOLIDACIÓN
4. MOMENTO TÁCTICO - OPERACIONAL (HACER)	PASO 8: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN GENERAL Y OPERATIVO PASO 9: ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS (ML) PASO 10: EVALUACIÓN DEL PLAN

10.- HIPÓTESIS.-

10.1.- Hipótesis General.

Aplicando la planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, se mejora la atención de los usuarios internos y externos atendiendo las exigencias del modelo pedagógico conceptual.

10.2.- Subhipótesis.

- Rediseñado el plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” por medio de la Matriz DAFO; se establece la nueva misión, visión y sus valores.
- Transformando la forma de atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior Eugenio Espejo” se dota de servicios académicos básicos atendiendo las exigencias del modelo pedagógico conceptual.
- Diseñando los procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” utilizando el ciclo de mejoramiento continuo se dinamiza la estructura organizacional.

11.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.

11.1.- Pruebas Estadísticas Aplicadas.

La estadística es una herramienta muy útil y poderosa para describir y analizar datos, también como apoyo a la toma de decisiones. Debido a su rápido desarrollo, no ha sido todavía debidamente implementada a las técnicas de investigación propias de cada disciplina.

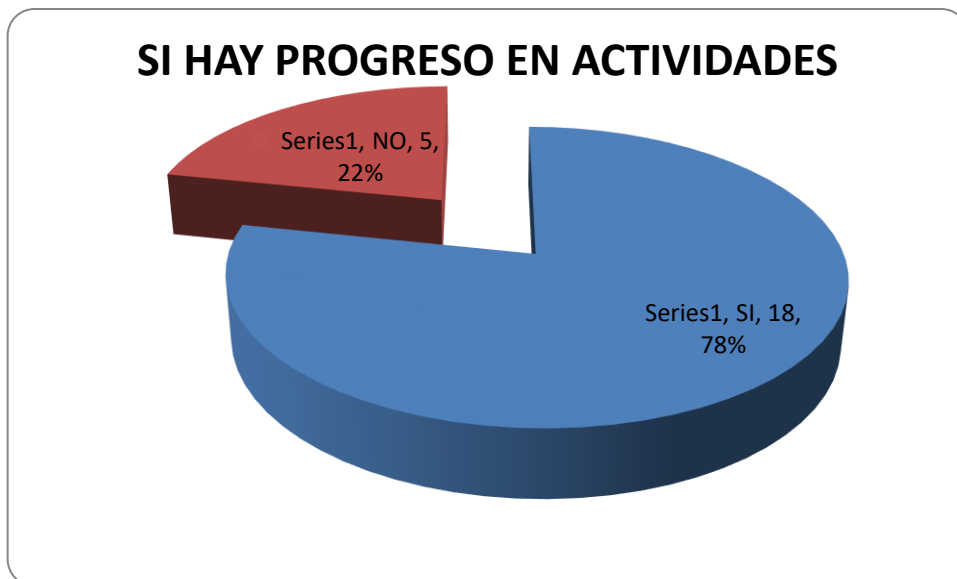
En la presente investigación, después de aplicar los instrumentos para la recolección de datos, se ha procedido a efectuar la agrupación de las repuestas utilizando el programa tecnológico Microsoft Office Excel, primero mediante cuadros, que permitieron efectuar los gráficos respectivos y plantear el análisis de los mismos, para contrastarlas con las hipótesis pertinentes.

11.2.- Análisis e Interpretación de Datos.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

1.- ¿Cree usted que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes?

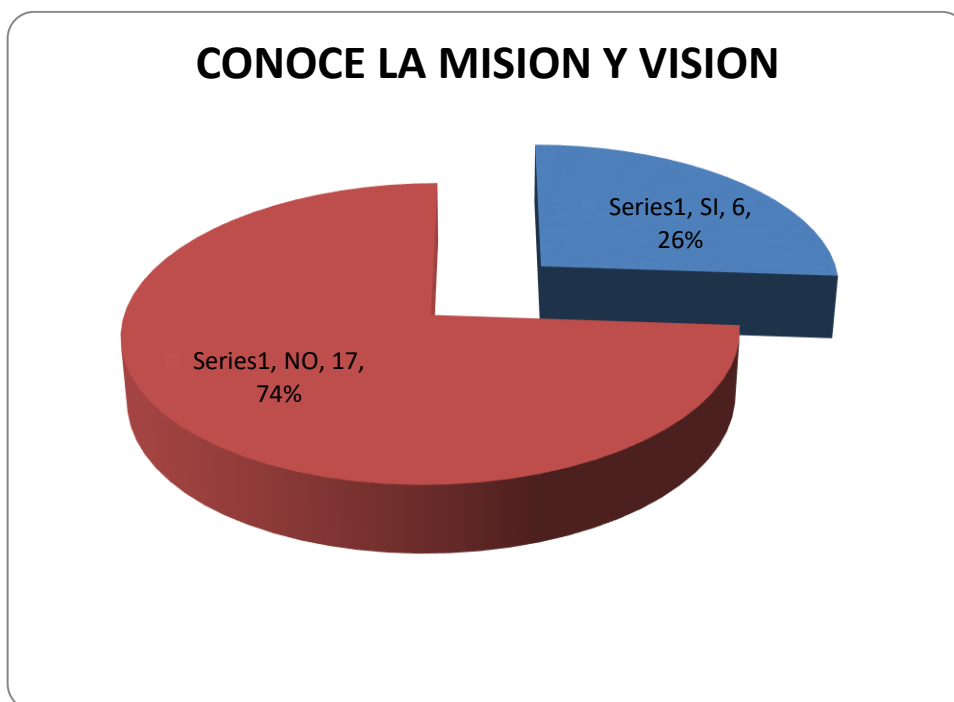
1.- ¿Cree usted que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes?	Respuesta	%
SI	18	78,26
NO	5	21,74
Total:	23	100,00



El 78% de la población a quien se le aplicó el instrumento encuesta estima que si hay progreso en las actividades académicas y deportivas del plantel, el 22% indica que no lo hay.

2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto, para la que fue creada y por la que existe?

2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto, para la que fue creada y por la que existe?	Respuesta	%
SI	6	26,09
NO	17	73,91
Total:	23	100,00



El 74% de los sujetos de investigación no conocen la misión y visión del Instituto, un 26% indican que si las conocen.

3.- ¿Cómo califica usted a los servicios que ofrece la Institución?

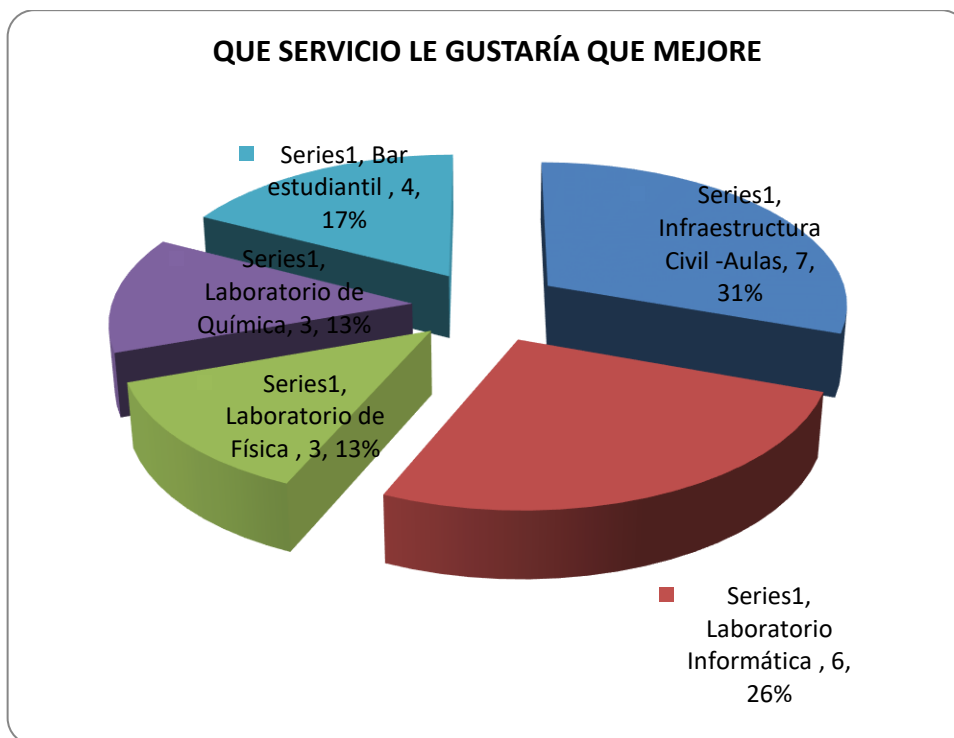
3.- ¿Cómo califica usted a los servicios que ofrece la Institución.	Respuesta	%
Buena	5	21,74
Regular	12	52,17
Deficiente	6	26,09
Total:	23	100,00



Los estudiantes califican los servicios del plantel en un 22% como buena, el 52% la considera como regular y un 26% indica que esta es deficiente.

4.- ¿Cuál de estos servicios le gustaría que mejorara?

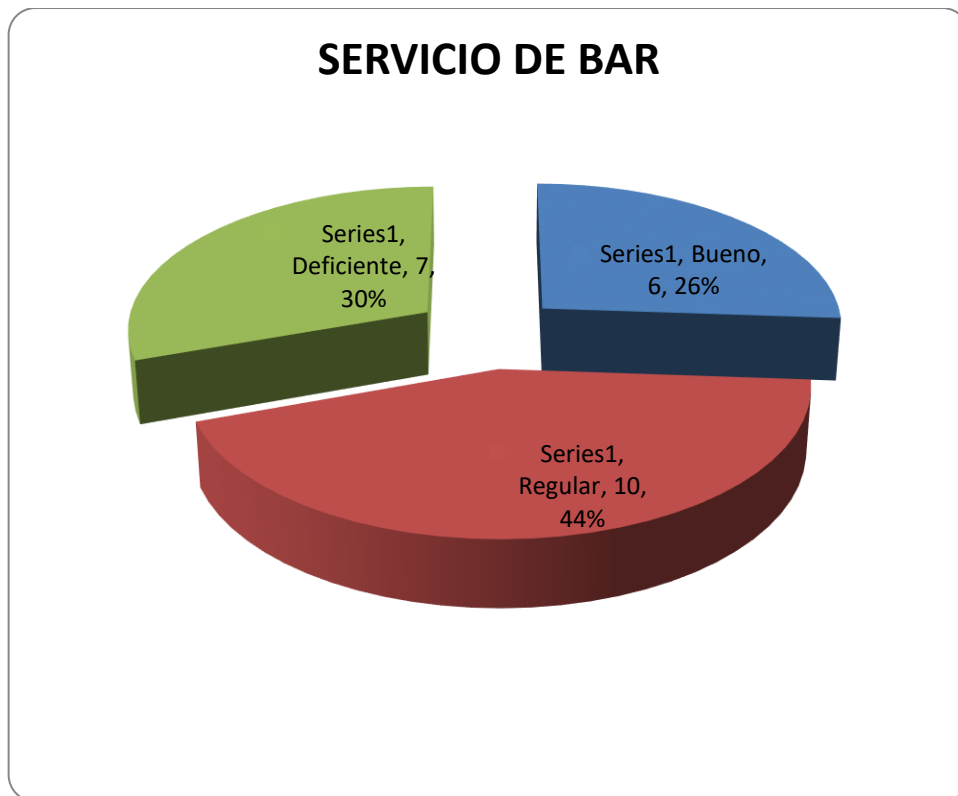
4.- ¿Cuál de estos servicios le gustaría que mejorara?	Respuesta	%
Infraestructura Civil -Aulas	7	30,43
Laboratorio Informática	6	26,09
Laboratorio de Física	3	13,04
Laboratorio de Química	3	13,04
Bar estudiantil	4	17,39
Total:	23	100,00



En lo que respecta a que servicios quisieran que se mejoren el 31% considera que es la Infraestructura Civil – Aulas, u 26% el Laboratorio de Informática, un 13% los Laboratorio de Física, otro 13% el Laboratorio de Química y un 17% indican el Bar estudiantil.

5.- ¿El servicio del bar es?

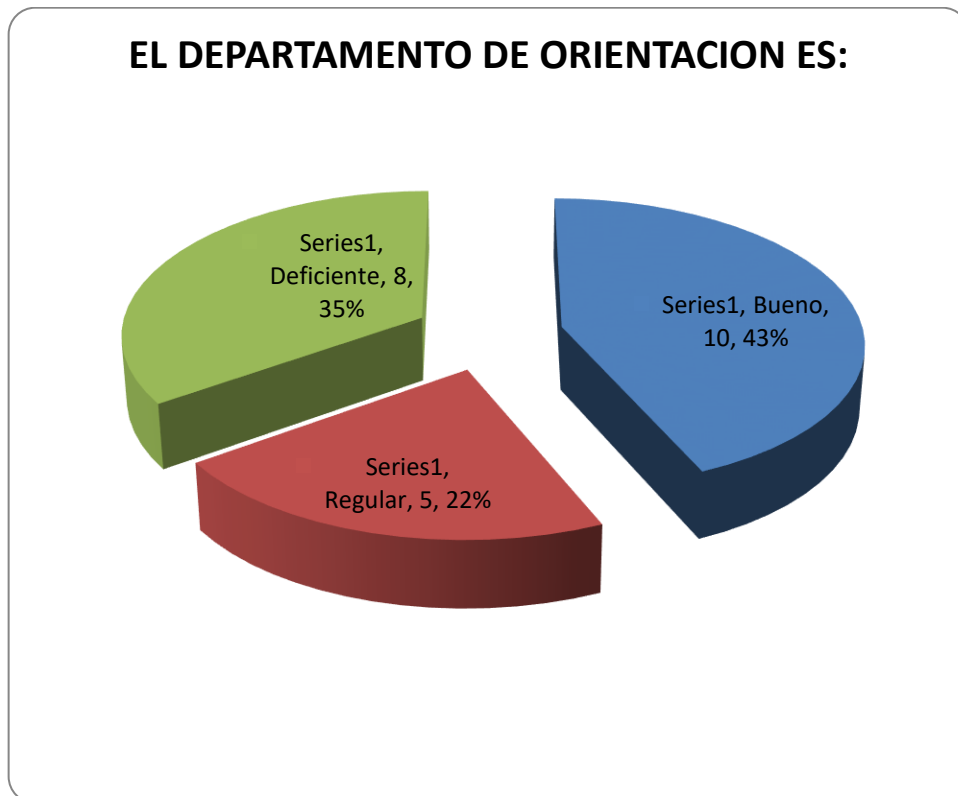
5.- ¿El servicio del bar es?	Respuesta	%
Bueno	6	26,09
Regular	10	43,48
Deficiente	7	30,43
Total:	23	100,00



Los estudiantes califican los servicios del bar en un 26% como bueno, el 44% lo considera como regular y un 30% indica que este es deficiente.

6.- ¿La labor desplegada por el departamento del Departamento de Orientación es?

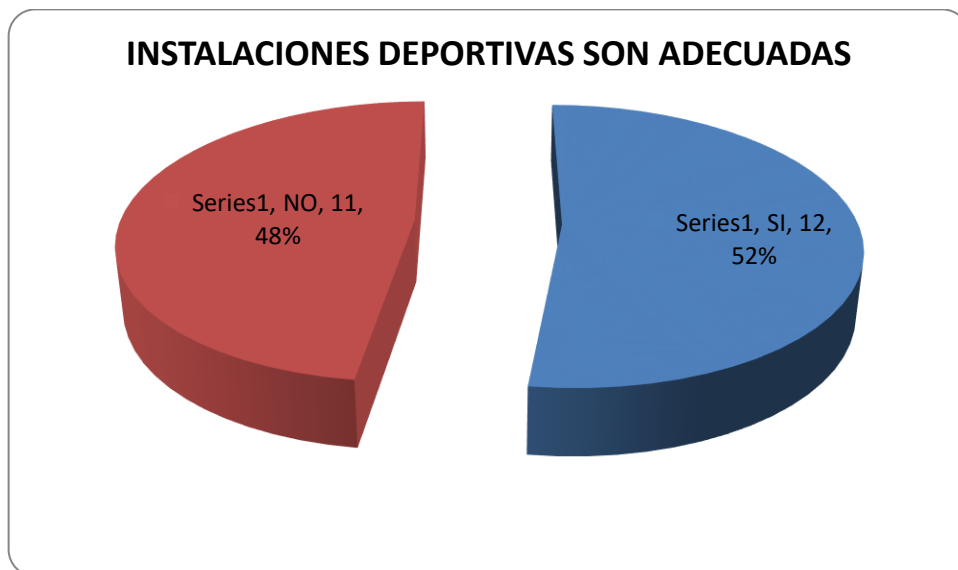
6.-¿La labor desplegada por el departamento del Departamento de Orientación es?	Respuesta	%
Bueno	10	43,48
Regular	5	21,74
Deficiente	8	34,78
Total:	23	100,00



Los estudiantes califican los servicios del plantel en un 43% como buena, el 22% la considera como regular y un 35% indica que es deficiente.

7.- ¿Las Instalaciones Deportivas brindan el espacio para que los alumnos puedan realizar sus prácticas en un ambiente recreativo óptimo?

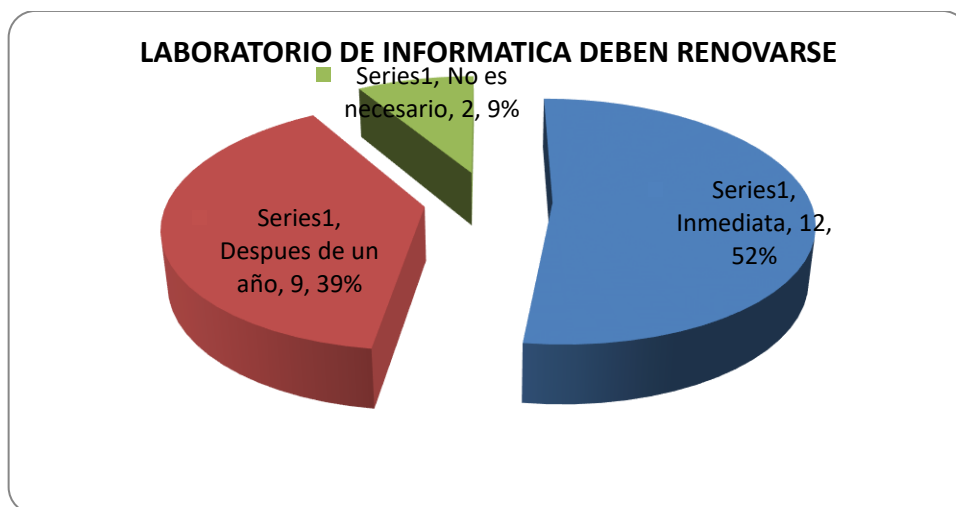
7.- ¿Las Instalaciones Deportivas brindan el espacio para que los alumnos puedan realizar sus prácticas en un ambiente recreativo óptimo?	Respuesta	%
SI	12	52,17
NO	11	47,83
Total:	23	100,00



Los sujetos objetos de observación indican en un 52% que las instalaciones deportivas del instituto si brindan el espacio para que los alumnos puedan realizar sus prácticas en un ambiente recreativo y óptimo, el 48% señalan que no.

8.- ¿Las computadoras del laboratorio de informática deberían renovarse en forma?

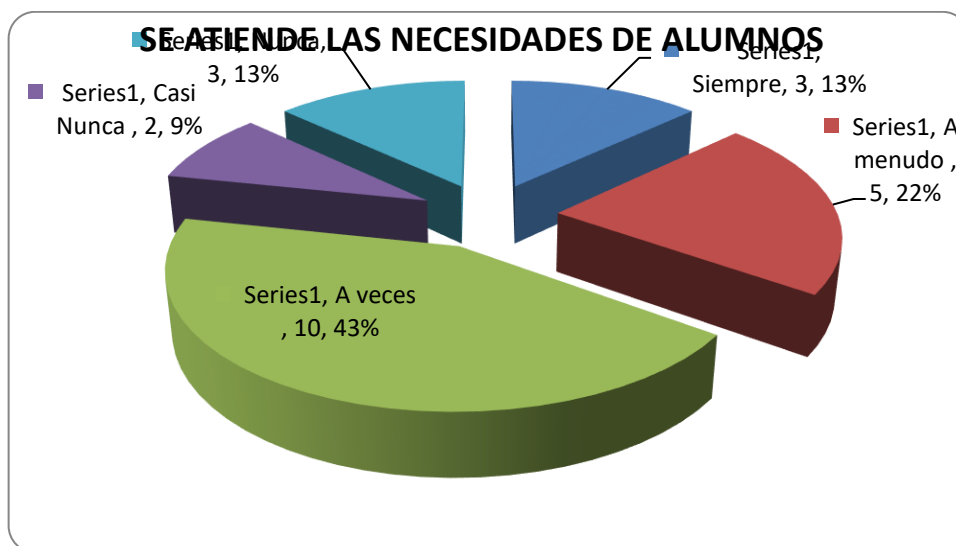
8.- ¿Las computadoras del laboratorio de informática deberían renovarse en forma: ?	Respuesta	%
Inmediata	12	52,17
Después de un año	9	39,13
No es necesario	2	8,70
Total:	23	100,00



Los estudiantes consideran en un 52% que las computadoras del laboratorio de informática deberían renovarse en forma inmediata, el 39% indican que esto debe hacerse después de un año y un 9% señalan que esto no es necesario.

9.- ¿El personal docente que imparte las cátedras atiende las necesidades de los alumnos?

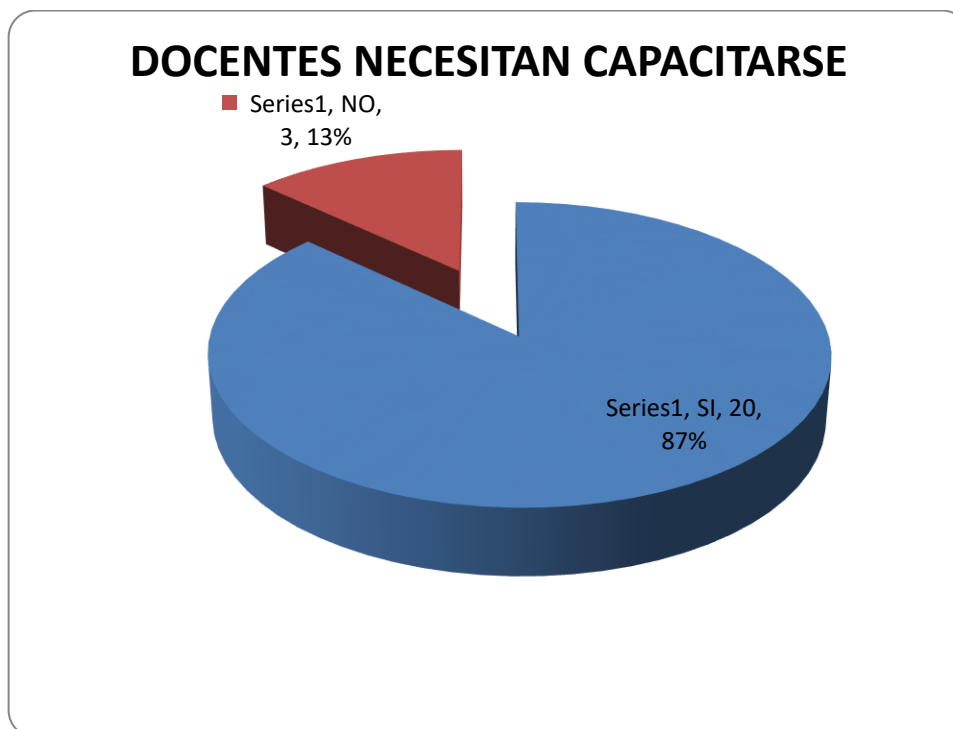
9.- ¿El personal docente que imparte las cátedras atiende las necesidades de los alumnos: ?	Respuesta	%
Siempre	3	13,04
A menudo	5	21,74
A veces	10	43,48
Casi Nunca	2	8,70
Nunca	3	13,04
Total:	23	100,00



Los estudiantes a quien se le aplicó el cuestionario encuesta, señalan en un 13% que el personal docente que imparte las cátedras, atiende las necesidades de los alumnos siempre, un 22% indican que esto es a menudo, el 43% que es a veces, un 9% que esto es casi nunca y un 13% dicen que nunca.

10.- ¿Considera usted que los profesores necesitan capacitarse?

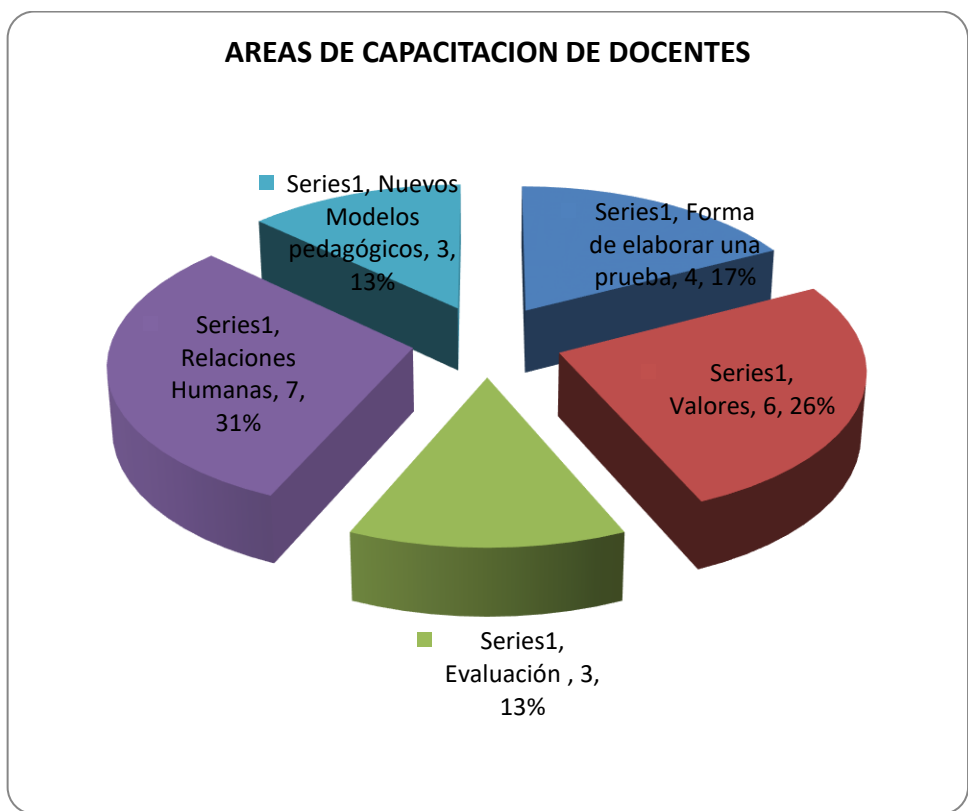
10.-¿ Considera usted que los profesores necesitan capacitarse?	Respuesta	%
SI	20	86,96
NO	3	13,04
Total:	23	100,00



El 87% de los estudiantes consideran que los profesores si necesitan capacitarse y un 13% indican que no es necesario.

11.- ¿En qué áreas se debería capacitar a los docentes?

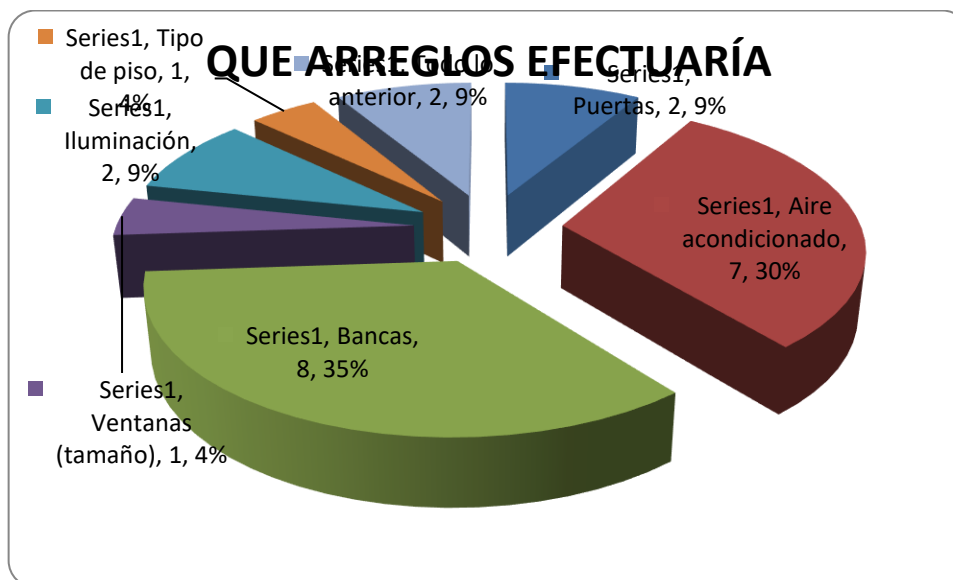
11.- ¿En qué áreas se debería capacitar a los docentes: ?	Respuesta	%
Forma de elaborar una prueba	4	17,39
Valores	6	26,09
Evaluación	3	13,04
Relaciones Humanas	7	30,43
Nuevos Modelos pedagógicos	3	13,04
Total:	23	100,00



El personal estudiantil considera en un 17% que los docentes deben capacitarse en forma de elaborar una prueba, un 26% en valores, un 13% en evaluación, un 31% en relaciones humanas, un 13% en nuevos modelos pedagógicos.

12.- ¿Seleccione cuáles de éstos arreglos haría en su salón de clases?

12.- ¿Seleccione cuáles de éstos arreglos haría en su salón de clases?	Respuesta	%
Puertas	2	8,70
Aire acondicionado	7	30,43
Bancas	8	34,78
Ventanas (tamaño)	1	4,35
Iluminación	2	8,70
Tipo de piso	1	4,35
Todo lo anterior	2	8,70
Total:	23	100,00

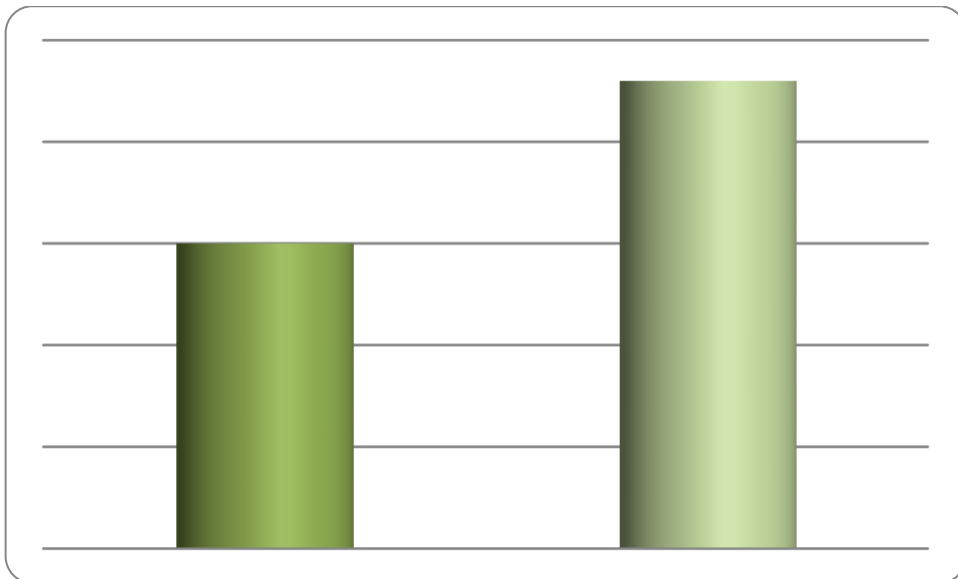


Los estudiantes consideran en un 9% que los arreglos deben efectuarse a las puertas, un 30% los acondicionadores de aires, un 35% en las bancas, un 4% en las ventanas (tamaño), un 9% en la iluminación, el 4% en el tipo de piso y un 9% opina que en todo lo anterior.

ENCUESTA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES

1.- ¿Dentro de las directrices que las autoridades dan, le han dado a conocer la misión, visión, valores y políticas del instituto?

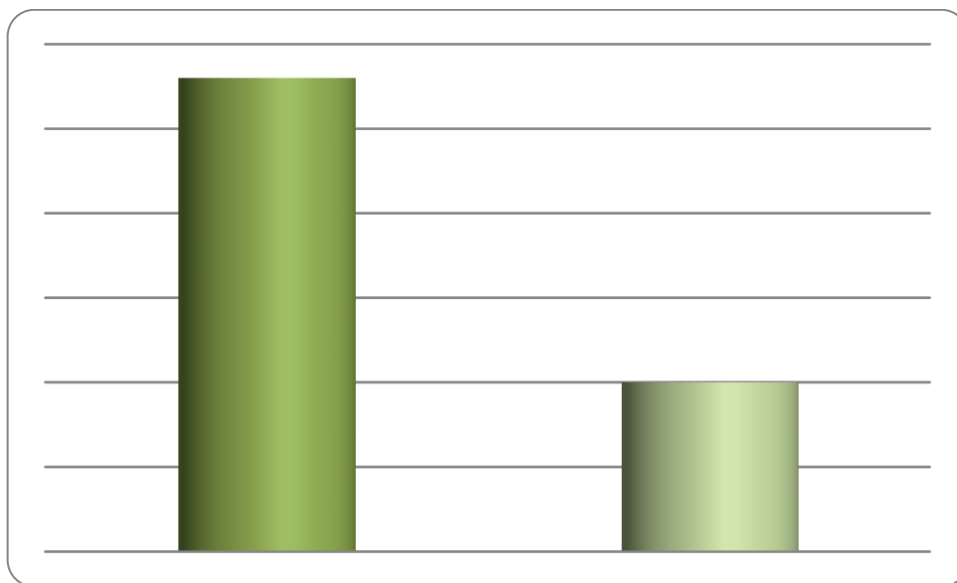
1.- ¿Dentro de las directrices que las autoridades dan, le han dado a conocer la misión, visión, valores y políticas del instituto?	Respuesta	%
Si	15	39,47
No	23	60,53
Total:	38	100,00



Los usuarios internos consideran en un 60,53% que no le han dado a conocer la misión, visión, valores y políticas del instituto, mientras que un 39,47% indican que no.

2.- ¿Le gustaría formar parte del equipo de trabajo para elaborar el plan estratégico del Instituto?

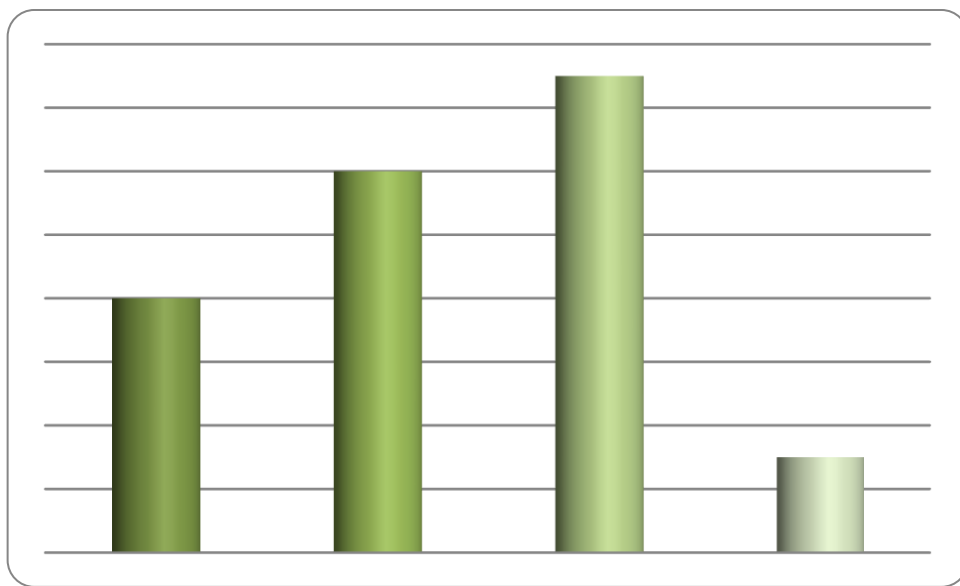
2.- ¿Le gustaría formar parte del equipo de trabajo para elaborar el plan estratégico del Instituto?	Respuesta	%
Si	28	73,68
No	10	26,32
Total:	38	100,00



El personal administrativo y de trabajadores opinan en un 73,68% que si le gustaría formar parte del equipo de trabajo para elaborar el plan estratégico del Instituto, un 26,32% indican que no.

3.- ¿En el objetivo de incrementar la eficiencia en su actividad laboral su lema de postura es?

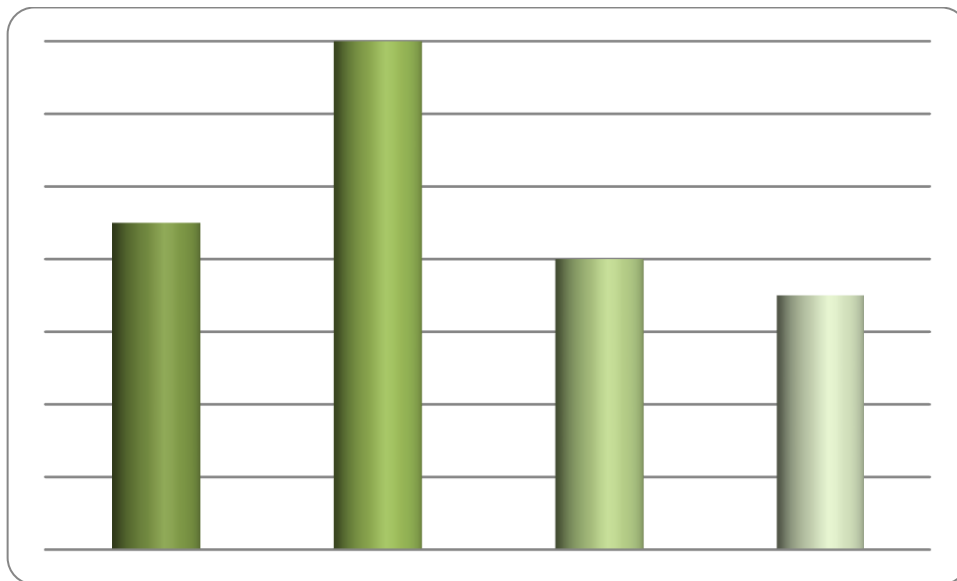
3.- ¿En el objetivo de incrementar la eficiencia en su actividad laboral su lema de postura es?	Respuesta	%
Mantener las condiciones laborales.	8	21,05
Hacerle modificaciones al ambiente laboral.	12	31,58
Cambiar la estructura organizativa por otra.	15	39,47
No opina.	3	7,89
Total:	38	100,00



Los usuarios internos consideran en un 21,05% que en su actividad laboral su lema de postura es mantener las condiciones laborales, un 31,58% es hacerle modificaciones al ambiente laboral, un 39,47% es cambiar la estructura organizativa por otra y un 7,89% no opina al respecto.

4.- ¿La preferencia de los clientes externos por seleccionar colegio para continuar los estudios secundarios se debe a?

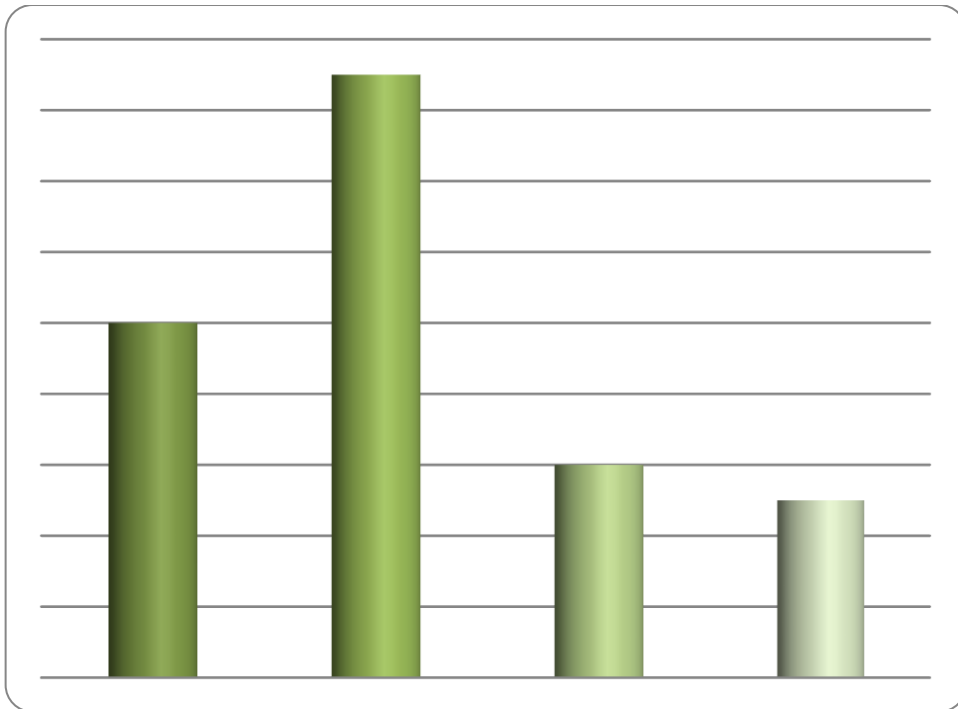
4.- ¿La preferencia de los clientes externos por seleccionar colegio para continuar los estudios secundarios se debe a?	Respuesta	%
Ubicación del instituto	9	23,68
Los servicios administrativos, sociales y académicos son gratuitos.	14	36,84
Es considerado socialmente como uno de los mejores.	8	21,05
Presta las comodidades de un colegio experimental	7	18,42
Total:	38	100,00



Los actores internos indican que la preferencia de los clientes externos por seleccionar el plantel en un 23,68% se debe a la ubicación del instituto, el 36,84% porque los servicios administrativos, sociales y académicos son gratuitos, un 21,05% porque es considerado socialmente como uno de los mejores y el 18,42% porque presta las comodidades de un colegio experimental.

5.- ¿Su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración usted la calificaría cómo?

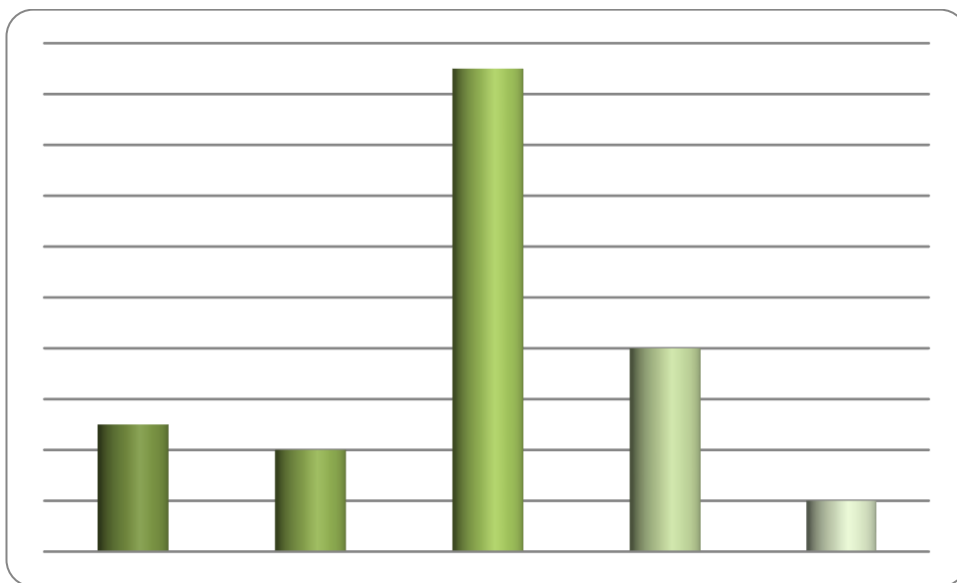
5.- ¿Su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración usted la calificaría cómo?	Respuesta	%
Excelente	10	26,32
Buena	17	44,74
Aceptable	6	15,79
Mejorable	5	13,16
Total:	38	100,00



Los objetos de observación indican en un 26,32% que su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración la calificaría como excelente, un 44,74 como buena, un 15,79 como aceptable y un 13,16 como mejorable.

6.- ¿La relación de trabajo con las autoridades se desenvuelve en un clima laboral?

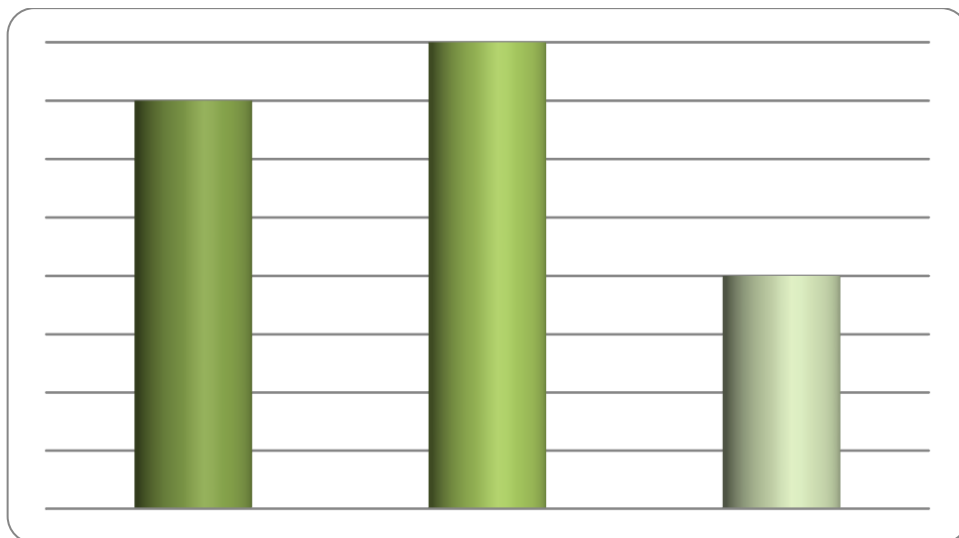
6.- ¿La relación de trabajo con las autoridades se desenvuelve en un clima laboral?	Respuesta	%
Excelente	5	13,16
Muy buena	4	10,53
Buena	19	50,00
Regular	8	21,05
Pésima.	2	5,26
Total:	38	100,00



Los empleados y trabajadores consideran en un 13,16% que la relación de trabajo con las autoridades se desenvuelve en un clima laboral excelente, el 10,53% lo considera como muy bueno, un 50% como buena, el 21,05 como regular, y un 5,26% la señala como pésima.

7.- ¿En el departamento que usted trabaja que áreas le gustaría cambiar?

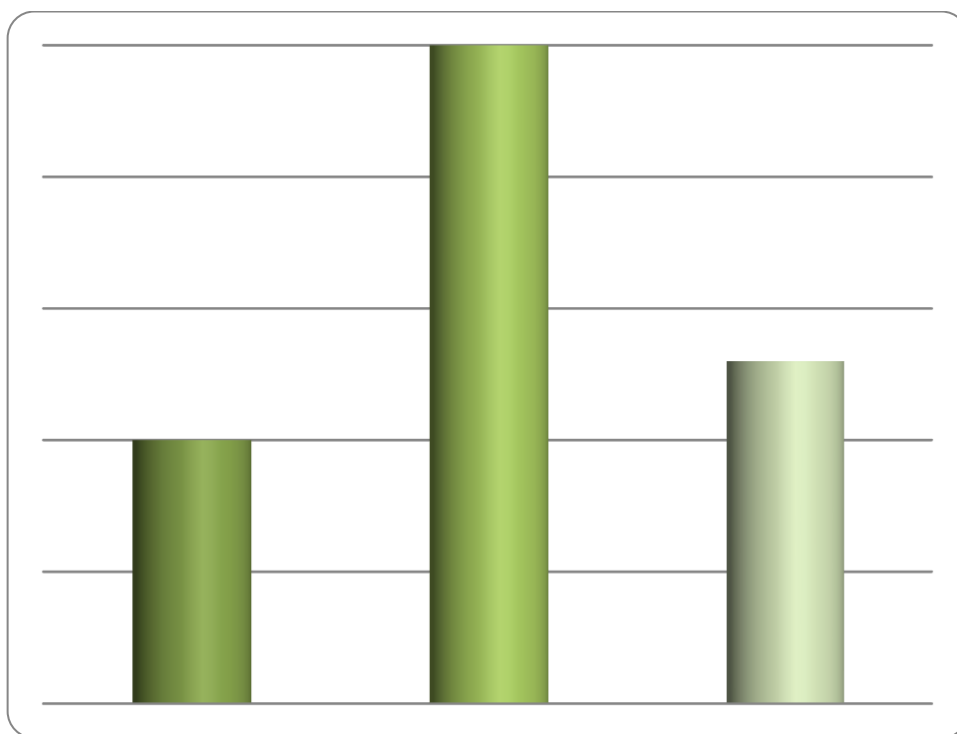
7.- ¿En el departamento que usted trabaja que áreas le gustaría cambiar?	Respuesta	%
Remodelación de los ambientes de trabajo	14	36,84
Actualizar los software informáticos	16	42,11
Reubicar al personal de su departamento	8	21,05
Total:	38	100,00



Los usuarios internos señalan que en el departamento que trabajan en un 36,84% les gustaría que exista remodelación de los ambientes de trabajo, el 42,11% indica que prefiere que se actualicen el software informático y un 21,05% señala que se debe reubicar al personal de su departamento.

8.- ¿Cómo considera su trato con los padres de familia y alumnos?

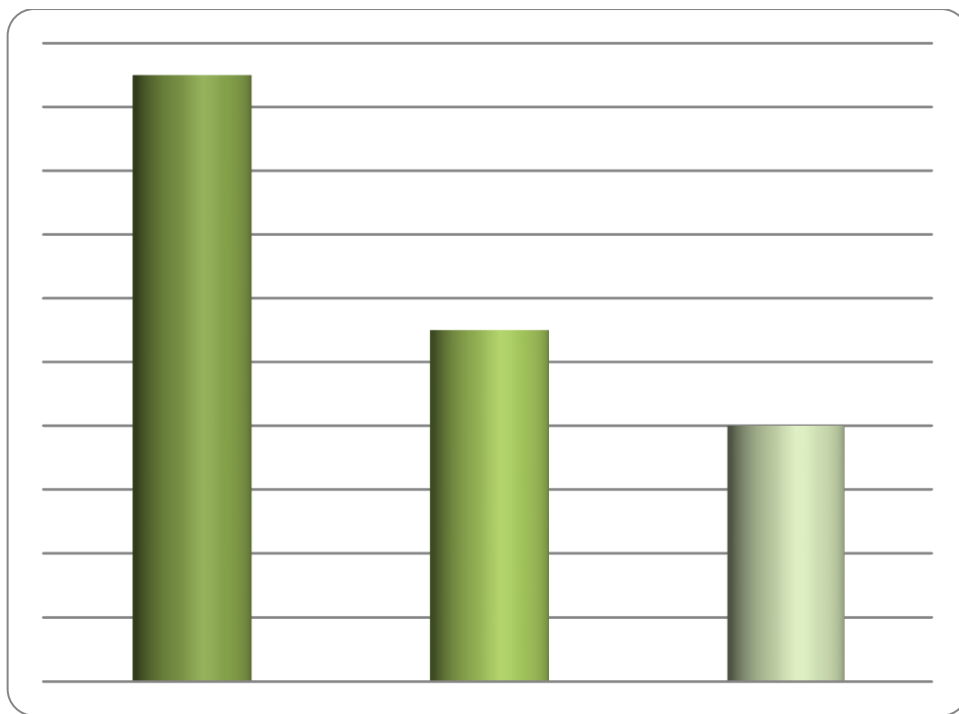
8.- ¿Cómo considera su trato con los padres de familia y alumnos?	Respuesta	%
Excelente	10	26,32
Buena	15	39,47
Aceptable	13	34,21
Total:	38	100,00



El personal de empleados y trabajadores en un 26,32% considera su trato con los padres de familia y alumnos como excelente, el 39,47% como buena y un 34,21% como aceptable.

9. ¿Le gustaría capacitarse en su área?

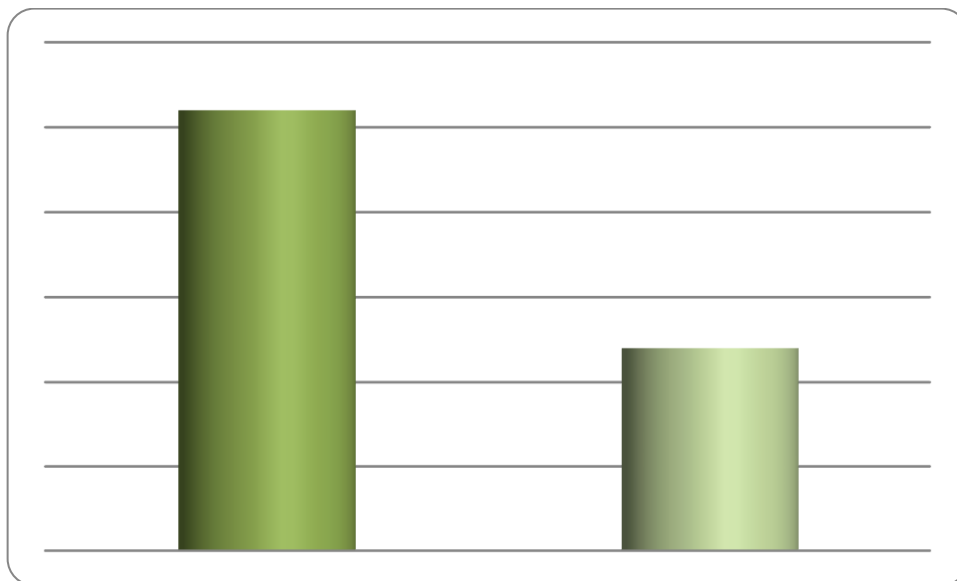
9. ¿Le gustaría capacitarse en su área?	Respuesta	%
Una vez al año	19	50,00
Dos veces al año	11	28,95
Más de dos veces	8	21,05
Total:	38	100,00



El personal que labora en el instituto en la parte administrativa y de servicio, indica en un 50% que le gustaría capacitarse en su área una vez al año, el 28,95% señala que dos veces al año y un 21,05% que más de dos veces al año.

10. ¿Si la capacitación fuera para un posgrado y la unidad le apoya dándole licencia sin sueldo estaría en condiciones de costearse su diplomado o maestría?

10. ¿Si la capacitación fuera para un posgrado y la unidad le apoya dándole licencia sin sueldo estaría en condiciones de costearse su diplomado o maestría?	Respuesta	%
Si	26	68,42
No	12	31,58
Total:	38	100,00

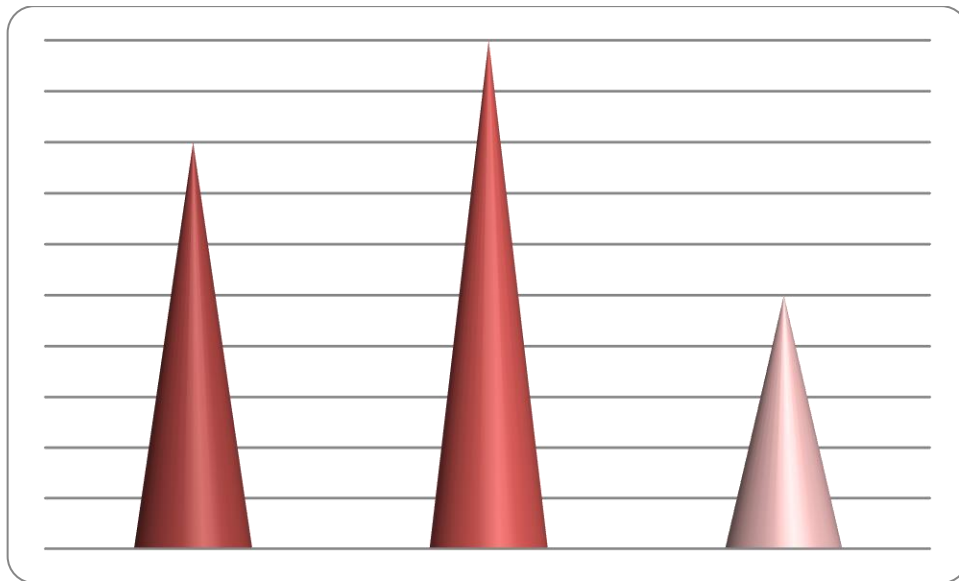


En lo relacionado a que si la capacitación fuera para un posgrado y el instituto lo apoya con licencia sin sueldo un 68,42% si estaría en condiciones de costearse su diplomado o maestría, mientras que el 31,58% no estaría dispuesto.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

1.- ¿La función del comité central de padres de familia debería?

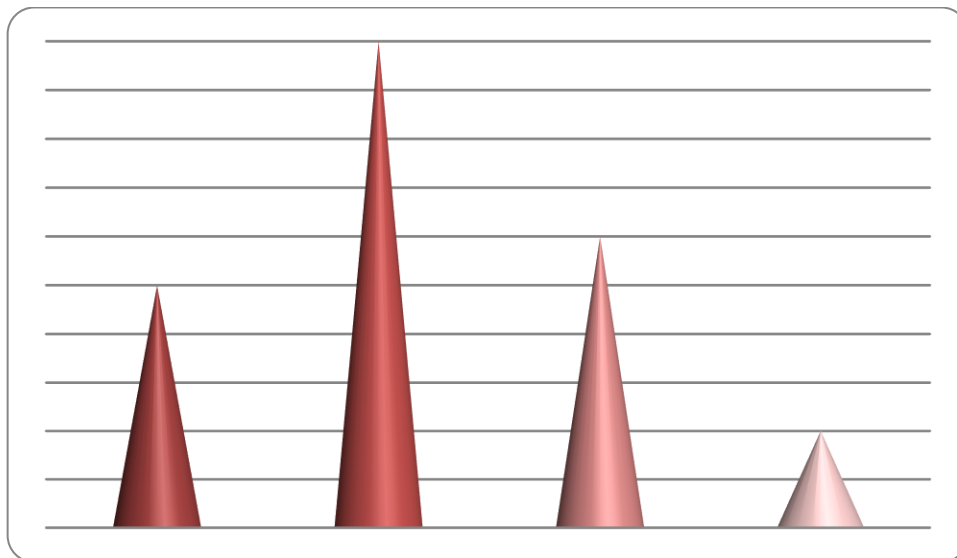
1.- ¿La función del comité central de padres de familia debería?	Respuesta	%
Mantenerse como está	8	34,78
Cambiar su estructura organizativa y jurídica	10	43,48
Mejorar el aspecto jurídico y de elecciones	5	21,74
Total:	23	100,00



El 34,78% de los objetos de observación indican que la función del comité central de padres de familia debería mantenerse como está, un 43,48% que deberían cambiar su estructura organizativa y jurídica y el 21,74% que debe mejorar el aspecto jurídico y de elecciones.

2.- ¿Los fondos del comité central de padres de familia que se recaudan al inicio de año deberían destinarse a?

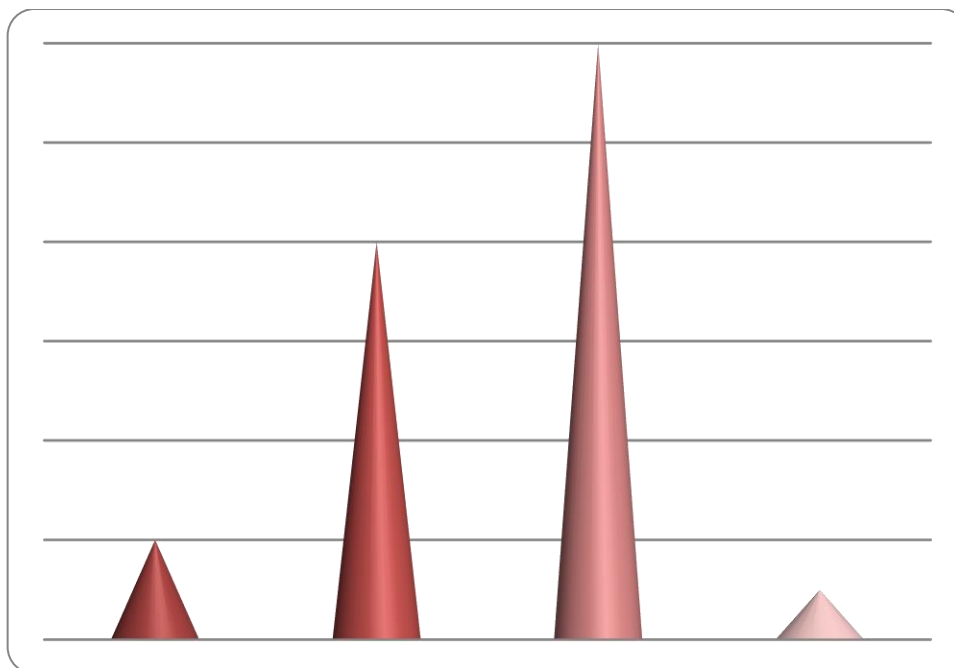
2.- ¿Los fondos del comité central de padres de familia que se recaudan al inicio de año deberían destinarse a?	Respuesta	%
Mejoras de infraestructura física.	5	21,74
Mejoras de los laboratorios informática, ciencias, inglés.	10	43,48
Pago de algunos profesores contratados.	6	26,09
Todo lo anterior.	2	8,70
Total:	23	100,00



Los padres de familia en un 21,74% señalan que los fondos del comité central que se recaudan al inicio de año deberían destinarse a mejoras de infraestructura física, 43,48% indica que en mejoras de los laboratorios de informática, ciencias, inglés; el 26,09% que debería ser en el pago de algunos profesores contratados y el 8,70% en todo lo anterior.

3.- ¿En su opinión los servicios que presta colecturía son?

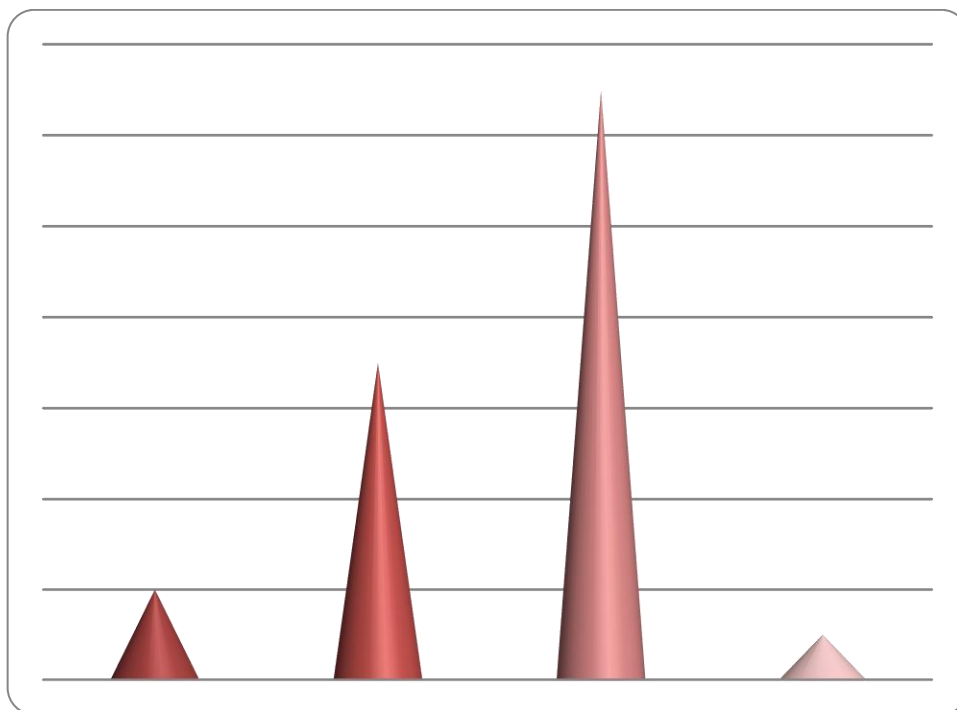
3.- ¿En su opinión los servicios que presta colecturía son?	Respuesta	%
Excelentes	2	8,70
Buenos	8	34,78
Aceptables	12	52,17
Pésimos	1	4,35
Total:	23	100,00



En opinión de los padres de familia, en un 8,70% señalan que los servicios que presta colecturía son excelentes, un 34,78% los considera como buenos, el 52,17% como aceptables y 4,35% indican que son pésimos.

4.- ¿Estima usted que los servicios que presta secretaria académica son?

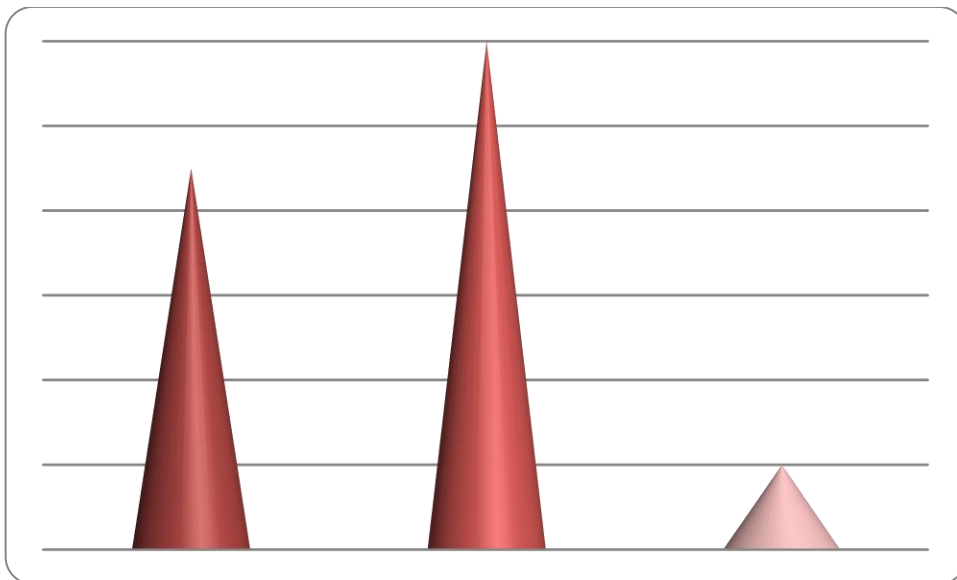
4.- ¿Estima usted que los servicios que presta secretaria académica son?	Respuesta	%
Excelentes	2	8,70
Buenos	7	30,43
Aceptables	13	56,52
Pésimos	1	4,35
Total:	23	100,00



En opinión de los padres de familia en un 8,70% señalan que los servicios que colecturía son excelentes, un 30,43% los considera como buenos, el 56,52% como aceptables y 4,35% indican que son pésimos.

5.- ¿Comparte usted la metodología utilizada por los maestros en su enseñanza a los estudiantes?

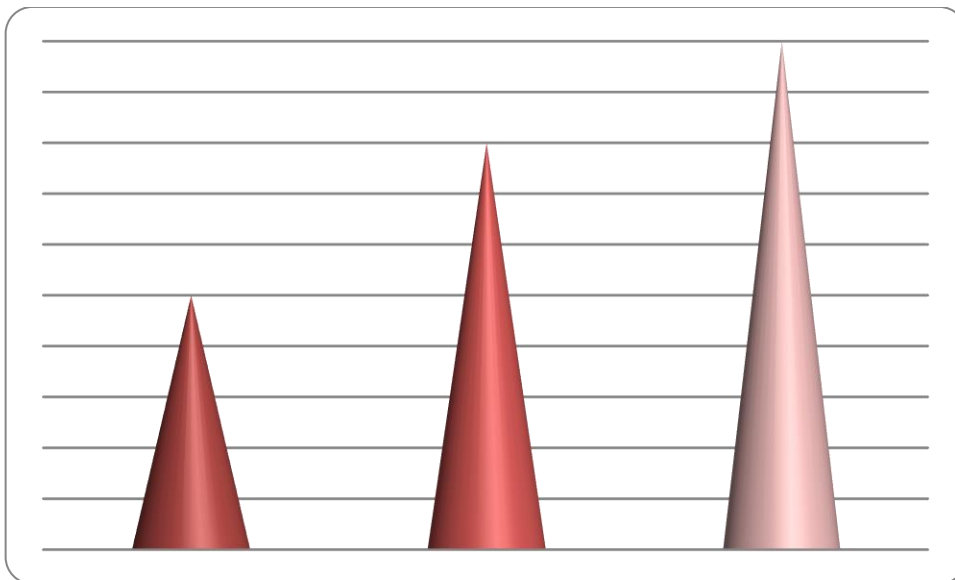
5.- ¿Comparte usted la metodología utilizada por los maestros en su enseñanza a los estudiantes?	Respuesta	%
Siempre	9	39,13
A veces	12	52,17
Nunca	2	8,70
Total:	23	100,00



El 39,13% de los padres de familia indican que siempre comparten la metodología utilizada por los maestros en su enseñanza a los estudiantes, un 52,17% señala que a veces y el 8,70% que nunca.

6.- ¿Participó usted en actividades programadas por las autoridades para el año lectivo que feneció?

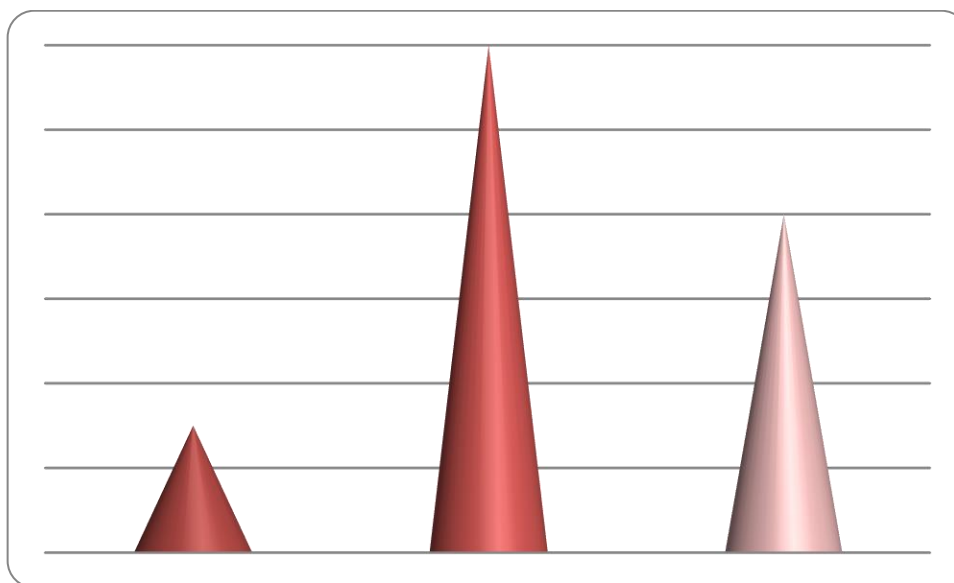
6.- ¿Participó usted en actividades programadas por las autoridades para el año lectivo que feneció?	Respuesta	%
Siempre	5	21,74
A veces	8	34,78
Nunca	10	43,48
Total:	23	100,00



Un 21,74% de la población objetivo indican que siempre participaron en actividades programadas por las autoridades en el año lectivo que feneció, un 34,78% señala que a veces y el 43,48% que nunca.

7.- ¿Creé usted qué el instituto motiva la participación de los padres de familia en sus actividades?

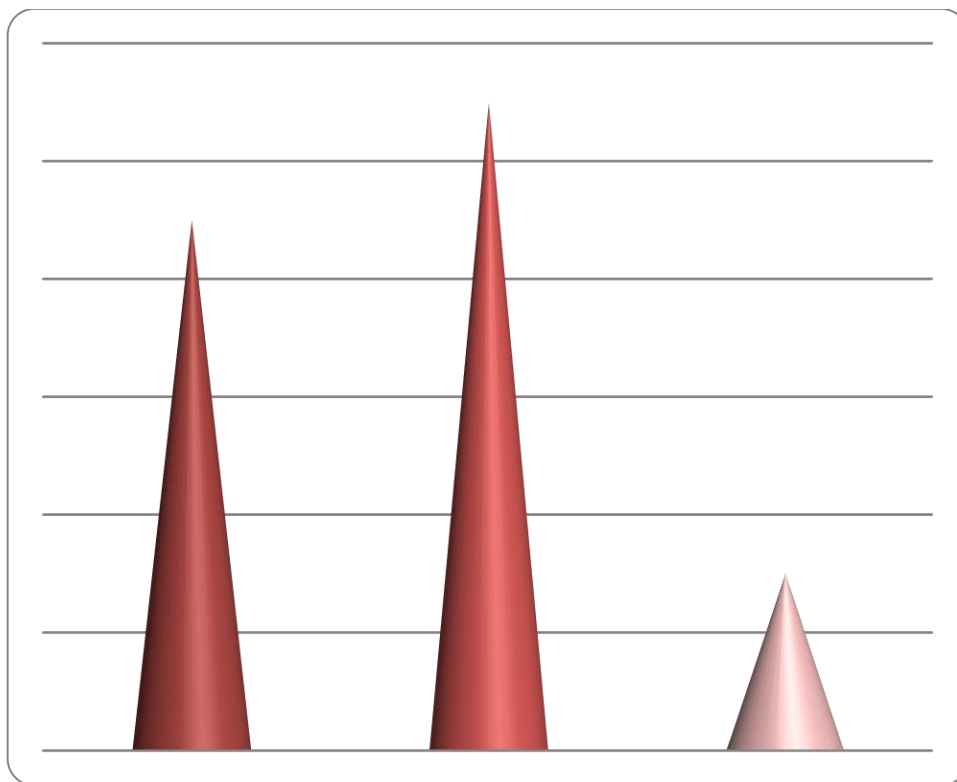
7.- ¿Creé usted qué el instituto motiva la participación de los padres de familia en sus actividades?	Respuesta	%
Siempre	3	13,04
A veces	12	52,17
Nunca	8	34,78
Total:	23	100,00



El 13,04% de los objetos de observación indican que el instituto siempre motiva la participación de los padres de familia en sus actividades, un 52,17% señalan que a veces y el 34,78% que nunca lo hacen.

8.- ¿Se siente a gusto de ser parte de ésta prestigiosa institución?

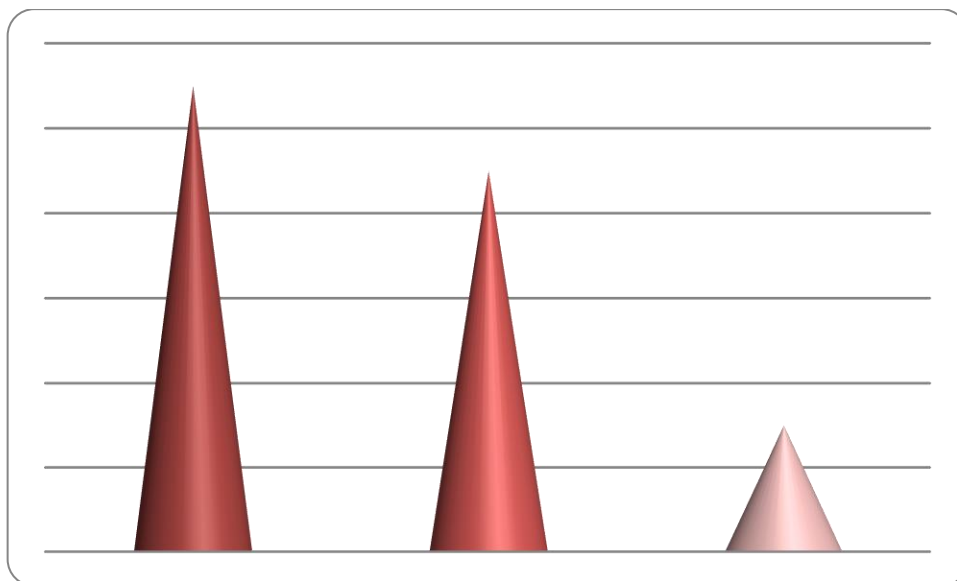
8.- ¿Se siente a gusto de ser parte de ésta prestigiosa institución?	Respuesta	%
Siempre	9	39,13
A veces	11	47,83
Nunca	3	13,04
Total:	23	100,00



Un 39,13% de la población objetivo indican que siempre se siente a gusto de ser parte de ésta prestigiosa institución, un 47,83% señalan que a veces y el 13,04% que nunca se siente bien de ser parte de la misma.

9.- ¿Estima usted que la institución proporciona información oportuna a los padres de familia?

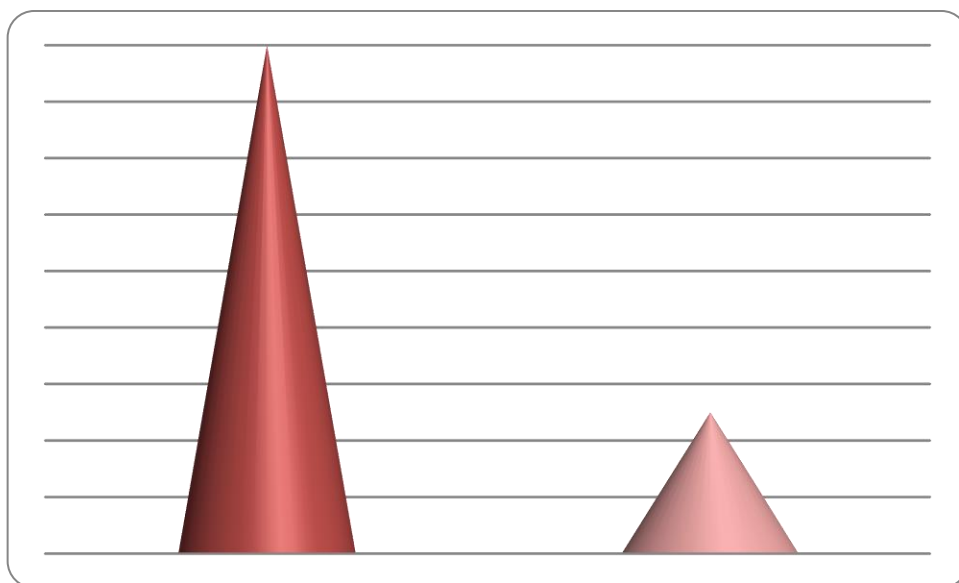
9.- ¿Estima usted que la institución proporciona información oportuna a los padres de familia?	Respuesta	%
Siempre	11	47,83
A veces	9	39,13
Nunca	3	13,04
Total:	23	100,00



El 47,83% de los objetos de observación indican que siempre la institución proporciona información oportuna a los padres de familia, un 39,13% señalan que a veces y el 13,04% que nunca se cuenta con ella.

10. ¿Se siente satisfecho como padre de familia en la forma de educar en el instituto a su representado?

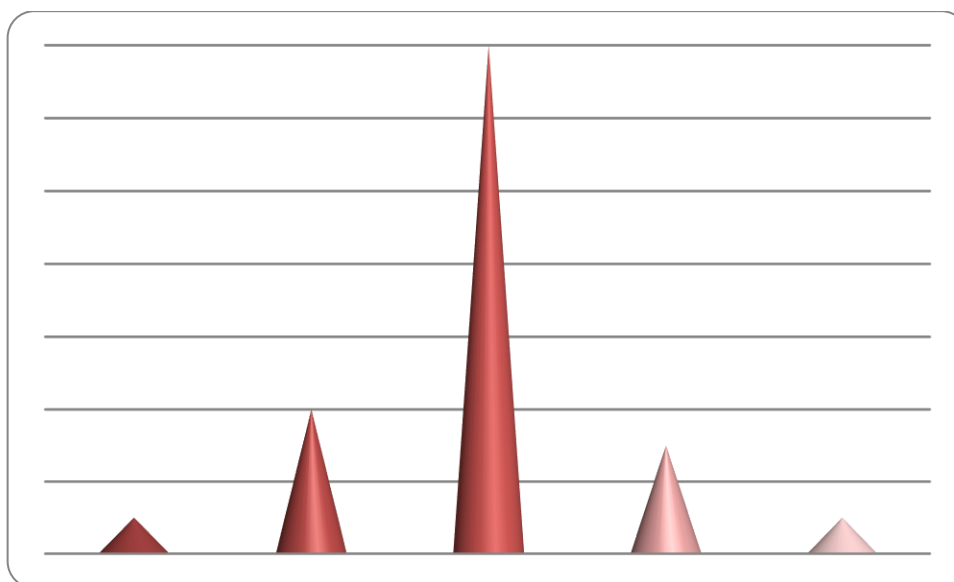
10. ¿Se siente satisfecho como padre de familia en la forma de educar en el instituto a su representado?	Respuesta	%
Si	18	78,26
No	5	21,74
Total:	23	100,00



Un 78,26% del personal participante en la encuesta indica que si se siente satisfecho como padre de familia en la forma de educar en el instituto a su representado, mientras que un 21,74% señala que no.

11. ¿Estima usted que el servicio de transportación que brinda el instituto es?

11. ¿Estima usted que el servicio de transportación que brinda el instituto es?	Respuesta	%
Excelente	1	4,35
Muy bueno	4	17,39
Bueno	14	60,87
Regular	3	13,04
Pésimo	1	4,35
Total:	23	100,00

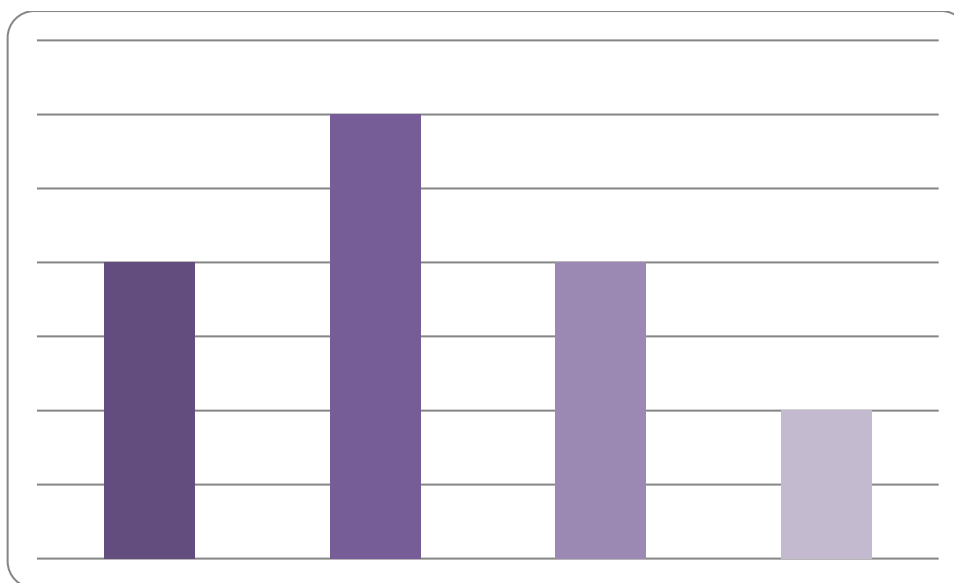


El 4,35% de los padres de familia sujetos a la encuesta indican que el servicio de transportación que brinda el instituto es excelente, un 17,39% lo considera como muy bueno, un 60,87% señalan que solo es bueno, un 13,04% lo considera como regular y el 4,35% indica que éste es pésimo.

ENCUESTA A DOCENTES

1.- ¿En el objetivo de potenciar la excelencia educativa que es nuestro lema, su postura es?

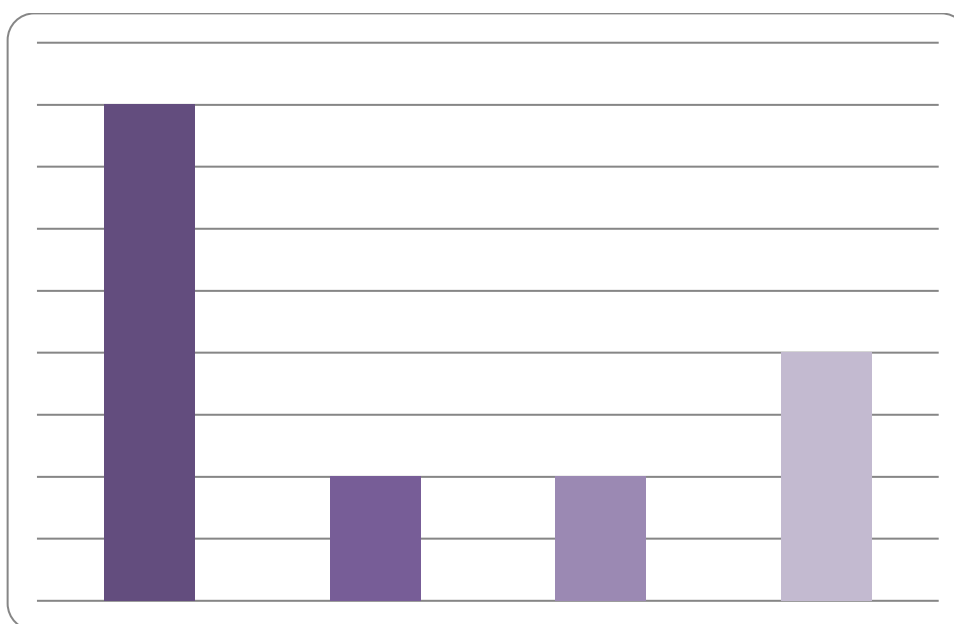
1.- ¿En el objetivo de potenciar la excelencia educativa que es nuestro lema, su postura es?	Respuesta	%
Mantener el modelo.	2	25,00
Hacerle modificaciones al modelo.	3	37,50
Cambiar el modelo por otro.	2	25,00
No opina.	1	12,50
Total:	8	100,00



El 25% de los docentes a quien se le aplicó la encuesta considera que en el objetivo de potenciar la excelencia educativa, la postura de ellos es mantener el modelo, un 37,50% estima que hay que hacerle modificaciones al modelo, un 25% adicional opina que es necesario cambiar el modelo por otro, mientras que el 12,5% prefiere no opinar.

2.- ¿La preferencia de los padres de familia y estudiantes por seleccionar colegio para continuar los estudios secundarios se debe a?

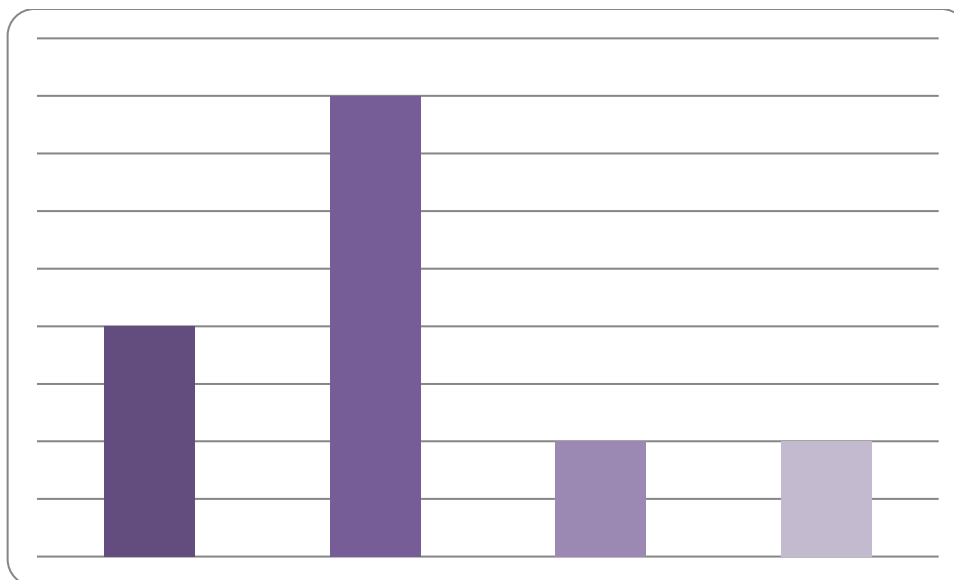
2.- ¿La preferencia de los padres de familia y estudiantes por seleccionar colegio para continuar los estudios secundarios se debe a?	Respuesta	%
Es un colegio fiscal gratuito.	4	50,00
Socialmente está considerado como el mejor.	1	12,50
Garantiza el ingreso a los centros superiores.	1	12,50
Imparte una enseñanza diferente.	2	25,00
Total:	8	100,00



Un 50% de los docentes indican que la preferencia de los padres de familia y estudiantes por seleccionar un colegio para continuar los estudios secundarios se debe a que es un colegio fiscal gratuito, el 12,50% señala que esto es por cuanto socialmente está considerado como el mejor, otro 12,50% determinan que garantizan el ingreso a los centros superiores, y un 25% porque imparte una enseñanza diferente.

3.- ¿Su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración usted la calificaría?

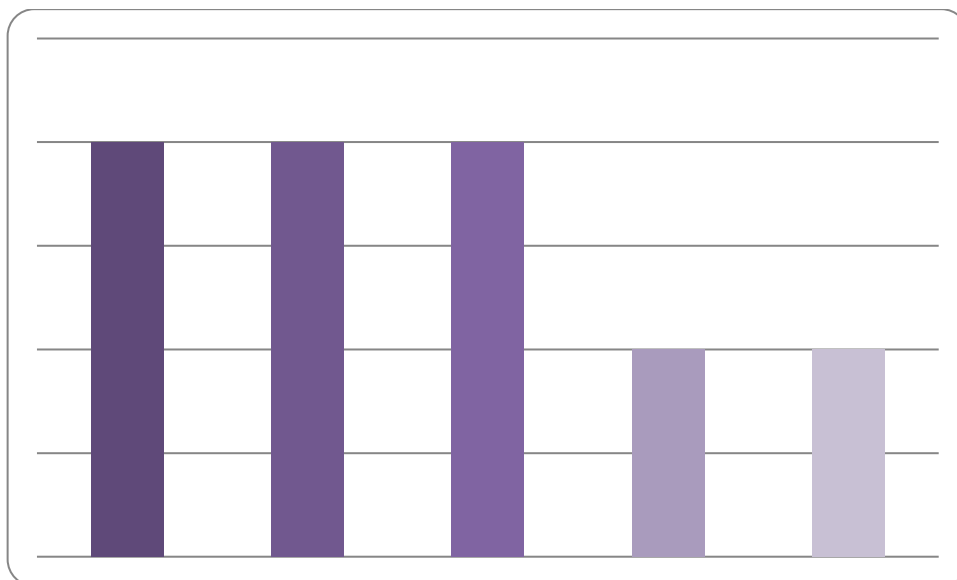
3.- ¿Su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración usted la calificaría?	Respuesta	%
Excelente	2	25,00
Buena	4	50,00
Aceptable	1	12,50
Mejorable	1	12,50
Total:	8	100,00



Los docentes a quien se le aplicó la encuesta en un 25% consideran que su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración la califican de excelente, el 50% señala que esta es solo buena, un 12,50% indican que esta es aceptable y un 12,50% señalan que esta puede ser mejorable.

4.- ¿La comunicación entre las autoridades y el personal docente, usted considera que es?

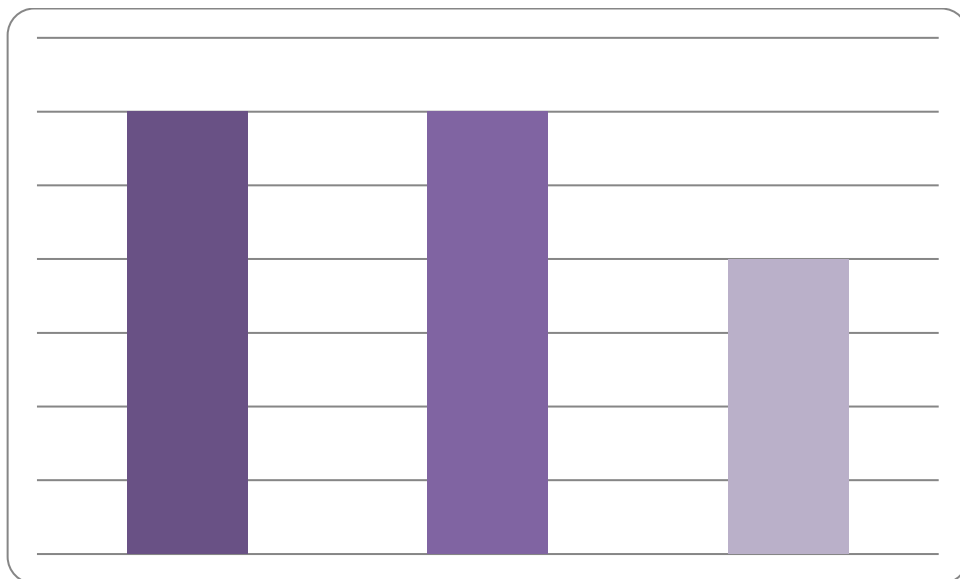
4.- ¿La comunicación entre las autoridades y el personal docente, usted considera que es?	Respuesta	%
Excelente	2	25,00
Muy buena	2	25,00
Buena	2	25,00
Regular	1	12,50
Pésima.	1	12,50
Total:	8	100,00



En lo que respecta a la comunicación entre las autoridades y el personal docente, un 25% la considera que es excelente, el 25% señala que es muy buena, un 25% indican que esta es buena, un 12,50% señalan que es regular y un 12,50% opina que es pésima.

5.- ¿El clima organizacional de la institución para la que trabaja podría catalogarla cómo?

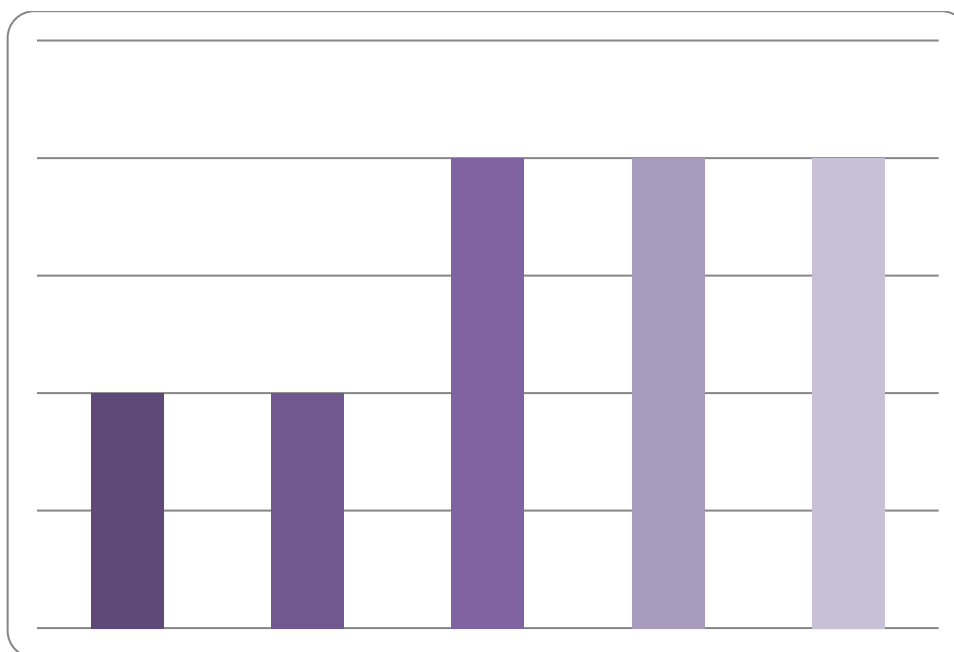
5.- ¿El clima organizacional de la institución para la que trabaja podría catalogarla cómo?	Respuesta	%
La dirección no confía en los profesores y la mayor parte de las decisiones se toman en base a la jerarquía.	3	37,50
La organización es condescendiente. La mayor parte de decisiones se toman en la dirección y ocasionalmente se producen delegaciones de poder.	3	37,50
La dirección tiene confianza en los profesores las decisiones se toman en la dirección pero con la participación de docentes.	2	25,00
Total:	8	100,00



Los docentes en un 37,50% consideran que el clima organizacional de la institución para la que trabajan se la podría catalogar como que la dirección no confía en los profesores y la mayor parte de las decisiones se toman en base a la jerarquía, otro 37.50% indican que la organización es condescendiente. La mayor parte de decisiones se toman en la dirección y ocasionalmente se producen delegaciones de poder y un 25% restante piensa que la dirección tiene confianza en los profesores, las decisiones se toman en la dirección pero con la participación de docentes.

6.- ¿Cómo usted considera la disciplina del alumnado?

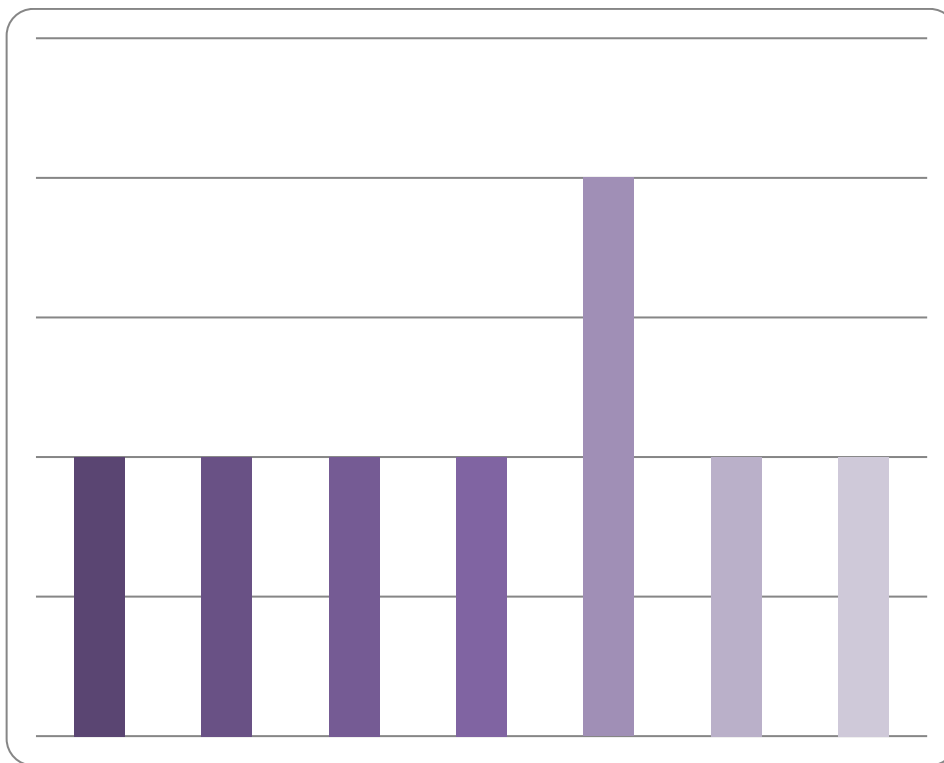
6.- ¿Cómo usted considera la disciplina del alumnado?	Respuesta	%
Excelente	1	12,50
Muy buena	1	12,50
Buena	2	25,00
Regular	2	25,00
Pésima.	2	25,00
Total:	8	100,00



En lo que respecta a la disciplina del alumnado, un 12,50% la considera que es excelente, el 12,50% señala que ésta es muy buena, un 25% indican que es buena, un 25% señalan que es regular y un 25% restante que es pésima.

7.- ¿Seleccione cuáles de éstos arreglos haría en su salón de clases?

7.- ¿Seleccione cuáles de éstos arreglos haría en su salón de clases?	Respuesta	%
Puertas	1	12,50
Aire acondicionado	1	12,50
Bancas	1	12,50
Ventanas (tamaño)	1	12,50
Iluminación	2	25,00
Tipo de piso	1	12,50
Todo lo anterior	1	12,50
Total:	8	100,00

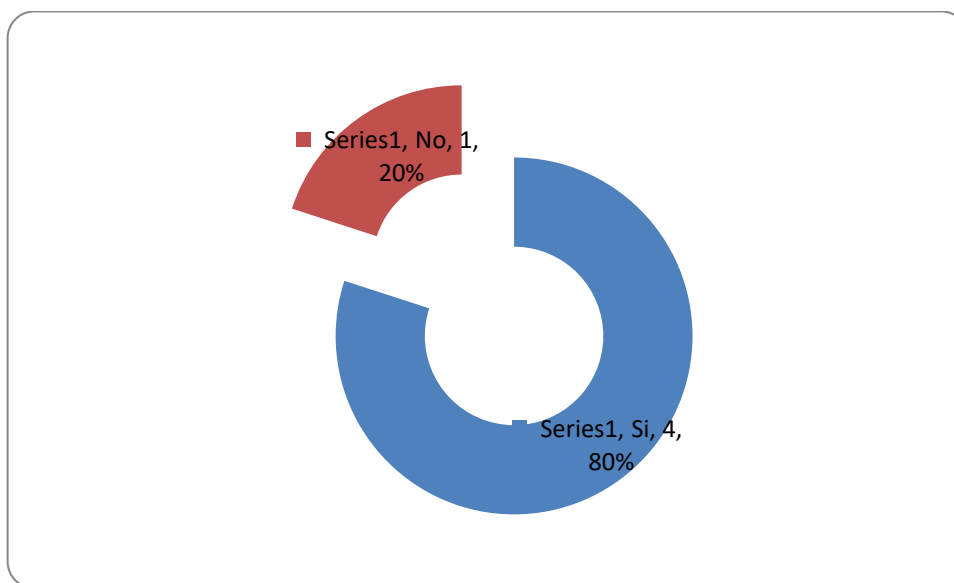


Los docentes consideran en un 12,50% que los arreglos deben efectuarse a las puertas, un 12,50% a los acondicionadores de aire, un 12,50% en las bancas, un 12,50% en las ventanas (tamaño), un 25% en la iluminación, el 12,50% en el tipo de piso y un 12,50% opina que en todo lo anterior.

ENCUESTA A ORGANIZACIONES VINCULADAS

1.- ¿Cree usted que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes?

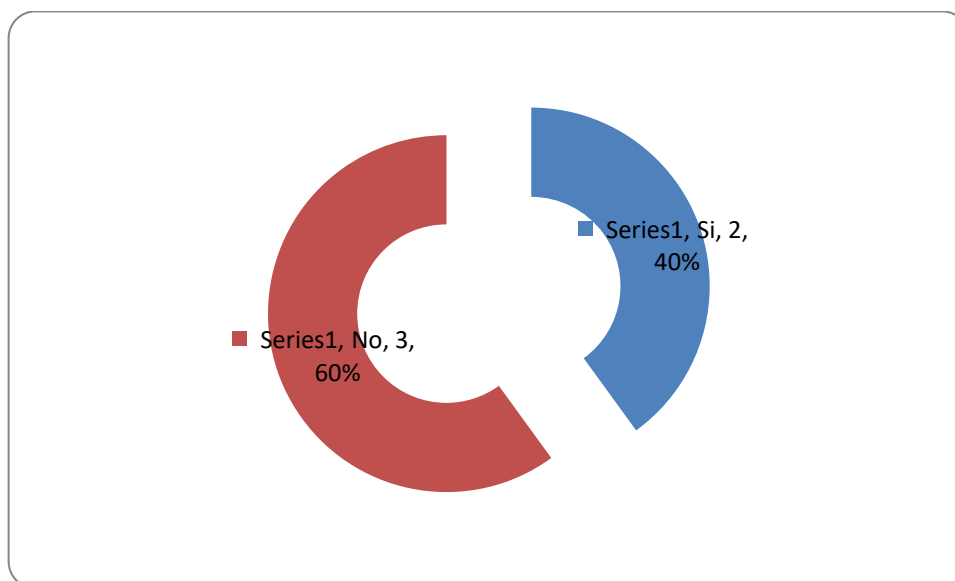
1.- ¿Cree usted que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes?	Respuesta	%
Si	4	80,00
No	1	20,00
Total:	5	100,00



El 80% de las organizaciones vinculadas con el plantel indican que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" si constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes, el 20% restante señala que no.

2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto, para la que fue creada y por la que existe el Instituto?

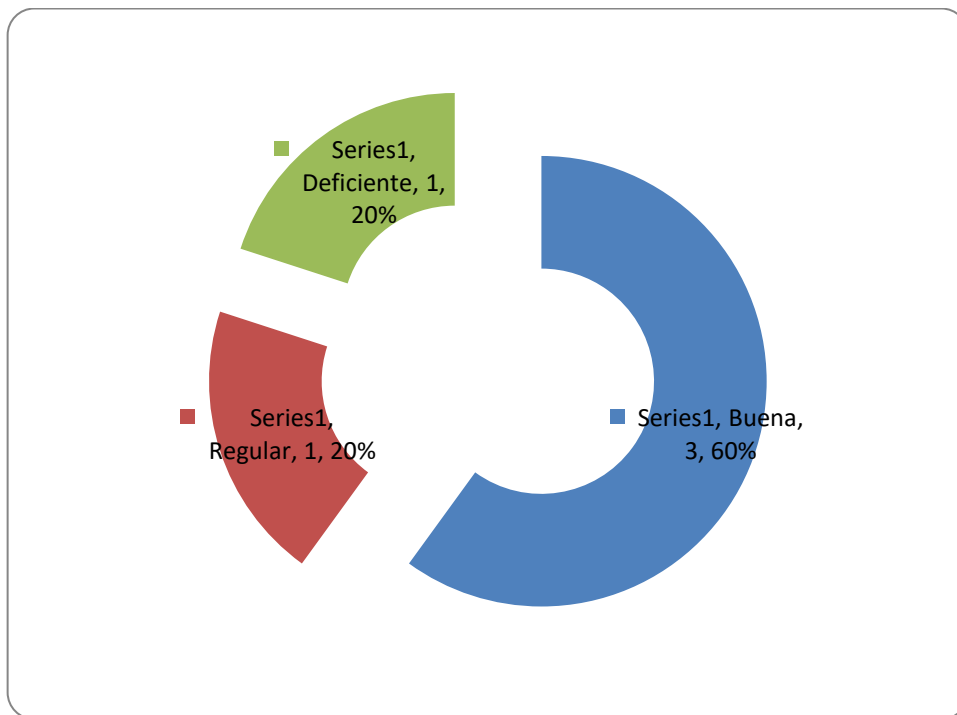
2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto, para la que fue creada y por la que existe el Instituto?	Respuesta	%
Si	2	40,00
No	3	60,00
Total:	5	100,00



Un 60% de los objetos de investigación indican que no conocen la misión y visión del instituto, para la que fue creada y por la que existe el Instituto, el 40% restantes indica que si conoce al respecto.

3.- ¿Cómo califica usted a los servicios que ofrece ésta institución educativa?

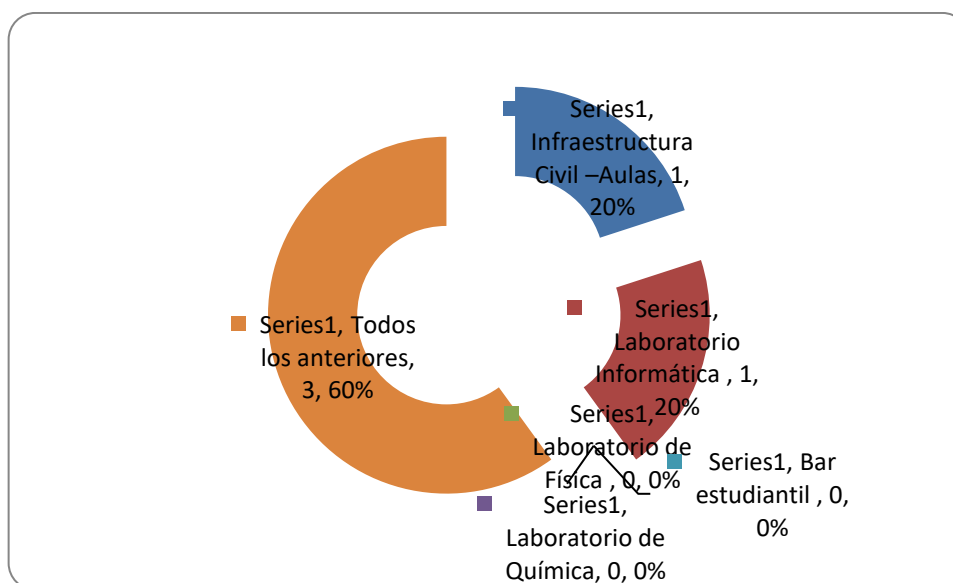
3.- ¿Cómo califica usted a los servicios que ofrece ésta institución educativa?	Respuesta	%
Buena	3	60,00
Regular	1	20,00
Deficiente	1	20,00
Total:	5	100,00



El 60% de estas organizaciones califica los servicios que ofrece esta institución educativa como Buena, un 20% de ellas las considera como regular y un 20% como deficiente.

4.- ¿Cuáles de éstos servicios le gustaría que mejoren en el instituto?

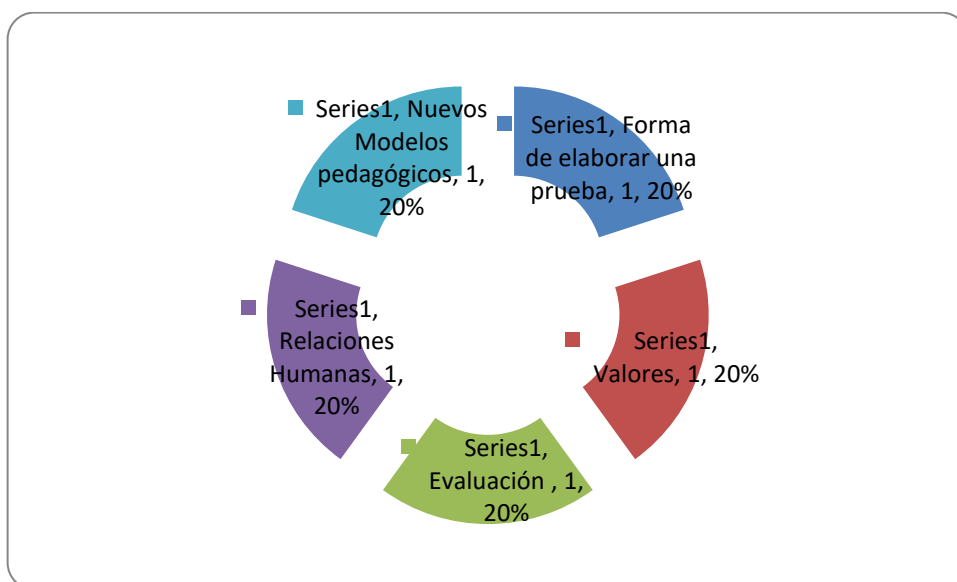
4.- ¿Cuáles de éstos servicios le gustaría que mejoren en el instituto?	Respuesta	%
Infraestructura Civil –Aulas	1	20,00
Laboratorio Informática	1	20,00
Laboratorio de Física	0	0,00
Laboratorio de Química	0	0,00
Bar estudiantil	0	0,00
Todos los anteriores	3	60,00
Total:	5	100,00



En lo que respecta a cuáles de los servicios le gustaría que mejoren en el instituto el 20% indico que en infraestructura civil –aulas, un 20% en laboratorios de informática, en laboratorio de física, laboratorio de química y bar estudiantil, no hay referencia al respecto, mientras que el 60% señala que debe ser en todos los anteriores.

5.- ¿En qué áreas considera usted que debería capacitarse a los docentes?

5.- ¿En qué áreas considera usted que debería capacitarse a los docentes?	Respuesta	%
Forma de elaborar una prueba	1	20,00
Valores	1	20,00
Evaluación	1	20,00
Relaciones Humanas	1	20,00
Nuevos Modelos pedagógicos	1	20,00
Total:	5	100,00



Los directivos de las organizaciones vinculadas consideran en un 20% que las áreas en que deberían capacitarse a los docentes la forma de elaborar una prueba, un 20% en valores, un 20% en evaluación, un 20% en relaciones humanas y un 20% restante en nuevos modelos pedagógicos.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS.

N°.	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	%SI	%NO	% T	¿POR QUÉ?
1	¿En su calidad de Directivo del Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo", conoce usted que es la matriz FODA y se aplica en el plantel?	4	1	5	80%	20%	100%	Es una herramienta básica de planificación
2	¿En el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo", se aplica el manejo estratégico?	4	1	5	80%	20%	100%	Permite manejar mejor al instituto
3	¿Ha participado dentro del Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" en la formulación del plan estratégico?	5	0	5	100%	0%	100%	Las autoridades debemos ser las primeras en estar al frente
4	¿El Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo", ha definido la Misión, Visión y Valores filosóficos?	5	0	5	100%	0%	100%	Se requiere partir de algo para llegar hacia un futuro
5	¿Conoce usted que en que consisten las cinco fuerzas de PORTER?	0	5	5	0%	100%	100%	No se tiene una idea clara al respecto
6	¿Conoce usted que son los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad para satisfacer al usuario)?	0	5	5	0%	100%	100%	No se tiene una idea clara al respecto
7	¿El Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo", tiene definido su orgánico funcional y es conocido por sus empleados y trabajadores?	4	1	5	80%	20%	100%	Todos deben conocer al respecto
8	¿Cree usted necesario que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo", cuente con procesos y procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos claramente definidos?	5	0	5	100%	0%	100%	Permiten asegurar el desarrollo de la institución
9	¿El Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo", aplica y mantiene las ventajas competitivas (recursos, capacidades y habilidades de la empresa)?	4	1	5	80%	20%	100%	Permiten asegurar el desarrollo de la institución
10	¿El Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" aplica el ciclo de mejoramiento continuo en sus actividades académicas y administrativas?	0	5	5	0%	100%	100%	No se tiene una idea clara al respecto

11.3.- Conclusiones Específicas y Generales.

ESTUDIANTES

El 78% de la población a quien se le aplicó el instrumento encuesta estima que si hay progreso en las actividades académicas y deportivas del plantel, el 22% indica que no lo hay. El 74% de los sujetos de investigación no conocen la misión y visión del Instituto, un 26% indican que si las conocen. Los estudiantes califican los servicios del plantel en un 22% como buena, el 52% la considera como regular y un 26% indica que ésta es deficiente. En lo que respecta a que servicios quisieran que se mejoren, el 31% considera que en la Infraestructura Civil – Aulas, un 26% el Laboratorio de Informática, un 13% los Laboratorio de Física, otro 13% el Laboratorio de Química y un 17% indican el Bar estudiantil. Los estudiantes califican los servicios del bar en un 26% como bueno, el 44% lo considera como regular y un 30% indica que este es deficiente. Los estudiantes califican los servicios del plantel en un 43% como buena, el 22% la considera como regular y un 35% indica que es deficiente. Los sujetos objetos de observación indican en un 52% que las instalaciones deportivas del instituto si brindan el espacio para que los alumnos puedan realizar sus prácticas en un ambiente recreativo y óptimo, el 48% señalan que no. Los estudiantes consideran en un 52% que las computadoras del laboratorio de informática deberían renovarse en forma inmediata, el 39% indican que esto debe hacerse después de un año y un 9% señalan que esto no es necesario. Los estudiantes a quien se le aplicó el cuestionario encuesta, señalan en un 13% que el personal docente que

imparte las cátedras, atiende las necesidades de los alumnos siempre, un 22% indican que esto es a menudo, el 43% que es a veces, un 9% que esto es casi nunca y un 13% dicen que nunca. El 87% de los estudiantes consideran que los profesores si necesitan capacitarse y un 13% indican que no es necesario. El personal estudiantil considera en un 17% que los docentes deben capacitarse en forma de elaborar una prueba, un 26% en valores, un 13% en evaluación, un 31% en relaciones humanas, un 13% en nuevos modelos pedagógicos. Los estudiantes consideran en un 9% que los arreglos deben efectuarse a las puertas, un 30% los acondicionadores de aire, un 35% en las bancas, un 4% en las ventanas (tamaño), un 9% en la iluminación, el 4% en el tipo de piso y un 9% opina que en todo lo anterior.

EMPLEADOS Y TRABAJADORES

Los usuarios internos consideran en un 60,53% que no le han dado a conocer la misión, visión, valores y políticas del instituto, mientras que un 39,47% indican que no. El personal administrativo y de trabajadores opinan en un 73,68% que si le gustaría formar parte del equipo de trabajo para elaborar el plan estratégico del Instituto, un 26,32% indican que no. Los usuarios internos consideran en un 21,05% que en su actividad laboral su lema de postura es mantener las condiciones laborales, un 31,58% es hacerle modificaciones al ambiente laboral, un 39,47% es cambiar la estructura organizativa por otra y un 7,89% no opina al respecto. Los actores internos indican que la preferencia de los clientes externos por seleccionar el plantel en un 23,68% se debe a la ubicación del instituto, el

36,84% porque los servicios administrativos, sociales y académicos son gratuitos, un 21,05% porque es considerado socialmente como uno de los mejores y el 18,42% porque presta las comodidades de un colegio experimental. Los objetos de observación indican en un 26,32% que su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración la calificaría como excelente, un 44,74 como buena, un 15,79 como aceptable y un 13,16 como mejorable. Los empleados y trabajadores consideran en un 13,16% que la relación de trabajo con las autoridades se desenvuelve en un clima laboral excelente, el 10,53% lo considera como muy bueno, un 50% como buena, el 21,05 como regular, y un 5,26% la señala como pésima. Los usuarios internos señalan que en el departamento que trabajan en un 36,84% les gustaría que exista remodelación de los ambientes de trabajo, el 42,11% indica que prefiere que se actualicen el software informático y un 21,05% señala que se debe reubicar al personal de su departamento. El personal de empleados y trabajadores en un 26,32% considera su trato con los padres de familia y alumnos como excelente, el 65,79% como buena y un 34,21% como aceptable. El personal que labora en el instituto en la parte administrativa y de servicio, indica en un 50% que le gustaría capacitarse en su área una vez al año, el 28,95% señala que dos veces al año y un 21,05% que más de dos veces al año. En lo relacionado a que si la capacitación fuera para un posgrado y el instituto lo apoya con licencia sin sueldo un 68,42% si estaría en condiciones de costearse su diplomado o maestría, mientras que el 31,58% no estaría dispuesto.

PADRES DE FAMILIA

El 34,78% de los objetos de observación indican que la función del comité central de padres de familia debería mantenerse como está, un 43,48% que deberían cambiar su estructura organizativa y jurídica y el 21,74% que debe mejorar el aspecto jurídico y de elecciones. Los padres de familia en un 21,74% señalan que los fondos del comité central que se recaudan al inicio de año deberían destinarse a mejoras de infraestructura física, 43,48% indica que en mejoras de los laboratorios de informática, ciencias, inglés; el 26,09% que debería ser en el pago de algunos profesores contratados y el 8,70% en todo lo anterior. En opinión de los padres de familia, en un 8,70% señalan que los servicios que presta colecturía son excelentes, un 34,78% los considera como buenos, el 52,17% como aceptables y 4,35% indican que son pésimos. En opinión de los padres de familia en un 8,70% señalan que los servicios de colecturía son excelentes, un 30,43% los considera como buenos, el 56,52% como aceptables y 4,35% indican que son pésimos. El 39,13% de los padres de familia indican que siempre comparten la metodología utilizada por los maestros en su enseñanza a los estudiantes, un 52,17% señala que a veces y el 8,70% que nunca. Un 21,74% de la población objetivo indican que siempre participaron en actividades programadas por las autoridades en el año lectivo que feneció, un 34,78% señala que a veces y el 43,48% que nunca. El 13,04% de los objetos de observación indican que el instituto siempre motiva la participación de los padres de familia en sus actividades, un 52,17% señalan que a veces y el 34,78% que nunca lo hacen. Un

39,13% de la población objetivo indican que siempre se sienten a gusto de ser parte de ésta prestigiosa institución, un 47,83% señalan que a veces y el 13,04% que nunca se sienten bien de ser parte de la misma. El 47,83% de los objetos de observación indican que siempre la institución proporciona información oportuna a los padres de familia, un 39,13% señalan que a veces y el 13,04% que nunca se cuenta con ella. Un 78,26% del personal participante en la encuesta indica que si se siente satisfecho como padre de familia en la forma de educar en el instituto a su representado, mientras que un 21,74% señala que no. El 4,35% de los padres de familia sujetos a la encuesta indican que el servicio de transportación que brinda el instituto es excelente, un 17,39% lo considera como muy bueno, un 60,87% señalan que solo es bueno, un 13,04% lo considera como regular y el 4,35% indica que éste es pésimo.

DOCENTES

El 25% de los docentes a quienes se les aplicó la encuesta consideran que el objetivo es de potenciar la excelencia educativa, la postura de ellos es mantener el modelo, un 37,50% estima que hay que hacerle modificaciones al modelo, un 25% adicional opina que es necesario cambiar el modelo por otro, mientras que el 12,5% prefiere no opinar. Un 50% de los docentes indican que la preferencia de los padres de familia y estudiantes por seleccionar un colegio para continuar los estudios secundarios se debe a que es un colegio fiscal gratuito, el 12,50% señala que esto es porque socialmente está considerado como el mejor, otro 12,50% determinan que garantizan el ingreso a los centros superiores, y un 25% porque

imparte una enseñanza diferente. Los docentes a quienes se les aplicó la encuesta en un 25% consideran que su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración la califican de excelente, el 50% señalan que esta es solo buena, un 12,50% indican que esta es aceptable y un 12,50% señalan que esta puede ser mejorable. En lo que respecta a la comunicación entre las autoridades y el personal docente, un 25% la considera que es excelente, el 37,50% señala que ésta es muy buena, un 37,50% indican que es buena, un 12,50% señalan que es regular y un 12,50% restante que ésta es pésima. Los docentes en un 37,50% consideran que el clima organizacional de la institución para la que trabajan se la podría catalogar como que la dirección no confía en los profesores y la mayor parte de las decisiones se toman en base a la jerarquía, otro 37,50% indican que la organización es condescendiente. La mayor parte de decisiones se toman en la dirección y ocasionalmente se producen delegaciones de poder y un 25% restante considera que la dirección tiene confianza en los profesores, las decisiones se toman en la dirección pero con la participación de docentes. En lo que respecta a la disciplina del alumnado, un 12,50% la consideran que es excelente, el 12,50% señalan como muy buena, un 25% indican que esta es buena, un 25% opinan que ésta es regular y un 25% restante que es pésima. Los docentes consideran en un 12,50% que los arreglos deben efectuarse a las puertas, un 12,50% los acondicionadores de aires, un 12,50% en las bancas, un 12,50% en las ventanas (tamaño), un 25% en la iluminación, el 12,50% en el tipo de piso y un 12,50% opina que en todo lo anterior.

ORGANIZACIONES VINCULADAS

El 80% de las organizaciones vinculadas con el plantel indican que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" si constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes, el 20% restante señala que no. Un 60% de los objetos de investigación indican que no conocen la misión y visión del instituto, para la que fue creada y por la que existe el Instituto, el 40% restantes indica que si conoce al respecto. El 60% de estas organizaciones califica los servicios que ofrece la institución educativa como Buena, un 20% de ellas las considera regular y un 20% como deficientes. En lo que respecta a cuales de los servicios le gustaría que mejoren en el instituto el 20% indicó que en infraestructura civil –aulas, un 20% en laboratorios de informática; en laboratorio de física, laboratorio de química y bar estudiantil, no hay referencia al respecto, mientras que el 60% señala que debe ser en todos los anteriores. Los directivos de las organizaciones vinculadas consideran en un 20% que las áreas en que deberían capacitarse a los docentes es en la forma de elaborar una prueba, un 20% en valores, un 20% en evaluación, un 20% en relaciones humanas y un 20% restante en nuevos modelos pedagógicos.

12.- PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.

12.1.- Alternativa obtenida.

La Planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez.

Existen dos clases de Planificación la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos.

La planificación, es una disciplina orientada a la selección de objetivos, derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima. Esto indica que la planificación posee tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan.

La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados

sobre los objetivos que generan resultados. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

De allí que en base al proceso de investigación realizado, podemos concluir que la alternativa obtenida es la siguiente:

La Planificación estratégica como técnica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

La misma que se desarrollará en todos los componentes previstos, lo que permitirá una mejora en el accionar administrativo y educativo de ésta unidad educativa.

12.2.- Alcance de la alternativa.

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones; si no también, para proponer y concretar las transformaciones que requiere su entorno. Es necesario determinar que en toda planificación institucional, podremos encontrar dos grandes factores, siendo estos:

- Los factores externos que pueden obstaculizar y ayudar al buen logro de la misión, objetivo o meta, y,
- Los factores internos que apoyan y obstaculizan el desarrollo de la misión, objetivo o meta.

Pero se hace necesario determinar las capacidades, recursos y experiencias que poseen los directivos, los docentes, los empleados y los otros actores que tiene el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, que le permitan el logro de su misión, visión, objetivos y cumplimiento de valores.

La presente propuesta, otorga como alternativa que tanto actores internos como externos involucrados con el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” puedan aplicar la técnica FODA, como una herramienta básica de análisis, que ésta a su vez sirva para el rediseño de su plan estratégico y que mediante la técnica del ciclo de mejoramiento continuo los procesos administrativos, financieros y pedagógicos satisfagan la necesidad de sus usuarios.

12.3.- Aspectos básicos de la alternativa.

12.3.1.- Antecedentes.

Aplicación de la Matriz DAFO como análisis previo para el desarrollo del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Formulación de los lineamientos básicos para el rediseño del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Mejoras en la atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” en sus servicios académicos.

Diseño de procesos y procedimientos básicos en lo administrativo, financiero y pedagógico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, aplicando el ciclo de mejoramiento continuo.

12.3.2.- Justificación.

12.3.3.- Objetivos.

12.3.3.1.- Objetivo general.

Mejorar y optimizar los procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” aplicando las técnicas de la planificación estratégica.

12.3.3.2.- Objetivos Específicos.

- Aplicar la Matriz DAFO como análisis previo para el desarrollo del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.
- Formular lineamientos básicos para el rediseño del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.
- Mejorar la atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” en sus servicios académicos.
- Diseñar procesos y procedimientos básicos en lo administrativo, financiero y pedagógico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, aplicando el ciclo de mejoramiento continuo.

12.3.4.- Estructura general de la Propuesta.

12.3.4.1.- Título.

La Planificación estratégica como técnica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”

12.3.4.2.- Componentes.

- Aplicación de la Matriz DAFO como análisis previo para el desarrollo del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

- Formulación de los lineamientos básicos para el rediseño del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.
- Mejoras en la atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” en sus servicios académicos.
- Diseño de procesos y procedimientos básicos en lo administrativo, financiero y pedagógico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, aplicando el ciclo de mejoramiento continuo.

12.3.4.3.- Aplicabilidad.

12.3.4.3.1.- Aplicación de la Matriz DAFO como análisis previo para el desarrollo del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

La matriz DAFO o también conocida como matriz FODA, no es otra cosa que determinar las:

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades y
- Amenazas

Que tiene en su entorno tanto interno como externo el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, por ello recoge:

- Los puntos **Fuertes** en que nos debemos apoyar
- Los puntos **Débiles** que debemos superar

- Las **Oportunidades** que tenemos que aprovechar
- Las **Amenazas** de las que nos tenemos que defender

Para apropiarnos de estos conceptos específicos que nos permitan ir sosteniendo un análisis a fin de construir estrategias, hablaremos de cada uno de ellos, siendo:

Fortalezas Internas.- Son los recursos o capacidades que ayudan al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, a cumplir con su misión. (Ejemplos: adecuada infraestructura, mejores recursos tecnológicos, liderazgo, capacitación del talento humano).

Debilidades Internas.- Son deficiencias en recursos y capacidades que impide al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” cumplir con sus mandatos y misión. (Ejemplos: Falta de una efectiva comunicación, ausencia de una clara misión, inadecuada estructura organizacional, estructura de salarios no competitiva)

Oportunidades Externas.- Son factores o situaciones que pueden afectar al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” de una forma favorable. (Ejemplos: Nuevos segmentos de la sociedad, incremento de la demanda, etc.).

Amenazas Externas.- Son factores externos o situaciones que pueden afectar en forma negativa al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”. (Ejemplos: Incremento de impuestos, aumento de la competencia, etc.).

La matriz FODA, nos permite efectuar un análisis situacional del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, donde podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los usuarios-estudiantes y de los servicios, para cada uno de los segmentos objetivos?
- ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos objetivos de usuarios, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”?
- ¿Conocemos nuestros puntos de ventajas o desventajas competitivas desde la perspectiva de satisfacción de los estudiantes-padres de familia y de los servicios que entregamos?
- ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores-unidades educativas claves locales?
- ¿Conocemos claramente las necesidades del personal administrativo, de servicio y de los docentes?
- ¿Comprendemos qué es lo que esperan nuestros directivos?
- ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias que afectarán el sector y el país (Tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?
- ¿Tenemos claramente identificados los principales asuntos estratégicos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”?

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

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

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica del plantel educativo.

El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

La matriz DAFO, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, estas son:

La estrategia FO (Fortaleza-Oportunidades).- Se basa en el uso de fortalezas internas que tiene el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” con el propósito

de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada, porque la unidad educativa podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del sector social local para el ofrecimiento de sus servicios.

La estrategia FA (Fortaleza-Amenazas).- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de sus fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

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

La estrategia DO (Debilidades-Oportunidades).- Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, si al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” su entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

En la matriz DAFO por columnas se establece el análisis del entorno:

- 1ª columna: Amenazas,
- 2ª columna: Oportunidades

Por filas el diagnóstico de la empresa:

- 1ª fila: Puntos fuertes,
- 2ª fila: Puntos débiles.

Así se forman cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, siendo:

1-1. Estrategias defensivas

1-2. Estrategias ofensivas

2-1. Estrategias de supervivencia

2-2. Estrategias de reorientación

Esto aplicándolo a una matriz se determina así:

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

Del análisis realizado al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, se ha podido establecer las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene, siendo estas:

FORTALEZAS	
1.	Tradición del plantel por su prestigio y antigüedad.
2.	La mayoría de estudiantes presentan interés de superación personal y buen nivel aptitudinal para el aprendizaje académico.
3.	La captación de estudiantes es de diversos estratos sociales, cuyas experiencias son más diversificadas.
4.	Vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza en la mayoría de los docentes.
5.	El personal administrativo presenta desempeño laboral competente.
6.	Existe motivación para la capacitación permanente, a los docentes y personal administrativo.
7.	Buena infraestructura, laboratorios, equipos y estructura informática adecuada.
8.	El presupuesto asignado por el estado es de carácter permanente.
9.	Los institutos están mejorando su organización, currículos y planes de estudios, de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral.

OPORTUNIDADES	
1.	El proceso de evaluación y acreditación del CEAACES permite mejorar los procesos educativos y administrativos en el instituto.
2.	Requerimiento de nuevas especialidades en el sector tecnológico, comercial, industrial, turismo, etc.
3.	Aplicación de las TIC's en los procesos administrativos, financieros y pedagógicos del instituto.
4.	Demanda insatisfecha local para modernizar tecnologías empresariales, de procesamiento de información.
5.	Determinadas carreras del entorno laboral y empresarial ofrecen espacios para la formación práctica e investigación.
6.	Participación activa del instituto en el logro del desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico de la sociedad local.
7.	Becas para estudiantes y docentes en capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.
8.	Captación de mayor cantidad de estudiantes debido a la gratuidad de la enseñanza.
9.	Existencia de entidades que cuentan con base de datos e información estadística para realizar investigaciones nacionales.

DEBILIDADES
1. Débil articulación curricular entre la educación primaria y secundaria que predispone bajo nivel académico, deserción y reprobación de parte de los estudiantes.
2. Mayoría de docentes no manejan métodos didácticos y sistemas de evaluación adecuados para la enseñanza media.
3. Excesivos procesos internos y administrativos.
4. Escasa identificación, compromiso y mística de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional.
5. Adecuadas remuneraciones de los docentes y personal administrativo.
6. Oferta de carreras profesionales que no responden a las reales necesidades de los mercados laborales de la zona.
7. Escaso apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo.
8. Politización e influencias de algunos grupos de interés en la administración del plantel, que sacan provecho de sus escasos recursos.
9.- Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación con las instituciones públicas y privadas.

AMENAZAS
1. Escasa asignación de recursos fiscales de parte del Estado reflejada en el presupuesto institucional.
2. Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones en la mayoría de familias ecuatorianas.
3. Inestabilidad política y económica del país.
4. Crecimiento de planteles educativos de prestigio, que emplean las TIC's, dan buen servicio y compiten agresivamente en la captación de estudiantes.
5. Oferta de mejores remuneraciones de parte de empresas y universidades privadas para los docentes competitivos.
6. Deterioro de la imagen institucional en el entorno social, por la inadecuada gestión y el mal manejo de a gestión administrativa- académica.
7. Producción acelerada de conocimientos científicos y tecnológicos, no permite la adaptación oportuna y el avance paralelo de los planteles educativos.
8. Poca inversión en el equipamiento de laboratorios e implementación de las TIC'S.
9. Incremento de la población estudiantil sin la entrega de recursos económicos para contratar más docentes.

Fundamentado en este análisis previo, los directivos pueden construir sus futuras estrategias a fin de poder establecer cuáles serán sus objetivos estratégicos, como lo veremos en los siguientes ejemplos:

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

Matriz DAFO	AMENZA (01). Escasa asignación de recursos fiscales de parte del Estado reflejada en el presupuesto institucional.
FORTALEZA (07). Buena infraestructura, laboratorios, equipos y estructura informática adecuada.	Estrategias (FA) Defensivas. Mejorar el presupuesto institucional para la construcción de infraestructura y compra de equipos informáticos.

Objetivo Estratégico N°. 1.- Mejorar el presupuesto institucional para la construcción de infraestructura y compra de equipos informáticos.

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

Matriz DAFO	OPORTUNIDADES (05). Determinadas carreras del entorno laboral y empresarial ofrecen espacios para la formación práctica e investigación.
FORTALEZA (09). Los institutos están mejorando su organización, currículos y planes de estudios, de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral.	Estrategias (FO) Ofensivas. Mejorar la infraestructura y compra de equipos para satisfacer la demanda laboral y la investigación.

Objetivo Estratégico N°. 2.- Mejorar la infraestructura y compra de equipos para satisfacer la demanda laboral y la investigación.

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

Matriz DAFO	OPORTUNIDADES (02). Requerimiento de nuevas especialidades en el sector tecnológico, comercial, industrial, turismo, etc.
DEBILIDADES (09). Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación con las instituciones públicas y privadas.	Estrategias (DO) Reorientación. Aprovechar las demandas de nuevas especialidades por medio de convenios de cooperación interinstitucional.

Objetivo Estratégico N°. 3.- Aprovechar las demandas de nuevas especialidades por medio de convenios de cooperación interinstitucional.

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

Matriz DAFO	AMENAZAS (05). Oferta de mejores remuneraciones de parte de empresas y universidades privadas para los docentes competitivos.
DEBILIDADES (07). Escaso apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo.	Estrategias (DA) Supervivencia. Establecer un programa de capacitación permanente gratuito para los docentes como parte del incentivo institucional.

Objetivo Estratégico N°. 4.- Establecer un programa de capacitación permanente gratuito para los docentes como parte del incentivo institucional.

Como se ha podido apreciar a medida que voy estructurando mis estrategias en base a las combinaciones que determina el FODA, se podrá ir creando los objetivos estratégicos que la organización requiera para incluirlos dentro del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, en el presente ejemplo se ha podido establecer cuatro objetivos, siendo:

- **Objetivo Estratégico N°. 1.-** Mejorar el presupuesto institucional para la construcción de infraestructura y compra de equipos informáticos.
- **Objetivo Estratégico N°. 2.-** Mejorar la infraestructura y compra de equipos para satisfacer la demanda laboral y la investigación.
- **Objetivo Estratégico N°. 3.-** Aprovechar las demandas de nuevas especialidades por medio de convenios de cooperación interinstitucional.
- **Objetivo Estratégico N°. 4.-** Establecer un programa de capacitación permanente gratuito para los docentes como parte del incentivo institucional.

12.3.4.3.2.- Formulación de los lineamientos básicos para el rediseño del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Para el desafío del Plan Estratégico de Desarrollo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, se debe utilizar el modelo participativo de planificación, conocido como "Planificación Estratégica Educativa (P.E.E.)", proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus metas, de sus objetivos, de sus estrategias a utilizar para asegurar sus logros.

El Plan Estratégico de Desarrollo es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas de la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro, como en efecto se presentó en el análisis DAFO.

La Planificación Estratégica Educativa, contiene cuatro momentos, estos son:

- Momento Explicativo (Ser).
- Momento Prospectivo (Deber ser).
- Momento Estratégico (Poder ser).
- Momento Táctico Operacional (Hacer).

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

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

De allí, podemos indicar que los componentes básicos de un Plan Estratégico de Desarrollo, para este tipo de unidades educativas como lo es el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, deben comprender los puntos siguientes:

1. Presentación.
2. Introducción.
3. Antecedentes.
4. Marco Referencial.
5. Modelo de Planificación.
6. Metodología.
7. Propuesta del Plan:
 - Momento Explicativo (Ser).
 - Posicionamiento institucional;
 - Diagnóstico Situacional:
 - Medio Interno: Fortalezas, Debilidades;
 - Medio Externo: Oportunidades y Amenazas
 - Momento Prospectivo (Deber ser).
 - Escenarios;
 - Visión;
 - Misión;
 - Objetivos;
 - Políticas;
 - Estrategias;
 - Momento Estratégico (Poder ser).
 - Estrategias de consolidación;

- Estrategias de cambio.
- Momento Táctico Operacional (Hacer).
 - Programas y proyectos;
 - Programación general;
 - Planes operativos;
 - Diseño de proyectos;
 - Seguimiento y evaluación del Plan.

8. Bibliografía.

9. Anexos:

- Instrumentos utilizados.
- Glosario.
- Otros.

10. Índice.

A continuación describiremos cada uno de estos pasos que nos permiten delinear la elaboración del plan estratégico del el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, siendo:

1.- Presentación.

No es otra cosa que decirle a la comunidad del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, el porqué del Plan Estratégico por parte de las autoridades del plantel educativo, en sí contendrá un mensaje hacia la comunidad de la unidad educativa, un mensaje de conciliación, una descripción breve del contenido del

plan y que es lo que queremos lograr con el mismo, debemos destacar varios aspectos entre los que tenemos los siguientes:

- Debe ser contextualizado.
- Existir una direccionalidad.
- Ser participativo y consensuado.
- Señalar el mejoramiento continuo.
- Destacar la rendición social de cuentas.

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

2.- Introducción.

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

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

3.- Antecedentes.

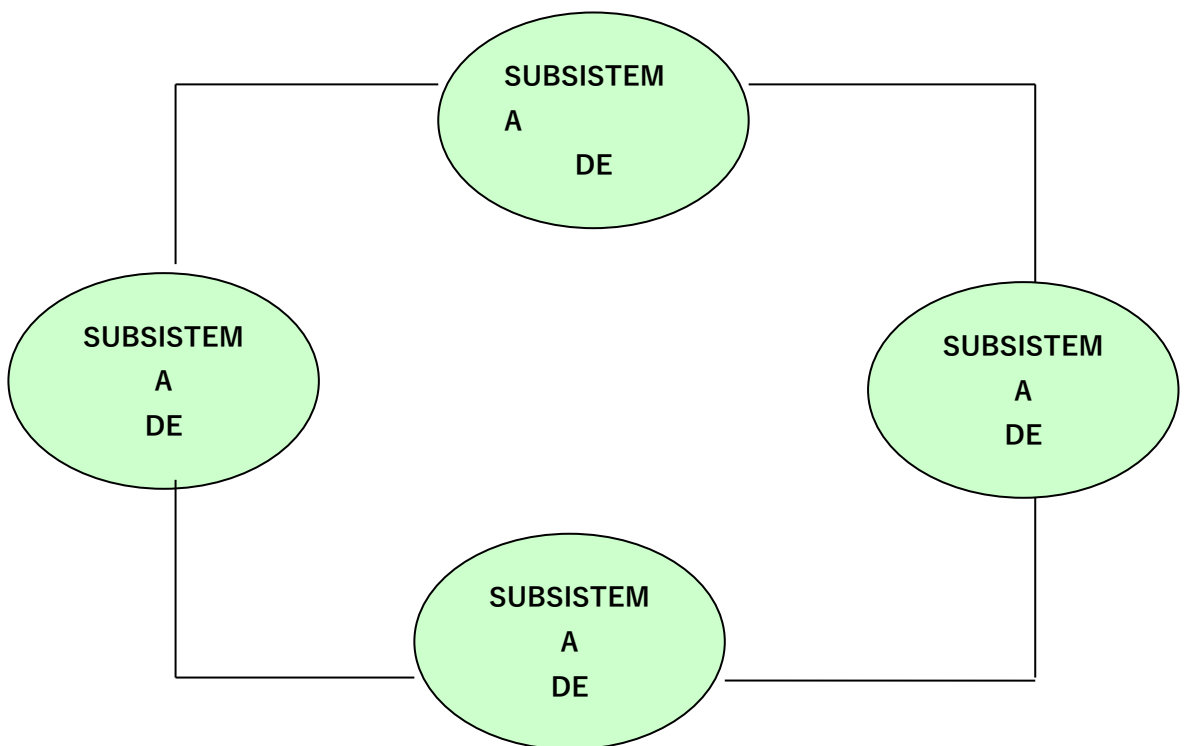
En primer lugar se debe indicar el porqué del rediseño realizado del plan estratégico, se describirá a la organización educativa en sí, el marco legal en que se fundamenta su creación y funcionamiento, como se socializó la formación del plan, que actores internos y externos participaron, el número de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

4.- Marco Referencial.

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

5.- Modelo de Planificación.

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



6.- Metodología.

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

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

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

- Método inductivo – deductivo.
- Método descriptivo.
- Método científico.
- Método histórico – lógico.

Entre los instrumentos que se pueden aplicar tenemos:

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

7.- Propuesta del Plan.

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

Luego se realiza un análisis situacional de **medio interno**, para determinar en este caso, la realidad del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, a través de la identificación de fortalezas (F) y debilidades (D). Para ello se puede implementar una serie de técnicas de investigación cualicuantitativas. Se recomienda, hacer talleres participativos con docentes, autoridades y expertos en el área, donde se apliquen técnicas conocidas como la entrevista, la encuesta, el árbol del problema e Ishikawa.

Esta información es complementada con información cuantitativa que se recoge de documentos, informes, publicaciones, datos estadísticos, etc. La información procesada se ubica en una matriz diseñada para el efecto, que constituye la base de la problematización. Lo importante es identificar: nudos críticos (grandes

problemas), con sus causas (meso y micro problemas) y sus efectos, podemos además contar con:

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

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

- El mundo;
- La sociedad;
- La globalización;
- El rol en la sociedad;
- La relación con el Estado y sectores sociales y productivos;
- El sistema educativo;

- El avance científico-tecnológico;
- La responsabilidad social.
- Otros.

7.2.- Momento Prospectivo (Deber ser).- Se formulan los escenarios tendencial, deseado y alternativo, se rediseñan la visión, misión, los grandes objetivos y políticas institucionales del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”. Los objetivos y políticas se los identifican, sobre todo, a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales.

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

7.4.- Momento Táctico Operacional (Hacer).- Se caracteriza por contener los principales proyectos derivados de los momentos anteriores, debidamente priorizados y distribuidos por programas que se derivan de las funciones del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”. Luego se presenta una programación general del plan, que implica una planificación para cinco años. En ella se considera todos los proyectos multianuales con sus indicadores de gestión, tiempos, costos, financiamiento y responsables de la ejecución. A continuación se presenta el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año de ejecución del plan,

en estrecha vinculación con el presupuesto institucional. Tanto la programación general como el plan operativo, se diseñan de acuerdo a matrices especialmente diseñadas para el efecto. En este momento también se avanza con el diseño de varios perfiles de proyectos del plan utilizando la metodología del Marco Lógico.

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

9.- Anexos:

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

- Instrumentos utilizados.- Tales como guía de entrevista, formulario de encuestas, guía de observación, ficha de registro de documentos.
- Glosario.- Es necesario crear un glosario específico de términos, que permitan a los actores internos y externos empoderarse de conceptos propios de la planificación estratégica y se despeje duda sobre ellos.
- Otros.- Puede ser el organigrama estructural, la nómina del personal, el equipo a cargo de rediseñar el plan, entre otros

aspectos de importancia para la comunidad interna y externa del plantel educativo.

10.- Índice.

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

Un esquema específico sobre el plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, es el siguiente:



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

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

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

Entre los enfoques para estudiar el futuro, tenemos:

- Proyecciones
- Predicciones
- Previsiones.

Existen ciertos escenarios que pueden ser enfocados por el equipo a cargo de la elaboración del plan, por ejemplo estimar el número de estudiantes a matricularse en cada período lectivo, el número de docentes que requeriremos, el presupuesto institucional, el período máximo de clases, los cambios de gobiernos.

Lo que no podemos estimar son los eventos naturales o eventos circunstanciales que se nos presentaren, por ejemplo, en la costa ecuatoriana el retraso o alargue de la etapa invernal, o inviernos devastadores que originan la suspensión de clases y por ende las acciones programadas.

Eventos como el 30 de Septiembre del 2010 que originó un estado de emergencia en el país y por ende la suspensión de clases, de allí es que no es necesario ser agorero, pero si es necesario que el equipo trabaje sobre los escenarios que si son calculables o pronosticables en un cierto grado.

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

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

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

Responde a las siguientes preguntas:

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

La misión que proponemos para este plantel es la siguiente:

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

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

- ¿Qué es? (Instituto Técnico).
- ¿Qué hace? (Formar bachilleres).
- ¿A quién satisface? (Al elemento humano).
- ¿Cómo lo satisface? (Excelencia académica).

c).- Características de la declaración de la visión.- Con la visión, se determina llevar al Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, de una situación actual a

una situación deseada. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro. La visión crea la imagen de destino de la organización. La estrategia define la lógica para alcanzar la visión. La visión debe también ser cuantificada en términos generales. La visión debe ser una guía para la acción, además debe tener atributos tales como:

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

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

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

La visión que proponemos para este plantel es la siguiente:

El Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” al 2015, será una unidad educativa que lidere la formación estudiantil en la provincia de Los Ríos, mediante la investigación científica y aplicación de las técnicas de información comunicacional, respetando los valores éticos y morales.

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

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

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

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

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

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

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

Un objetivo estratégico específico, debe contener los siguientes aspectos:

- **Nombre del y número: Objetivo XX**
- **El Desafío/Tarea**
- **Las Líneas de Acción**
- **Los Indicadores de Éxito**
- **Las Fuentes de Financiamiento**
- **Vinculado con el Objetivo N°. XX del Plan Nacional para el Buen Vivir**

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

Objetivo X

Desarrollar el Estudio de Mercado de necesidades académicas del área de influencia del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Desafío/Tarea.

El Vicerrectorado conjuntamente con la Comisión Académica del plantel presentará al Rector el proyecto del diagnóstico del estudio de mercado del área de influencia del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Líneas de Acción

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

Indicadores de Éxito

2011.

- Se designa el equipo multidisciplinario encargado de la elaboración del proyecto del diagnóstico del estudio de mercado.
- Un proyecto del diagnóstico de estudio de mercado.
- Dos sesiones en la Comisión Académica del plantel, para la aprobación del proyecto del estudio de mercado.
- Dos sesiones en el Consejo Directivo, para la aprobación del proyecto de estudio de mercado.
- Un Plan General de Capacitación sobre el proyecto del diagnóstico de estudio de mercado.
- Se ejecuta y tabula, la primera fase del proyecto del diagnóstico del estudio de mercado.
- Se presenta a las autoridades, el diagnóstico del estudio de mercado en su primera fase del proyecto.
- Se implementa el plan anual de seguimiento y evaluación, del proyecto del estudio de mercado.

2012.

- Un Plan Anual de Capacitación, para aplicar la segunda fase del proyecto del estudio de mercado.
- Se ejecuta y tabula la segunda fase del proyecto del estudio de mercado.

- Se presenta a las autoridades, el diagnóstico del estudio de mercado en su segunda fase del proyecto.
- Se implementa el plan anual de seguimiento y evaluación del proyecto del estudio de mercado.

Fuentes de Financiamiento

Presupuesto Institucional del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Plan Nacional para el Buen Vivir

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

12.3.4.3.3.- Mejoras en la atención al cliente interno y externo del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” en sus servicios académicos.

Uno de los aspectos fundamentales dentro del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, es sin duda la *Motivación*, siendo este sin duda un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la *Motivación*, es la *Indiferencia*.

El concepto de la *Motivación*, es señalado de diferentes maneras, entre ellas se puede mencionar: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo” (**Herzberg, citado en Cave, Morales, Terzano, & Calfapietra, 2004**). “La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que está presente en la organización mientras sucede todo esto” (**Jones, citado en Cave et al., 2004**). “El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades” (**Dessler, citado en Cave et al., 2004**). “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta” (**Kelly, citado en Cave et al., 2004**).

Desde este punto de vista se requiere que dentro del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, exista en los docentes, empleados, personal de servicio,

estudiantes y padres de familia una motivación en firme que les permita ser parte integral del plantel.

Podemos señalar que los tres tipos principales de programas motivacionales para docentes, empleados y personal de servicio son:

- Programas de pagos de incentivos.
- Enriquecimiento del puesto.
- Administración de objetivos.

Programas de pagos de incentivos, los tipos de planes de incentivos usados más comunes: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por servicios adicionales prestados e incentivos por la actuación del grupo y participación en las actividades culturales y sociales.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en las horas extras o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación individual es un pago en efectivo por una actuación superior durante un determinado periodo especificado. La tarifa por servicios adicional está basada en la atención de los estudiantes por parte de un empleado o docente. El empleado o docente recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada estudiante sumamente satisfecho. Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por

hora clase. Una participación en las actividades culturales y sociales se fundamente en las actividades propias ejecutadas por los estudiantes y que los docente o empleados ayudan en la coordinación del proceso de dichas actividades, si estas generan valor económico alguno serán participe de dichos valores.

Enriquecimiento del puesto, es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado o docente para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados y docentes una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades, proporcionar en cada empleado y docente una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados y docente una mayor responsabilidad en el control de calidad educativa y la autodeterminación de los procedimientos de enseñanza, permitir a los empleados y docentes trato directo con los estudiantes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado y docente pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la

motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje. Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Administración de objetivos, organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en otros niveles. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, debe emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado y docente a alcanzar la meta de los estudiantes, es posible que no se sientan interesados en reducir los costos de la enseñanza o el aumento de estudiantes; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y la cooperación pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común que se sustenta en la visión del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, La competencia y la cooperación no

son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

En el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados y docentes, en orden de cumplir las expectativas de los estudiantes y padres de familia, esas destrezas se refieren a la comunicación, siendo estas:

- Diagnosticar
- Escuchar
- Preguntar
- Sentir

Diagnosticar, para lograr esta sensación del impacto en los estudiantes y padres de familia, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se llevan. Este comportamiento no verbal está compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el **PARALENGUAJE** (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). La que se refiere entonces a que las personas, son solo nuestros los estudiantes y padres de familia, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como estudiantes y como directivos, determinados por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad y necesidad relacionados con la apariencia.

Escuchar, el Sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. Escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural desde ser desarrollada. Es una manera natural de adquirir información, así podemos entablar relaciones, hacer amigos, para que quien habla se sienta reconocido, para disfrutar, para relajarnos.

Preguntar, es la manera más sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor. La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación intolerancia o cercanías al efectuar la pregunta debemos ser neutrales.

Sentir, mediante esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros los estudiantes y padres de familia a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.

Estrategia del servicio a los estudiantes y padres de familia:

- El liderazgo de la alta gerencia (directivos) es la base de la cadena de atención a los usuarios internos y externos.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados y docentes.

- La satisfacción de los empleados y docentes impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados y docentes impulsa el servicio de enseñanza.
- La productividad de los empleados y docentes impulsa el valor del servicio de la enseñanza.
- El valor del servicio de enseñanza impulsa la satisfacción del estudiante y padres de familia.
- La satisfacción del estudiante y padres de familia, impulsa la lealtad del estudiante y padres de familia.
- La lealtad del estudiante y padres de familia impulsa la imagen del instituto y el prestigio en la comunidad.

12.3.4.3.4.- Diseño de procesos y procedimientos básicos en lo administrativo, financiero y pedagógico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, aplicando el ciclo de mejoramiento continuo.

El Proceso Administrativo, es la combinación de las actividades que se realizan en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, por ello vemos que:

- Planificar: Implica que los directivos piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.
- Organizar: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas del plantel.
- Dirección: Implica mandar, influir y motivar a los empleados y docentes para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.
- Control: Es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Entre los aspectos administrativos a mejorarse deben ser:

- La unidad de talento humano en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, estará a cargo del Inspector General, conforme lo determina en la actualidad la nueva Ley de educación media.
- El servicio de Biblioteca, debe ser sistematizado, aperturar el servicio digital o de internet para los estudiantes del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, para ello se requiere dotar de medios tecnológicos, computadoras e impresoras.
- El Sistema de Gestión Académico para el registro de notas, debe mejorar a fin de que se trabaje con un software libre, como lo exige en la actualidad el estado.
- El registro de asistencia del personal docente, empleados y estudiantes, debe ser automatizado a fin de generar información oportuna para los directivos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, con ello se puede lograr actuar y corregir de forma precisa y en los tiempos adecuados.

La gestión financiera, está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política del manejo presupuestario.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Todas las instituciones del estado, maneja sus presupuestos en base a tres aspectos fundamentales, el uno que tiene que ver con la nómina del personal, por medio de la plataforma electrónica denominada SIPREM, que es el Sistema Presupuestario de Remuneraciones, el SIGEF, que es el Sistema General Financiero y que permite efectuar los pagos denominados de gastos corriente o compras de bienes y pago de servicios, y, el Sistema Nacional de Compras Públicas, que sirve para asegurar las compras a proveedores, por medio de su sistema informático, todo esto debe mantenerse y capacitarse al personal a cargo de estos tres aspectos fundamentales para el convivir financiero del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Dos aspectos consideramos deben ser aplicados para el buen funcionamiento del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, el primero es la apertura de una caja chica para los pagos diarios o menores que tiene que hacerse para mantener en operatividad al plantel, por ello una sana política de control interno en lo referente a la Caja establece que cada cierto tiempo y de manera sorpresiva se deben hacer arqueos, por una persona autorizada por los directivos en lo referente a los fondos de la Caja Chica, para comprobar la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este dinero, por parte de las personas responsables.

Lo normal es que la suma de los diversos comprobantes de egresos y el efectivo sea igual al total del fondo asignado a la Caja Chica; pero puede suceder que se hayan hecho un pago que no se ha relacionado, o se cancela un comprobante por una suma mayor o menor, o se ha hecho un uso indebido del mismo. Todo esto puede originar faltantes o sobrantes de dinero en la Caja Chica.

En el caso de que se detecte un faltante, se tienen dos alternativas:

- Cobrarle el faltante al encargado de la Caja Chica, o,
- Considerarlo como un gasto para la empresa.

Si por el contrario arroja como resultado un sobrante, el mismo se debe abonar a una cuenta de otros ingresos.

Si llegada la fecha de cierre de un ejercicio económico, existen dentro de la Caja Chica comprobantes de egresos que corresponden al ejercicio que termina, y no se ha emitido la reposición o reembolso, se debe hacer el asiento con cargo a los gastos, y con abono transitorio a la cuenta de Efectivo en Caja, subcuenta Caja Chica, para aquello ilustraremos un ejemplo del reporte de arqueos:

INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR “EUGENIO ESPEJO”
ARQUEO DE CAJA - CHICA
Babahoyo, 30 de Agosto del 2011

<u>Efectivo en Caja</u>	<u>Valor</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Importe</u>
Moneda fraccionaria	0,01	5	0,05
Moneda fraccionaria	0,05	10	0,50
Moneda fraccionaria	0,10	5	0,50
Moneda fraccionaria	0,25	6	1,50
Moneda fraccionaria	0,50	20	10,00
Moneda fraccionaria	1,00	4	4,00
Billetes de \$ 1.00	1,00	5	5,00
Billetes de \$ 5.00	5,00	5	25,00
Billetes de \$ 10.00	10,00	3	30,00
Billetes de \$ 20.00	20,00	4	80,00
Billetes de \$ 50.00	50,00	1	50,00
Total efectivo:			206,55

Comprobantes número:

Fecha	Número	Monto
01-04.....	83	50,00
02-04.....	84	80,00
03-04.....	85	75,00
03-04.....	85	84,00
Total de Comprobantes:		289,00
Total verificado en existencia (Efectivo + Comprobantes):		495,55
Importe de la Caja Chica		500,00
Faltante o sobrante		4,45

RESPONSABLE DEL FONDO:

REVISADO POR:

 Juan Proaño Saltos
 Fecha: 30-04-2011
 Hora: 10:00 AM.

 Raúl Pérez Endara
 Fecha: 30-04-2011
 Hora: 10:00 AM.

El otro aspecto es el que tiene que ver con el Inventario, sobre todo de materiales tales como marcadores, tiza líquida, hojas, plumas, lápices borradores, etc., los cuales en la mayoría de los casos no es controlable por los directivos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El sistema ABC.
- El modelo básico de cantidad económica de pedido CEP.

El Sistema ABC.- Este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos.- Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de Cantidad Económica de Pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues

toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca: 1) los costos básicos, 2) Un método grafico, 3) un método analítico.

1. **Costos Básicos.** Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

a. **Costos de Pedidos.** Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

b. **Costos de Mantenimiento de Inventario:** Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico.

c. En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

d. **Costos Totales.** Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy

importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

2. **Método Gráfico.** El objetivo enunciado del sistema CEP consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario. Esta cantidad económica de pedido puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario. La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido. Cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

La función del costo total presenta forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario en el caso de cada monto de pedido.

3. **Método Analítico:** Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario. Es posible formular la ecuación del costo total. El primer paso para obtener la ecuación del costo total es desarrollar una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario. El costo de pedido puede expresarse como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como dichos números es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido $(U)/(C)$, el costo de pedido puede expresarse de la manera siguiente. Costo de pedido = $P \times U/Q$ El costo de mantenimiento de inventario se define como el costo por pedido de mantener una unidad, multiplicando por el inventario promedio de la empresa $(Q/2)$. Dicho inventario se define como la cantidad de pedido dividida entre 2. El costo de mantenimiento se expresa. Costo de mantenimiento = $M \times Q/2$

A medida en que aumenta a la cantidad de pedidos, Q , el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente. La ecuación del costo total resulta de combinar las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario como sigue. Costo total = $(P \times U/Q)$ mas $(M \times Q/2)$.

Dado que la CEP se defina como la cantidad en pedido que minimiza la función de costo total, la CEP debe despejarse y se obtiene la siguiente fórmula. $CEP = 2PU/M$. Punto de reformulación. Una vez ha calculado su cantidad económica de pedido debe determinar el momento adecuado para formular un pedido. En el

modelo CEP se supone que los pedidos son recibidos inmediatamente cuando el nivel del inventario llega a cero. De hecho se requiere de un punto de reformulación de pedidos que se considere el lapso necesario para formular y recibir pedidos.

Suponiendo una vez más una tasa constante de uso de inventario, el punto de reformulación de pedidos puede determinarse mediante la siguiente fórmula.
Punto de reformulación = tiempo de anticipo en días x uso diario.

En lo que tiene que ver con la parte pedagógica, debe en primer lugar establecerse cuál es el modelo educativo que debe implementarse en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, se sugiere que sea el modelo Pedagógico Constructivista, podemos ver que los modelos pedagógicos en esencia constituyen formas de organizar la complejidad del hecho educativo, considerando los diversos elementos que en él intervienen y los variados procesos que se generan. Desde esta perspectiva, y tomando en cuenta que la labor principal del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” es la formación científica, técnica y humanística de sus estudiantes, entonces y de manera insoslayable, debemos recurrir a los aportes de algunas ciencias del comportamiento humano, que explican con argumentos científicos las formas o procedimientos que las personas utilizamos para aprender. En esta particularidad radica el carácter científico del modelo pedagógico propuesto, pues varias teorías científicas están sustentándolo, siendo estas:

- Aprendizaje significativo de Ausubel.

- El constructivismo de Piaget.
- Teoría de la actividad de Cygotski.
- Educación liberadora de Paulo Freire.

Lo importante es que los directivos del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, implementes un sistema de capacitación continua a los docentes del plantel e incluso a los empleados para que conozcan la fundamentación teórica sobre las que se basan este modelo pedagógico.

12.3.4.4.- Evaluación.

El monitoreo y evaluación para el rediseño del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, y las otras acciones aquí recomendadas estarán a cargo de los directivos del plantel.

12.4.- Resultados esperados de la alternativa.

Aspiramos que en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, se mejoren y optimicen los procesos y procedimientos en las áreas administrativas, financieras y pedagógicas, aplicando las técnicas de la planificación estratégica.

Para el desarrollo inicial, o punto de partida, del rediseño del plan estratégico del Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo” debe aplicarse la Matriz DAFO a fin de establecer las Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas del plantel.

Los directivos del instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, deben formular y aplicar los lineamientos señalados en la propuesta para el rediseño de su plan estratégico.

En base a las directrices señaladas debe mejorar la atención al cliente interno que son los estudiantes y los clientes externos que son los padres de familia y otros actores propios de inter relación con el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, derivados de los servicios académicos que entrega.

Finalmente los procesos y procedimientos básicos planteados en lo administrativo, financiero y pedagógico deben ser aplicados por parte de quienes están a cargo de dichas actividades en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”.

13.- BIBLIOGRAFÍA.

- INEC, Los Ríos – 2.001.- Último censo de población y vivienda.
- Stoner, James - Freeman, Edward - Gilbert, Daniel (1996).
Administración. Sexta Edición. México, Prentice Hall hispanoamericana,
S.A.
- SCHMELKES Corina. Manual para la presentación de Anteproyectos e
Informes de Investigación. Segunda Edición.
- Administración Estratégica Charles Hill - G. Jones; sexta Edición. Mc.
Graw-Hill, 2004
- Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D. Goodstein, T.M. Nolan,
J.W.
- Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton, Gestión 2000
- Mapas Estratégicos, R. Kaplan, D. Norton, Gestión 2000.
- CHIRIBOGA ROSALES Alberto. Diciembre 2003. Diccionario Técnico
Financiero Ecuatoriano. Edición 3. Quito. Ecuador.
- Menguzato y Renau. [1995], La dirección estratégica de la empresa un
enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
- Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los
cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid,
España. 119 pp

14.- ANEXOS.

Anexos N°. 1.- Encuesta a Estudiantes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente encuesta busca información acerca de implementar la planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, las mismas que son de carácter reservado.

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

ESTUDIANTES

1.- ¿Cree usted que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes?

Si	
No	

2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto, para la que fue creada y por la que existe?

Si	
No	

3.- ¿Cómo califica usted a los servicios que ofrece la Institución

Buena	
Regular	
Deficiente	

4.- ¿Cuál de estos servicios le gustaría que mejore?

Infraestructura Civil – Aulas	
Laboratorio Informática	
Laboratorio de Física	
Laboratorio de Química	
Bar estudiantil	

5.- ¿El servicio del bar es?

Bueno	
Regular	
Deficiente	

6.- ¿La labor desplegada por el departamento del Departamento de Orientación es?

Buena	
Regular	
Deficiente	

7.- ¿Las Instalaciones Deportivas brindan el espacio para que los alumnos puedan realizar sus prácticas en un ambiente recreativo óptimo?

Si	
No	

8.- ¿Las computadoras del laboratorio de informática deberían renovarse en forma?

Inmediata	
Inmediata	
No es necesario	

9.- ¿El personal docente que imparte las cátedras atiende las necesidades de los alumnos?

Siempre	
A menudo	
A veces	
Casi Nunca	
Nunca	

10.- ¿Considera usted que los profesores necesitan capacitarse?

Si	
No	

11.- ¿En qué áreas se debería capacitar a los docentes?

Forma de elaborar una prueba	
Valores	
Evaluación	
Relaciones Humanas	
Nuevos Modelos pedagógicos	

12.- ¿Seleccione cuáles de estos arreglos haría en su salón de clases?

Puertas	
Aire acondicionado	
Bancas	
Ventanas (tamaño)	
Iluminación	
Tipo de piso	
Todo lo anterior	

Anexos N°. 2.- Encuesta a Empleados y Trabajadores.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente encuesta busca información acerca de implementar la planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, las mismas que son de carácter reservado.

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

EMPLEADOS Y TRABAJADORES

1.- ¿Dentro de las directrices que las autoridades dan, le han dado a conocer la misión, visión, valores y políticas del instituto?

Si	
No	

2.- ¿Le gustaría formar parte del equipo de trabajo para elaborar el plan estratégico del Instituto?

Si	
No	

3.- ¿En el objetivo de incrementar se eficiencia en su actividad laboral su lema de postura es?

Mantener las condiciones laborales.	
Hacerle modificaciones al ambiente laboral.	
Cambiar la estructura organizativa por otro.	
No opina.	

4.- ¿La preferencia de los clientes externos por seleccionar colegio para continuar los estudios secundarios se debe a?

Ubicación del instituto	
Los servicios administrativos, sociales y académicos son gratuitos.	
Es considerado socialmente como uno de los mejores.	
Presta las comodidades de un colegio experimental	

5.- ¿Su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración usted la calificaría como?

Excelente	
Buena	
Aceptable	
Mejorable	

6.- ¿La relación de trabajo con las autoridades se desenvuelve en un clima laboral?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Pésima.	

7.- ¿En el departamento que usted trabaja que áreas le gustaría cambiar?

Remodelación de los ambientes de trabajo	
Actualizar los software informáticos	
Reubicar al personal de su departamento	

8.- ¿Cómo considera su trato con los padres de familia y alumnos?

Excelente	
Buena	
Aceptable	

9. ¿Le gustaría capacitarse en su área?

Una vez al año	
Dos veces al año	
Más de dos veces	

10. ¿Si la capacitación fuera para un posgrado y la unidad le apoya dándole licencia sin sueldo estaría en condiciones de costearse su diplomado o maestría?

Si	
No	

Anexos N°. 3.- Encuesta a Padres de Familia.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente encuesta busca información acerca de implementar la planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, las mismas que son de carácter reservado.

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

PADRES DE FAMILIA

1.- ¿La función del comité central de padres de familia debería?

Mantenerse como esta	
Cambiar su estructura organizativa y jurídica	
Mejorar el aspecto jurídico y de elecciones	

2.- ¿Los fondos del comité central de padres de familia que se recaudan al inicio de año deberían destinarse a?

Mejoras de infraestructura física.	
Mejoras de los laboratorios informática, ciencias, ingles.	
Pago de algunos profesores contratados.	
Todo lo anterior.	

3.- ¿En su opinión los servicios que presta colecturía son?

Excelentes	
Buenos	
Aceptables	
Pésimos	

4.- ¿Estima usted que los servicios que presta secretaria académica son?

Excelentes	
Buenos	
Aceptables	
Pésimos	

5.- ¿Comparte usted la metodología utilizada por los maestros en su enseñanza a los estudiantes?

Siempre	
A veces	
Nunca	

6.- ¿Participó usted en actividades programadas por las autoridades para el año lectivo que feneció?

Siempre	
A veces	
Nunca	

7.- ¿Cree usted que el instituto motiva la participación de los padres de familia en sus actividades?

Siempre	
A veces	
Nunca	

8.- ¿Se siente a gusto de ser parte de esta prestigiosa institución?

Siempre	
A veces	
Nunca	

9.- ¿Estima usted que la institución proporciona información oportuna a los padres de familia?

Siempre	
A veces	
Nunca	

10. ¿Se siente satisfecho como padre de familia en la forma de educar en el instituto a su representado?

Si	
No	

11. ¿Estima usted que el servicio de transportación que brinda el instituto es?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Pésimo	

Anexos N°. 4.- Encuesta a Docentes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente encuesta busca información acerca de implementar la planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, las mismas que son de carácter reservado.

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

DOCENTES

1.- ¿En el objetivo de potenciar la excelencia educativa que es nuestro lema, su postura es?

Mantener el modelo.	
Hacerle modificaciones al modelo.	
Cambiar el modelo por otro.	
No opinar.	

2.- ¿La preferencia de los padres de familia y estudiantes por seleccionar colegio para continuar los estudios secundarios se debe a?

Es un colegio fiscal gratuito.	
Socialmente esta considerado como el mejor.	
Garantiza el ingreso a los centros superiores.	
Imparte una enseñanza diferente.	

3.- ¿Su satisfacción laboral en cuanto a la remuneración usted la calificaría?

Excelente	
Buena	
Aceptable	
Mejorable	

4.- ¿La comunicación entre las autoridades y el personal docente, usted considera que es?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Pésima.	

5.- ¿El clima organizacional de la institución para la que trabaja podría catalogarla cómo?

La dirección no confía en los profesores y la mayor parte de las decisiones se toman en base a la jerarquía.	
La organización es condescendiente. La mayor parte de decisiones se toman en la dirección y ocasionalmente se producen delegaciones de poder.	
La dirección tiene confianza en los profesores las decisiones se toman en la dirección pero con la participación de docentes.	

6.- ¿Cómo usted considera la disciplina del alumnado?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Pésima.	

7.- ¿Seleccione cuáles de estos arreglos haría en su salón de clases?

Puertas	
Aire acondicionado	
Bancas	
Ventanas (tamaño)	
Iluminación	
Tipo de piso	
Todo lo anterior	

Anexos N°. 5.- Encuesta a Organizaciones Vinculadas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente encuesta busca información acerca de implementar la planificación estratégica para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos en el Instituto Técnico Superior “Eugenio Espejo”, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, las mismas que son de carácter reservado.

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

ORGANIZACIONES VINCULADAS

1.- ¿Cree usted que el Instituto Técnico Superior "Eugenio Espejo" constituye una institución importante para el progreso de las actividades académicas y deportivas de los estudiantes?

Si	
No	

2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Instituto, para la que fue creada y por la que existe el Instituto?

Si	
No	

3.- ¿Cómo califica usted a los servicios que ofrece esta institución educativa?

Buena	
Regular	
Deficiente	

4.- ¿Cuál de estos servicios le gustaría que mejoren en el instituto?

Infraestructura Civil – Aulas	
Laboratorio Informática	
Laboratorio de Física	
Laboratorio de Química	
Bar estudiantil	
Todos los anteriores	

5.- ¿En qué áreas considera usted que debería capacitarse a los docentes?

Forma de elaborar una prueba	
Valores	
Evaluación	
Relaciones Humanas	
Nuevos Modelos pedagógicos	