



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**Administración y Desarrollo de Empresas mención Contabilidad,
Auditoría y Tributación**

**Modelo de Planificación Estratégica de la Unidad Educativa “Luis
Ulpiano de la Torre” Provincia Imbabura, Cantón Otavalo,
comunidad Cotama año 2014.**

Conejo Vinuesa, Toa Elizabeth

AUTORA

Jaramillo Acosta, Diego Fernando, Msc.

TUTOR

Proyecto de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Ingeniera en Administración y Desarrollo de Empresas
mención Contabilidad, Auditoría y Tributación



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD,
AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavaló, 5 de marzo 2015.

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

Modelo de planificación estratégica de la unidad educativa "Luis Ulpiano de la Torre" provincia Imbabura, cantón Otavalo, comunidad Cotama año 2014.

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Conejo Vinuesa, Toa Elizabeth

C.I: 100418304-0

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Coronel Pinduisaca, Marcela Fernanda, Ing.

C.I:

100302138

Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Jaramillo Acosta, Diego Fernando, Msc.

C.I:

100249249

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Aragón Suárez, Edgar Mauricio, Msc.

C.I:

100160056-6

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Novoa Godoy, Enrique Alberto, Dr.

C.I:

100204779-c

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis padres, Enrique Conejo y Rosa Vinueza, quienes han sido fuente de motivación y apoyo durante toda mi vida académica brindándome su amor incondicional.

A mis hermanos Ñusta y Aly Conejo quienes me llenaron de fuerza y valor para hacer frente a los retos que se me presentaban día a día, y por brindarme su entera confianza y compañía a lo largo de mi vida. Especialmente a mi hermana Ñusta por reforzar mis deseos de superación y responsabilidad, en ella tengo el espejo en el que me quiero reflejar por sus virtudes infinitas y su gran corazón que me hacen admirarla cada día más.

Gracias Dios por concederme la mejor de las familias.

A mis amigas quienes supieron apoyarme en todo momento gracias por los buenos momentos que hemos compartido y por hacer de mi vida universitaria un recuerdo inolvidable.

La autora

Agradecimientos

En primer lugar a Dios y a la Virgen María quienes me acompañan y dan la fortaleza necesaria especialmente en los momentos de debilidad.

Mis más sentidos agradecimientos al Msc. Diego Jaramillo, quien con sus valiosa ayuda y recomendaciones hizo posible la culminación de este proyecto.

Al Señor Octavio Rivera Sevilla por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi proyecto de grado en la Unidad Educativa “Luis Ulpiano de la Torre”, gracias por el apoyo y las facilidades que se me brindaron.

A la Universidad de Otavalo quien me preparo diligentemente durante toda mi vida universitaria.

La autora

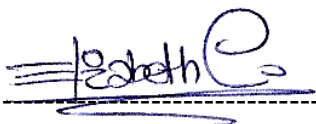
© DERECHOS DE AUTOR

Yo, Conejo Vinueza Toa Elizabeth, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100418304-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad de Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Elizabeth', is written over a horizontal dashed line.

Nombre: Conejo Vinueza Toa Elizabeth

C. I.: 100418304-0

Fecha: Febrero de 2015

Índice General

1. Portada.....	i
2. Preliminares.....	1
2.1. Tema.....	1
2.2. Antecedentes y Justificación del Problema de Investigación	1
2.2.1. Antecedentes.....	1
2.2.2. Justificación	2
3. Introducción	3
4. Planteamiento del Problema	4
5. Objetivos	5
5.1. Objetivo general:	5
5.2. Objetivos específicos:	5
6. Metodología.....	5
6.1. Métodos	6
6.1.1. Método Inductivo.	6
6.1.2. Método Analítico.	6
6.2. Técnicas.....	6
6.2.1. Entrevista.....	6
6.2.2. Observación	6
6.2.3. Bibliográfica	7
7. Marco de Referencia Teórico.....	7
7.1. Administración	7
7.1.1. Efectividad	7
7.1.2. Eficiencia	8
7.2. La administración como elemento esencial para cualquier organización.....	8
7.3. Importancia de la Administración	8
7.4. El administrador y el liderazgo	9
7.5. Ética en la administración	10

7.6.	Competitividad y administración.....	10
7.7.	Gestión y gerencia de empresas.....	11
7.8.	Administración Estratégica.....	12
7.9.	Funciones de la Administración.....	12
7.9.1.	Planear	12
7.9.2.	Organizar.....	13
7.9.3.	Dirigir	13
7.9.4.	Controlar.....	14
7.10.	Planificación.....	14
7.11.	Planeación	14
7.11.1.	Importancia de la Planeación.....	15
7.11.2.	Planeación de escenarios.....	15
7.11.3.	Herramientas de planeación	16
7.12.	Estrategia.....	16
7.13.	Plan Estratégico	17
7.14.	Elementos de un Plan Estratégico:.....	17
7.14.1.	Misión	17
7.14.2.	Visión.....	18
7.14.3.	Objetivos.....	18
7.14.4.	Análisis FODA o SWOT	18
7.14.5.	Políticas	20
7.14.6.	Procedimiento.....	20
7.14.7.	Programas	21
7.14.8.	Metas.....	21
7.14.9.	Presupuestos.....	21

7.15.	Tipos de planeación	22
8.	Análisis de Resultado Diagnóstico	24
8.1.	Objetivo General del diagnóstico.....	25
8.1.1.	Objetivos Específicos.....	25
8.1.2.	Variables.....	25
8.1.3.	Indicadores	25
8.3.	Análisis de la observación directa	27
8.4.	Visión y Misión Institucional.....	27
8.4.1.	Visión.....	27
8.4.2.	Misión	27
8.6.	Análisis de la entrevista.....	29
8.7.	FODA.....	32
8.8.	Análisis FODA.....	34
8.9.	Caso Práctico.....	35
	Plan Estratégico Institucional	35
	Autoridades	36
	Presentación.....	36
	Datos informativos	37
	Información Georeferencial.....	37
	Reseña Histórica	37
	Explicación Organigrama Estructural	40
	Misión y Visión.....	40
	Visión	40
	Misión	40
	Ideario de la Unidad Educativa “Luis Ulpiano De La Torre”	40

Desafíos	41
Políticas Institucionales.....	42
Objetivos Institucionales	42
Socialización.....	58
9. Conclusiones y Recomendaciones	59
9.1. Conclusiones	59
9.2. Recomendaciones	60
10. Bibliografía.....	61

Índice de Gráficos

Organigrama Estructural	28
Organigrama Estructural Propuesto	39

Índice de Tablas

8.3. Matriz Diagnóstica.....	26
8.8 FODA	32
8.9 Análisis FODA.....	34
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	44
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014-2015	47
Objetivo 1	47
Objetivo 2	48
Objetivo 3	49
Objetivo 4	50
Objetivo 5	51
Objetivo 6	52
Objetivo 7	53
Objetivo 8.....	55
Objetivo 9	56
Objetivo 10.....	57

Resumen Ejecutivo

El proyecto a desarrollarse tiene como título MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LUIS ULPIANO DE LA TORRE” PROVINCIA IMBABURA, CANTÓN OTAVALO, COMUNIDAD COTAMA AÑO 2014.

El objetivo del presente proyecto es ayudar a la dirección administrativa de la unidad educativa, a fijar objetivos óptimos a corto plazo mediante el apoyo de estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia, a través del estímulo y motivación, ya que el plan estratégico necesita el compromiso de todos los miembros que la integran para llevarla a cabo eficientemente.

En el Ecuador no existen estadísticas de las unidades educativas que aplican un plan estratégico, esto se debe principalmente a la creencia de que son las empresas privadas y públicas las únicas que deben diseñar y aplicar el plan estratégico, debido a esto se ha limitado a las instituciones educativas a planificar y estructurar lo que desean lograr futuro, es por ello que se ha visto necesario el diseño de este modelo de planificación para poder mejorar el desempeño administrativo y académico, que dará como resultado una mejor calidad educativa no solo a la comunidad de Cotama sino también a toda la población otavaleña .

Es por ello que mediante la utilización de técnicas de investigación se buscó conocer la realidad en la que se desenvuelve la unidad educativa, y conjuntamente con la autoridad pertinente establecer aquellos objetivos que necesitan ser reforzados o implementados para mejorar el desempeño de las actividades interinstitucionales, y logro de metas en los períodos establecidos beneficiando directamente a estudiantes, padres de familia y a la sociedad.

Palabras claves: MODELO-PLANIFICACIÓN; PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA; UNIDAD EDUCATIVA; COMUNIDAD COTAMA; OTAVALO

Abstract

This Project has named as Strategic Plan Model for the Unidad Educativa “Luis Ulpiano de la Torre” located at the Cotama village, Otavalo city, Imbabura province.

The purpose of this project is to help with Administrative Guide of this Unidad Educativa’s with short term resources throughout student, parents, teachers, school personal motivation and stimulation as well, because the efficient results comes after all members participation.

There is no statistics on strategic plan among the Ecuadorean Unidad Educativas.

That’s because only the private and public Business are to the believe to design and apply such plans. As result there is limited action for educative institutions to plan and built new future. That’s why we have to design a new model plan to improve develop management in order to get a better education not only for the Cotama village but for the entire otavalean population.

Throughout the technics of investigation we looked into the unidad educativa’s development reality. With them we proposed objectives to adjust or reinforce for a better institutional activities, reaching goals into the indicated period of time which benefits direct into students, parents and society.

Keywords: MODEL; STRATEGIC PLAN; COTAMA VILLAGE; OTAVALO CITY

2. Preliminares

2.1. Tema

Modelo de Planificación Estratégica de la Unidad Educativa “Luis Ulpiano de la Torre” Provincia Imbabura, Cantón Otavalo, Comunidad Cotama año 2014.

2.2. Antecedentes y Justificación del Problema de Investigación

2.2.1. Antecedentes

La Unidad Educativa “Luis Ulpiano de la Torre” es una institución pública de educación básica, ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, parroquia San Luis, comunidad de Cotama nace en el año de 1969 y 1970 por la llegada de la “Misión Andina” al Ecuador, institución con finalidad social, con patrimonio y fondos propios, que tenía el propósito de promover la participación orgánica del campesino a la vida activa del país, “realizando una acción integrada” por la ejecución de ocho programas: a) organización de la comunidad, b) educación rural, c) salud y saneamiento, d) servicio social rural, e) fomento agropecuario, f) fomento artesanal, g) formación de personal, y h) obras comunales y construcciones, una vez que llegan a la comunidad de Cotama conviven con la misma y realizan la construcción de un aula de clases y una cocina para el desayuno escolar en el terreno comunitario.

El 23 de Octubre de 1970 el establecimiento educativo se legaliza con el nombre de Escuela Fiscal Mixta “Luis Ulpiano de la Torre” empezando sus actividades educativas con 24 estudiantes repartidos en 6 grados. En la actualidad el centro educativo cuenta con 414 estudiantes, siendo en su mayoría niños de la misma comunidad y sus alrededores; cuenta con 14 paralelos desde el primer grado hasta el octavo grado de educación básica, 18 maestros de grado, 1 director administrativo y 2 profesores para materias especiales. Los ideales de enseñanza que poseen son concienciar a los niños la práctica de valores y buenos hábitos, práctica permanente de lectura comprensiva y razonamiento lógico de todas de las aéreas como soporte esencial del conocimiento y el fortalecimiento de la interculturalidad, respeto y solidaridad.

La OEI, Organización de Estados Iberoamericanos realizó un análisis de la educación a nivel internacional, ¹las estadísticas muestran que en Ecuador el 56.3% de la población considera que la actual educación pública es mejor que en el pasado, ubicando al Ecuador como el tercer país con mejor percepción ciudadana de su sistema educativo entre los países iberoamericanos encuestados, la mejora es debido a que las unidades educativas han acogido los objetivos en las áreas de: ciencia, cultura, alfabetización, educación en valores, educación técnico profesional, entre otros; a pesar de esto todavía existen ciertas falencias que retrasan su desarrollo, como la falta de seguimiento a la planificación que cada centro educativo tiene provocando desorientación en su cumplimiento, además la falta de refuerzo en implementación de nuevas estrategias de enseñanza y mejoración de infraestructuras y equipamiento de laboratorios.

En la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” de la comunidad de Cotama, se observa que las actividades diarias se llevan a cabo según las condiciones que se presenten, provocando que sea difícil controlarlas y dirigir las adecuadamente, además se debería mejorar la comunicación en todos los niveles.

2.2.2. Justificación

Si tomamos en cuenta la realidad en la que se desenvuelven las unidades educativas del Ecuador, en especial las que se encuentran en sectores rurales, al no contar con una planificación de sus actividades, pueden perder su visión y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales no se dan a cabalidad.

Teniendo en cuenta que la educación es cambiante en el tiempo y como tal la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” tienen que adaptarse a los estándares actuales y niveles de calidad, se considera indispensable dar un nuevo direccionamiento al plan estratégico y un adecuado seguimiento al mismo, además establecer objetivos enfocados al cumplimiento de la misión y visión institucional para así conseguir una perspectiva más clara de lo que se quiere lograr en el futuro, en base a estrategias eficientes y acciones que conduzcan a la institución educativa a una mejor organización.

Es por ello que se considera necesario realizar esta investigación y elaborar el modelo de planificación estratégica con el fin de encontrar soluciones referente a aspectos como: infraestructura, capacitación de los profesores en estrategias de enseñanzas más eficientes, falta de compromiso de los padres de familia con la

¹ <http://www.presidencia.gob.ec/ecuatorianos-perciben-que-la-educacion-mejora-y-ofrece-mayores-oportunidades/>

institución y la principal ausencia de una guía escrita de fácil entendimiento que incremente la capacidad de gestión y administración para cumplimiento de su misión y visión institucional, mejorando los procesos y procedimientos que lleva a Cabo el plantel educativo y así puedan ser objeto de mejora continua para la misma, beneficiando de manera directa a los estudiantes, personal docente, padres de familia y a todos quienes forman la comunidad de Cotama y sus alrededores, a tener un plantel más organizado y comprometido con brindar una educación de calidad y de esta manera crecer y desarrollarse como plantel educativo.

Elaborar un plan estratégico constituye una herramienta de apoyo cuyos beneficios directos serán para el plantel educativo en su totalidad, ya que este plan ayudará a prever futuras necesidades y posibles soluciones, además de permitir una correcta toma de decisiones.

3. Introducción

El presente proyecto presenta el “PLAN ESTRATEGICO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS ULPIANO DE LA TORRE” provincia de Imbabura, cantón Otavalo, comunidad de Cotama, el mismo que se realiza por la necesidad de la institución para brindar una educación de calidad, que permita formar jóvenes responsables y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

El plan estratégico consta de varios puntos los cuales explican detalladamente el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específico, la metodología, el marco de referencia teórico y como punto final el caso práctico el mismo que está dividido en dos partes la primera se trata del diagnóstico situacional y la segunda parte la presentación de la propuesta del caso práctico de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”.

El planteamiento del problema hace referencia a la problemática que como unidad educativa presenta actualmente, una vez determinado claramente este punto se procedió a determinar los objetivos que se desean alcanzar como plantel educativo, y establecer los métodos y técnicas más efectivos para llevarlo a cabo, el desarrollo del marco de referencia teórico abarca los conceptos, citas y criterios bibliográficos a través de la investigación, análisis y aporte personal del investigador que servirán para mejorar la comprensión del tema propuesto.

En el caso práctico se procedió al levantamiento de toda la información requerida, siendo documentación, entrevista, observación entre otros, para de esta forma tener una perspectiva más clara de las condiciones en las que se desenvuelve la unidad

educativa, lo que ayudó a establecer la necesidad de elaborar el plan estratégico que sirva como directriz a dicha institución, y así una vez conocidas las necesidades se procedió a la elaboración conjuntamente con el director de la institución educativa poniendo a consideración las sugerencias y opiniones de los actores principales de la unidad educativa, con el fin de que este plan contribuya al desarrollo y mejoramiento continuo de la enseñanza y principalmente con el cumplimiento de la misión y visión establecida por los directivos, y de esta manera mejorar el ambiente en el que se desenvuelve el plantel educativo y mejorar las condiciones del servicio educativo optimizando los recursos existentes.

4. Planteamiento del Problema

Para que la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” pueda lograr un nivel acorde a las estándares de calidad de educación nacional establecidas por el Ministerio de Educación, se hace imprescindible el diseño e implementación de una herramienta que sirva de directriz al plantel educativo para llevar a cabo procesos y toma de decisiones eficientes, mediante la planificación de sus actividades futuras, en busca del cumplimiento de su misión y visión institucional.

A pesar de que la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” ha diseñado e implementado un plan estratégico este no dio los resultados esperados, debido a que existieron falencias en el seguimiento que se le dio, dificultando el control de las acciones trazadas, razón por la cual su desarrollo se vio afectado; ya que el éxito de toda organización independientemente de la actividad económica que realicen, depende del desempeño óptimo de aquellas actividades en el momento establecido.

El problema es la falta de una directriz que provea un ambiente de acción claramente definido a la unidad educativa, es por ello que para lograr que se brinde un mejor y renovado servicio de educación se hace imprescindible la elaboración de un plan estratégico que se adapte a las necesidades y requerimientos de la institución educativa, determinando acciones realizables y responsables de cada actividad a fin de fortalecer áreas como infraestructura, material didáctico, equipamiento tecnológico, capacitación permanente al personal docente y la implementación de lugares recreativos, una vez reforzados estos puntos se beneficiara directamente el plantel educativo, estudiantes, profesores, padres de familia y la colectividad otavaleña.

Este proyecto pretende contribuir a la mejora de la gestión administrativa de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”, mediante la elaboración de un programa de acción, que proporcionará la dirección que se quiere lograr a futuro, sirviendo como herramienta de ayuda a todo el personal para que sepa hacia donde se quiere ir y se comprometa con ello, una vez logrado como resultado se tendrá una mejora considerable en el servicio de educación del plantel educativo, haciéndolo más competitivo.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general:

Elaborar un plan estratégico en base a las necesidades y requerimientos que persigue la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”, con el fin de mejorar la gestión administrativa.

5.2. Objetivos específicos:

- ❖ Conocer la situación administrativa actual de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”.
- ❖ Identificar la misión, visión e ideales de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”.
- ❖ Investigar diversas alternativas de planificación ya establecidas y aplicar aquella que mejor se adapte a la institución.
- ❖ Proponer un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa de la unidad educativa.

6. Metodología

La metodología que se empleó para el desarrollo de la investigación, y posteriormente para la propuesta del diseño del plan estratégico de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” de la comunidad de Cotama, tomando en cuenta los aspectos administrativos, de infraestructura y académico están el método inductivo y analítico.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información para conocer cómo se desenvuelve actualmente la institución y como se llevan a cabo las actividades, tenemos la entrevista, observación, bibliografía e investigación documentada.

La medición de resultados en este caso será cualitativa debido a que la información obtenida mostrará los puntos que necesariamente necesitan ser reforzados para mejorar la gestión administrativa de la unidad educativa.

6.1. Métodos

6.1.1. Método Inductivo.

A través de este método se realizó el estudio de todos los elementos que forman la unidad educativa, como son docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad, para identificar su participación dentro del trabajo de la unidad educativa, para poder diseñar el plan estratégico de acuerdo a los requerimientos y necesidades actuales de la institución.

6.1.2. Método Analítico.

Con este método se analizó mediante la observación la forma en que se llevan a cabo los procesos administrativos dentro la unidad educativa, poniendo especial énfasis en lo siguiente: que es lo que rige las actividades diarias dentro del plantel educativo, y con qué recursos se los lleva a cabo, para de esta forma conocer y analizar las partes que encaminan el proceder del plantel educativo, así como también averiguar si la comunicación es efectiva o que es lo que está impidiendo que lo sea.

6.2. Técnicas

6.2.1. Entrevista

La entrevista se dirigirá a las autoridades de la unidad educativa con el fin de conocer la opinión con respecto a las temáticas de administración, infraestructura y el aspecto académico, para determinar las necesidades que esta presenta y obtener información que ayude a la elaboración del plan estratégico.

Para llevarla a cabo se realizó el formato necesario direccionado las preguntas en función a las temáticas antes mencionadas, con el fin de conocerlas de manera más clara y analizarlas, seguidamente se estableció la fecha y hora para desarrollar la entrevista.

6.2.2. Observación

La observación se realizará específicamente en el área de la dirección para determinar cómo es el funcionamiento de las actividades diarias, y al ser una institución educativa mediana esta técnica pudo ser llevada a cabo eficientemente.

6.2.3. Bibliográfica

Para obtener información se lo hará a través de un análisis documental, el mismo que será provisto por la autoridad de la unidad educativa, con el propósito de conocer y poder estudiar cómo se encuentra actualmente los documentos institucionales.

La medición de resultados por su parte será cualitativa debido a que la información que se obtenga ayudará a conocer la situación actual y las necesidades que como tal tiene la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” actualmente.

7. Marco De Referencia Teórico

7.1. Administración

Según Robbins & Coulter (2010) “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”. (p. 6)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) define “Administración Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p.4)

De acuerdo a lo que dicen los autores Robbins ,Coulter y Koontz, Weihrich, Cannice se concluye que la administración permite que las acciones y actividades se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido por la organización, revisando que se cumplan optimizando recursos y en base a los objetivos propuestos.

7.1.1. Efectividad

Hernández & Rodríguez (2011) “La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos”. (p.5)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) “el logro de objetivos”. (p.14)

Las definiciones de los autores determinan que la efectividad es un factor muy importante en toda organización ya que ayuda a que se consigan los objetivos que esta se ha propuesto en función de su misión y visión.

7.1.2. Eficiencia

Hernández & Rodríguez (2011) “La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados”. (p.4)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) “Logro de los fines con el mínimo de recursos”. (p.14)

Los autores Hernández, Rodríguez y Koontz, Weihrich, Cannice definen a la eficiencia como la acción mediante la cual la empresa logra la consecución de sus objetivos optimizando los recursos que esta posee.

7.2. La administración como elemento esencial para cualquier organización

Koontz, Weihrich & Cannice 2012:

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. (p.5)

Como Koontz, Weihrich y Cannice se considera que en la actualidad toda empresa requiere administrar los recursos que se posee, sea cual sea su actividad económica, es por ello que el gerente está en la obligación de motivar a todos quienes conforman la empresa, con el fin de llevarla a una desarrolla continuo.

7.3. Importancia de la Administración

Los autores Herrscher, Rébori & D’annunzio 2009 plantean que:

La administración es importante principalmente por tres motivos:

- a) Porque una organización bien conducida logra cumplir mejor sus objetivos, cualesquiera sean.
- b) Porque claras nociones de administración ayudan a elegir mejor tales objetivos.
- c) Porque una buena gestión hace más agradable la actuación de los involucrados en todos los niveles. (p. 40)

Una vez definido el concepto por parte de los autores Herrscher, Rébora & D'annunzio se concluye que en una empresa la administración es fundamental, debido a que se estructuran los objetivos claramente, de tal forma que la organización en todos sus niveles, trabaja con el fin de lograr y efectivizar dichas estrategias en acciones, las mismas que la administración se encarga de controlar y supervisar, para asegurar su eficaz cumplimiento.

7.4. El administrador y el liderazgo

Hernández & Rodríguez 2011:

Este tema es de vital importancia para el éxito del administrador y de toda persona que ejerza autoridad. Es tan antiguo que se ha estudiado desde los filósofos griegos hasta la actualidad, pasando por los pensadores de la Edad Media y del Renacimiento. A través de la historia, la teoría de Maquiavelo ha generado sólidos seguidores en muchos dirigentes, quienes lo consideran un paradigma ideal para ejercer el poder. Maquiavelo decía “divide y vencerás”, y ahora en administración podemos decir “une y vencerás” porque la tarea del líder es precisamente unir, ligar. Según el diccionario, el concepto de líder es:

- a) Guía, conductor. Es la persona que encamina y enseña el camino.
- b) Jefe, general, capitán, comandante. Es el superior que dirige un ejército o parte de él; es la cabeza principal de una facción.
- c) Elemento de una clasificación que encabeza y que destaca ante todos los demás elementos. (p. 218)

Desde el punto de vista del autor el concepto liderazgo va ligado estrechamente con un buen desempeño administrativo, ya que una empresa depende fuertemente de como la persona que está al frente los mueve o conduce, es por ello que el líder debe ser inteligente y saber cómo guiar y motivar al recurso humano que integra toda la organización, pensando en el beneficio grupal y no únicamente en el individual, una vez que el líder comprenda que de él depende como se ejecutan los procesos, como se usan los recursos existentes y como se delegan las funciones a cada responsable, podrá encaminar las acciones al cumplimiento de la misión y visión institucional buscando reforzar el trabajo en equipo ya que como dice el dicho la unión hace la fuerza, y dentro de una empresa es fundamental, para que de esta manera se fortalezca y pueda tener un crecimiento y desarrollo óptimo ante las demás organizaciones.

7.5. Ética en la administración

Koontz, Weihrich & Cannice 2012:

Todas las personas, estén en compañías, el gobierno, la universidad o cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, ética se define como "la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral". La ética empresarial se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero. (p. 49)

De acuerdo a los autores la definición de ética en la administración es un aspecto importante para llevar una competencia sana entre organizaciones, y cuidar a sus consumidores que son quienes mantienen activa a la empresa y admiten que siga realizando sus actividades económicas en el mercado, debido a esto es indispensable que la ética empresarial se visualice en las acciones que como empresa desarrolla tanto interna como externamente, permitiendo que la sociedad tenga la opción de consumir su producto o servicio o de no hacerlo, la ética es un factor que ayuda a fortalecer el compromiso de la empresa con el entorno en el que se desarrolla buscando beneficio no solo corporativo sino también social.

7.6. Competitividad y administración

Münch 2010:

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado y el servicio. Un excelente producto o servicio, sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de esta disciplina y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial. Los productos o servicios deben reunir ciertas características particulares que los diferencien de otros similares, de tal forma que cumplan con las expectativas del cliente, con la finalidad de asegurar su aceptación en el mercado. (p.26)

Según la apreciación de la autora la competitividad administrativa permite un crecimiento empresarial constate, ya que ayuda a fijar acciones administrativas oportunas en lo que se refiere a los procesos internos y externos de la organización, logrando con esto un óptimo desenvolvimiento ya que administrativamente se conseguirá la eficiencia y eficacia en los procesos que se llevaran a cabo, dando como resultado que la empresa sea más competitiva frente a otras durante un largo período, en cambio si no se da una correcta administración a los recursos existentes dentro de la organización el éxito no puede garantizarse para ella ya que únicamente existirá incertidumbre del éxito o fracaso de la misma.

7.7. Gestión y gerencia de empresas

Hernández & Rodríguez 2011:

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Gerencia y gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir. La competencia entre empresas y la globalización de la economía han llevado a mejorar los niveles de internos administración de las organizaciones en cuanto a la productividad en la utilización de sus recursos; pero, por otro lado, la gerencia de las empresas tiene que gestionar mejores negociaciones con sus clientes, proveedores, trabajadores y en general con todas las partes interesadas y afectadas por la actividad empresarial. Por esto, la correcta administración de una empresa implica contar con gerentes capaces de manejar tanto la administración como la gestión. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo. (p. 3)

El autor Hernández & Rodríguez manifiesta que los gerentes o personas que están al frente de una organización deben tener la capacidad para administrar adecuadamente los recursos existentes en la misma y conducirlos hacia el cumplimiento de los objetivos con la elaboración de procesos eficientes y oportunos en el tiempo para llegar a las metas que como empresa se han propuesto lograr ya

sea a corto, mediano o largo plazo, de la misma manera deben ser capaces de llevar a cabo una gestión más efectiva con sus empleados, proveedores, consumidores y la sociedad que los rodea, conseguir realizar ambas acciones como gerente garantizaran el éxito de la misma frente a las demás organizaciones.

7.8. Administración Estratégica

Robbins & Coulter (2010) especifica “Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización”. (p. 163)

Conforme a la definición de Robbins & Coulter se se concluye que la administración estratégica está orientada al cumplimiento de los objetivos que como organización se ha planteado a largo plazo, eficiente y eficazmente.

7.9. Funciones de la Administración

Robbins & Coulter 2010:

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. (p.8)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) detallan que “al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace”. (p.5)

Las definiciones dadas por los autores llevan a la conclusión de que en toda organización los gerentes de las empresas deben cumplir funciones primordiales para asegurar el desarrollo y crecimiento de las mismas, entre los más importantes se estima los siguientes: planear, organizar, dirigir y controlar, estas funciones permitirán que la empresa pueda llevar todos sus procesos de forma óptima.

7.9.1. Planear

Robbins & Coulter (2010) dice “Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades”. (p.8)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) determinan que “planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas”. (p.30)

Según las definiciones de Robbins, Coulter y Koontz, Weihrich, Cannice se resuelve que planear dentro de la empresa es fundamental ya que ayuda a la empresa a elegir un norte, y la forma de cómo se llegara a este, mediante la determinación de estrategias y actividades que conduzcan y rijan a la empresa a futuro.

7.9.2. Organizar

Robbins & Coulter (2010) puntualizan que “La organización es determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo”. (p.8)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) “Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización”. (p.30)

Gracias a los conceptos dados por los autores se aprecia que la organización permite que la empresa realice sus funciones de manera ordenada y cronológica, ayudando a determinar las funciones de cada individuo dentro de la misma, con el fin de asegurar la mayor productividad posible.

7.9.3. Dirigir

Robbins & Coulter (2010) detalla que “Es motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal”. (p. 8)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) “dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar”. (p.31)

Una vez definido el concepto por parte de los autores se determina que la dirección para una empresa es un factor fundamental, ya que de esto dependerá si las personas que conforman la organización se comprometen a trabajar por el crecimiento de la misma, por esta razón el gerente o la persona que está al frente

debe motivar al recurso humano, con el fin de lograr en ellos un aporte que pueda servir para el desarrollo tanto individual como colectivo, con el fin de lograr que la empresa sea cual sea su actividad pueda sobresalir entre las demás, siempre y cuando exista un trabajo en equipo.

7.9.4. Controlar

Robbins & Coulter (2010) especifican que controlar es “Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado”. (p.8)

Koontz, Weihrich & Cannice 2012 definen:

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (p.31)

Conforme a Robbins, Coulter y Koontz, Weihrich se concluye que en las empresas el controlar ayuda en gran medida a prever posibles problemas, ya que se da un seguimiento a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, y la forma en que se están llevando a cabo para determinar si es la correcta o no, y si se están dando en función de los planes establecidos por la misma. De no ser así controlar ayuda a corregir aquellos aspectos que no permiten el desarrollo óptimo en la empresa.

7.10. Planificación

Sainz de Vicuña (2012) considera “Decidir hoy lo que se hará en el futuro” (p.39)

Tomando en cuenta el concepto de planificación se analiza que la planificación dentro de una organización es indispensable para fijarse un camino, que sirva como guía para poder sobrellevar de mejor manera las actividades o acciones institucionales que se proponen de forma ordenada y estratégica, mediante la optimización de los recursos que poseen, en función del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

7.11. Planeación

Robbins & Coulter (2010) dicen que “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)” (p. 144)

Münch (2010) precisa que “Planeación es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”. (p. 27)

Considerando la definición dada por los autores se estima que la planeación es la acción y efecto de planear, es decir determina las metas y objetivos de todos los departamentos de la organización, mediante las acciones requeridas para que esos objetivos puedan ser alcanzados eficientemente.

7.11.1. Importancia de la Planeación

Münch 2010 considera lo siguiente:

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito). (p. 41)

De acuerdo a la autora Münch se considera que en toda organización es vital la planeación, ya que no solo nos permite trazar el camino que se quiere seguir a lo largo de los años, sino también ayuda a prever y minimizar posibles riesgos que se puedan presentar a futuro, lo que lo hace un paso clave al momento de llevar a cabo la actividad económica.

7.11.2. Planeación de escenarios

Charles & Gareth 2009:

Un motivo por el que puede fallar la planeación estratégica a largo plazo es que los administradores de estrategias, debido a su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidarse de que el futuro es imprevisible.

Incluso los planes mejor trazados se pueden venir abajo si se presentan contingencias imprevistas, lo cual siempre sucede en el mundo real. (p.24)

Según Charles & Gareth al momento de llevar a cabo una planeación hay que tener en cuenta que no todos los objetivos, estrategias y actividades necesariamente podrán ser llevadas a cabo como se indica en el plan, es por ello que los administradores deben ser flexibles y estar dispuestos a replantear, re direccionar o realizar ajustes al plan que se han propuesto en u principio, con el fin de que la consecución de los objetivos se mantenga y se logren en el tiempo establecido.

7.11.3. Herramientas de planeación

Münch (2010) puntualiza que “Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización”. (p. 47)

La autora una vez que da la definición acerca de las herramientas de planeación ayuda a concluir que el hecho de realizar un plan estratégico en la organización es importante, pero lo trascendental es realizarlo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la misma, con el fin de poder llevarlo de manera eficiente, la planeación general y funcional tienen como objetivo general el desarrollo y crecimiento de la empresa.

7.12. Estrategia

Robbins & Coulter (2010) expresa que “Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir con éxito y como satisfacer y atraer a sus clientes para poder lograr sus objetivos”. (p. 163)

Münch (2010) determina “Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos”. (p.42)

Una vez definido el término estrategia por los autores se considera que las estrategias sirven como apoyo para la consecución de objetivos, por lo que es indispensable conocer la manera más óptima de estructurarlos, y llegar a conseguir eficientemente los objetivos institucionales propuestos, generando una mayor competitividad dentro de la misma.

7.13. Plan Estratégico

Münch (2010) especifica que “El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación”. (p. 42)

Sainz de Vicuña Ancín 2012 menciona que:

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permitirá satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (p. 39)

Conforme a los autores se estima que el plan estratégico es la recopilación de los objetivos más importantes de todos los departamentos hoy para cumplirlos a largo plazo, y una vez que estos sean llevados a cabo en el tiempo, darán como resultado la consecución de su misión y visión, con el fin de hacer de la empresa más competitiva, en este caso el plan estratégico, serviría para mejorar el servicio de educación que se presta a la sociedad otavaleña, tomando en cuenta los impactos tanto internos, como externos.

7.14. Elementos de un Plan Estratégico:

7.14.1. Misión

Münch (2010) define “La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente”. (p. 42)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) consideran a la visión como “La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes”. (p.109)

Tomando en cuenta las definiciones de los autores estos proporcionan el análisis de que la misión es el propósito que mueve a toda la organización, es decir que tenga la capacidad de motivar todos quienes forman la empresa y a sus clientes.

7.14.2. Visión

Münch (2010) puntualiza “La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente” (p. 42)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) dice que la visión “determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?”. (p.133)

Acorde a los autores Münch y Koontz, Weihrich, Cannice se aprecia que la visión de la organización se refiere hasta dónde quiere llegar la misma, es una declaración de lo que desea ser en un futuro, mediante la consecución de metas.

7.14.3. Objetivos

Robbins & Coulter (2010) define “Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados” (p. 146)

Münch (2010) establece que “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (p.44)

El concepto de objetivo por parte de los autores ayuda a apreciarlo como un propósito que la empresa se plantea y que desea alcanzar a futuro en función de la misión y visión institucional.

7.14.4. Análisis FODA o SWOT

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”. (p. 101)

Sainz de Vicuña Ancín 2012 menciona:

(Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades) que nos ayudará a desvelar los factores clave de éxito, y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos

brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permite alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz (p. 111)

De acuerdo a los autores Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland y Sainz de Vicuña Ancín se considera que el análisis FODA es una herramienta que ayuda a diagnosticar lo que son los aspectos internos de la empresa como son las fortalezas y debilidades, y los aspectos externos oportunidades y amenazas del entorno, una vez evaluados se plantean estrategias, que ayuden a conciliar lo interno con lo externo, aprovechando fortalezas y oportunidades.

❖ **Fortalezas**

Münch (2010) “son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos” (p.49)

Robbins & Coulter (2010) especifican a las fortalezas como “Cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta”. (p. 165)

Reflexionando la definición dada por los autores se aprecia que las fortalezas son aspectos que se tiene a favor, y son propios de la empresa y ayudan a la consecución de objetivos.

❖ **Oportunidades**

Münch (2010) explica que “son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos”. (p.49)

Robbins & Coulter (2010) fijan a las oportunidades como “Tendencias positivas dentro de los factores externos del entorno”. (p. 165)

Considerando la definición dada por los autores se concluye que las oportunidades son aquellas situaciones que se dan en el entorno de la empresa y que son favorables para la misma.

❖ **Debilidades**

Münch (2010) determina que son “factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos”. (p.49)

Robbins & Coulter (2010) menciona que las debilidades son “Cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee”. (p. 165)

Conforme a los autores Münch y Robbins, Coulter se considera que las debilidades son los puntos débiles o aspectos que necesitan ser reforzados de la empresa, que impiden el crecimiento y desarrollo de la organización.

❖ Amenazas

Münch (2010) dice que son “factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos”. (p.49)

Robbins & Coulter (2010) consideran “Tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno”. (p. 165)

Una vez definido el término amenaza por parte de los autores Münch y Robbins, Coulter se establece que son factores del entorno que causan problemas al desenvolvimiento óptimo de la empresa y que impiden el logro de sus objetivos.

7.14.5. Políticas

Benjamín & Fincowsky (2009) detalla que las políticas “Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización”. (p. 14)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) piensan que “Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes”. (p.111)

Una vez definida las políticas de acuerdo a los autores se aprecia que las políticas son criterios generales que guían las acciones de una empresa y favorece a la elaboración de la estrategia, y ayudan a delegar adecuadamente labores cotidianas.

7.14.6. Procedimiento

Según Münch (2010) “Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial”. (p. 72)

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) “Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.” (p. 112)

El procedimiento definición dada según Münch y Koontz, Weihrich, Cannice ayudan a determinar que el procedimiento es una serie de acciones que se realizan de forma sucesiva, para realizar las actividades que la empresa se plantea, permitiendo un mejor desempeño por parte de quienes la realizan.

7.14.7. Programas

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) puntualizan que “Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (p.113)

Tomando en cuenta el concepto dado por los autores se establece que los programas son planes que están relacionados con el tiempo, es decir es la correlación que existe entre la actividad a realizarse y el tiempo en el que debe ser realizado, esto ayuda a que el plan estratégico se cumpla eficientemente.

7.14.8. Metas

Martínez & Milla Gutiérrez 2012 menciona que:

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde. (p. 212)

De acuerdo a Martínez & Milla Gutiérrez se determina que las metas nos permiten saber si el objetivo propuesto se cumple o no, realizado dentro un plazo establecido, ayuda a corregir cualquier variación inesperada, en el corto y mediano plazo.

7.14.9. Presupuestos

Hernández & Rodríguez 2011 definen:

El presupuesto es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico. El presupuesto establece la cantidad y el tiempo que hay que entregar a cada área por concepto de sueldos, salarios y prestaciones, materiales necesarios para el trabajo y adquisición de equipo, así como los gastos directos (cuando se integran en forma específica a la estimación de un costo de producción o gastos indirectos, cuando se prorratean). (p. 53)

Conforme a Koontz, Weihrich & Cannice (2012) el presupuesto es el “Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos”. (p.113)

El concepto dado por los autores ayudan a concluir que el presupuesto es un plan relacionado con el dinero que tiene disponible la organización dentro de un periodo determinado, con el fin de determinar las inversiones a realizarse, y los posibles gastos en los cuales incurrirá, y de esta forma tener una visión más clara de cómo se usara el recurso financiero en la empresa.

7.15. Tipos de planeación

Münch 2010 explica que los tipos de planeación son:

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

Estratégica: Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional: Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Operativa: Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. (p. 41)

Según la definición dada por la autora Münch se aprecia que existen tipos de planes adaptables de acuerdo a la empresa y su necesidad, pero el principal y del que nacen los demás planes es el plan estratégico, ya que este es a largo plazo y define el futuro y destino de toda la organización, por su parte la planeación táctica son

planes correspondientes a cada departamento, generalmente a mediano plazo, y por último plan operativo examina detalladamente cada operación pero a corto plazo.

8. Análisis de Resultado Diagnóstico

Para tener una idea más clara de lo que la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” hace y como lo hace se hace imprescindible realizar un diagnóstico que permita conocer más a fondo como está organizada y estructurada dicha institución educativa, por lo cual la investigación se centró en las técnicas de observación, investigación documentada y la entrevista.

Con la técnica de observación se pudo apreciar de forma directa las condiciones en la que se desenvuelve la institución, como está organizada y además la forma de llevar los procesos tanto administrativos como académicos realizados por el director con la ayuda de algunos profesores del mismo centro educativo, así como también la demanda de estudiantes que existe en su mayoría niños y jóvenes de las comunidades aledañas, por la cercanía que este representa.

La investigación documentada se efectuó por la necesidad de conocer aspectos reales que como institución la tienen plasmada en documentos para que exista un respaldo y no se pierda la confidencialidad de ellos, la persona encargada de brindar esta documentación fue el mismo director de la unidad educativa, ya que él es el responsable de archivar y guardar los registros que conciernen a la institución, una vez obtenida la documentación institucional esto proporciono una perspectiva más clara de cómo está estructurado el plantel educativo, la demanda educativa que posee, hacia donde tienen planteado llegar como institución y los recursos humanos con los que cuenta para llevarlo a cabo.

Por otra parte la entrevista se dirigió a la principal autoridad de la unidad educativa como lo es el director con el fin de conocer su criterio con respectos a la gestión administrativa de la institución, la opinión que tiene sobre la planificación implantada, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la apreciación de la participación del personal a su cargo, eficiencia y capacidades. Fue dirigida solo al director debido a que es el único encargado de llevar los procesos administrativos dentro de la escuela es por ello que es la única persona que podía proporcionar este tipo de información.

El caso práctico está dividido en dos partes la primer fase corresponde a la investigación directa con la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” con el fin de conocer la situación actual en la que se desenvuelve, la segunda fase por su parte concierne a la elaboración del plan operativo anual en base a la investigación realizada con la colaboración de los miembros del plantel educativo.

8.1. Objetivo General del diagnóstico

Conocer la situación administrativa actual de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”.

8.1.1. Objetivos Específicos

1. Analizar la misión, visión, políticas y objetivos actuales de la unidad educativa.
2. Conocer la estructura organizacional de la institución.
3. Identificar la infraestructura y equipamiento disponible y en qué estado se encuentran.
4. Determinar cómo se manejan el recurso humano de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”.

8.1.2. Variables

- 1.1. Misión, visión y objetivos
- 2.1. Estructura organizacional
- 3.1. Infraestructura y equipamiento
- 4.1. Recursos humano

8.1.3. Indicadores

- 1.1.1. Estatutos
- 1.1.2. Filosofía empresarial
- 2.1.1. Organigrama
- 2.1.2. Nómina de docentes
- 3.1.1. Ubicación
- 3.1.2. Activos fijos
- 4.1.1. Perfil profesional
- 4.1.2. Medición del desempeño

8.2. Matriz Diagnóstica

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE
Analizar la misión, visión, políticas y objetivos actuales de la unidad educativa	Misión, visión, políticas y objetivos	Estatuto	Investigación documentada	Documentos institucionales
		Filosofía empresarial	Entrevista	Directivos
Conocer la estructura organizacional de la institución “Luis Ulpiano de la Torre”	Estructura organizacional	Organigrama	Investigación documentada	Documentos institucionales
		Número de docentes	Entrevista	Directivos
Identificar la infraestructura y equipamiento disponible y en qué estado se encuentran	Infraestructura y equipamiento	Ubicación	Observación	
		Activos fijos	Entrevista	Directivos
Determinar cómo se manejan el recurso humano de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”	Recurso humano	Perfil profesional	Investigación documentada	Documentos institucionales
		Medición del desempeño	Entrevista	Directivos
Elaborado por: Toa Conejo Año: 2014				

8.3. Análisis de la observación directa

La observación permitió apreciar de manera más cercana las condiciones físicas de la unidad educativa, y de esta manera apreciar el espacio con el que cuenta cada profesor para impartir clase y los materiales didácticos que poseen, al ser una institución pública se observó que sus aulas son todavía usables pero podrían ser mejores si se les da mayor mantenimiento, los materiales didácticos en cambio son realizados por los profesores del mismo plantel para hacer de sus clases más amenas e interesantes, pero estos muchas veces no son cuidados adecuadamente por los estudiantes.

El espacio que ocupa a la unidad educativa en la comunidad de Cotama es amplio, aunque para dar el uso adecuado a dicho espacio se requiere de la realización de proyectos de construcción y remodelación del espacio, pero lamentablemente la escuela no cuenta con los recursos suficientes para hacerlo independientemente.

La relación de la principal autoridad con el personal docente y estudiantil es buena, ya que está presto y abierto a recibir cualquier tipo de consulta o sugerencia a todo momento, lo que genera un ambiente propicio para valorizar lo que es la opinión individual fomentando ante todo el respeto a la autoridad, al ser la dirección de la unidad educativa el único lugar el que se realizan todos los procesos tanto administrativo como académicos, se genera una sobrecarga laboral debido a que el director muchas veces no puede dar cabida a todos los pedidos.

8.4. Visión y Misión Institucional

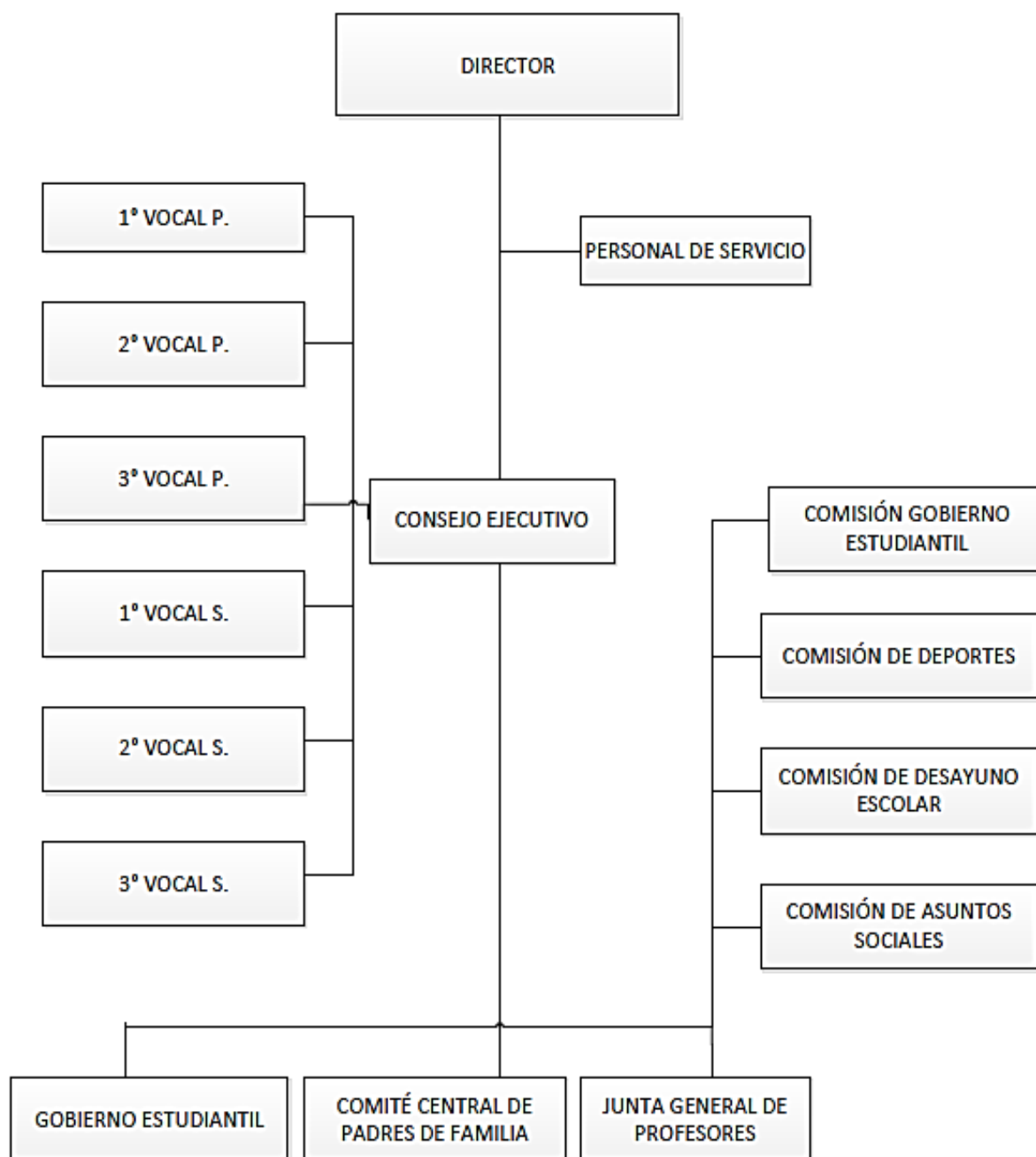
8.4.1. Visión

El centro de Educación Básica “Luis Ulpiano de la Torre” se proyecta convertirse en una institución enmarcada en la formación armónica e integral de niños en base a la práctica de valores, que logren a su egreso asumir sus responsabilidades de ciudadanos desarrollando sus habilidades y potencialidades que les permita ser entes productivos, críticos, reflexivos y autogestionarios como parte activa de la sociedad.

8.4.2. Misión

Lograr una institución formadora de ciudadanos integrales, consientes del entorno natural, social, cultural, político, étnico y económico que lideren una sociedad justa, equitativa, solidaria e inclusiva fundamentado en la gestión y autogestión.

8.5. Organigrama Estructural



Elaborado por: Centro Educativo Luis Ulpiano de la Torre

Año: 2012

8.6. Análisis de la entrevista

1. ¿Qué acciones realizan las autoridades para lograr la eficiencia en el funcionamiento institucional?

Se planifica anualmente las actividades en base al ideario institucional, en temáticas principalmente del aspecto social, cultural, deportivo y pedagógico con el respectivo seguimiento, además de la puesta en marcha de las instrucciones dadas por el distrito y la socialización a docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de darles cumplimiento.

2. ¿Qué acciones realiza para controlar y dirigir el recurso humano?

El control y dirección del recurso humano se lo hace en base a la ley de educación a través de evaluaciones realizadas al final de cada bloque pedagógico, para controlar y dar seguimiento al grado de aprendizaje del estudiante y saber si el desempeño del docente es óptimo o necesita ser reforzado.

3. ¿Cuál es el perfil requerido para que ingrese el recurso humano a la institución, con qué criterios lo distribuye?

Depende del perfil profesional del docente, se lo asigna a cada aula o a que imparta determinada materia según las horas que la malla curricular lo estipule, dando cumplimiento a lo que establece el ministerio de educación, al ser un centro educativo bilingüe la materia del idioma kichwa necesita ser reforzado e impartido por más horas ya que esta material tiene gran importancia al igual que lengua y literatura, matemática, ciencias sociales y ciencias naturales.

4. ¿Cómo se percibe a la inversión en infraestructura y equipamiento en relación a la demanda educativa?

Por parte del estado la inversión quiere llegar a todos los establecimientos educativos, pero lamentablemente si se quiere contar con ello es necesario estar en una lista de espera lo cual no genera ninguna respuesta favorable para el centro educativo, quien ha tenido que adaptarse para poder dar cabida a todo el alumnado implementando la sección matutina para primero y sexto de básica y la vespertina para séptimo, octavo y noveno.

5. ¿Dispone la institución de proyectos de capacitación o asesoramiento en nuevas técnicas de enseñanza?

El Ministerio de Educación ha puesto a disposición del docente capacitaciones a distancia mediante su página web y de vez en cuando con la modalidad semipresencial, pero todo el personal está presto a recibir capacitaciones en temas y casos que se vea la necesidad con el fin de ir mejorando la calidad educativa.

6. ¿Qué se está haciendo para mejorar las relaciones humanas en la institución para que cumplan con entusiasmo su labor?

Para mejorar las relaciones humanas se conformaron comisiones de deportes y asuntos sociales entre padres de familia, gobierno estudiantil y docentes para tener un mejor desempeño en la organización de los eventos y se promuevan de manera efectiva la participación activa de todos los miembros de la institución educativa en actividades navideñas, día del amor y la amistad, día del maestro, día del niño, con el objetivo de convivir y fortalecer lazos de amistad.

7. ¿La unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” dispone de algún plan estratégico que mejore la gestión administrativa?

El último plan estratégico realizado fue en el año 2012, pero no se obtuvo los resultados esperados, aunque el proyecto educativo del centro educativo “Luis Ulpiano de la Torre” año a año va siendo examinado y haciendo los ajustes que sean necesarios de acuerdo a las disposiciones ministeriales o de acuerdo a las necesidades del plantel con el objetivo de tener un desarrollo permanente.

8. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes que tiene la institución a su favor, hablando internamente?

Las fortalezas de la unidad educativa son buenos docentes, aulas, colaboración de los representantes, experiencia en el ámbito educativo, idioma kichwa como materia, compromiso de los docentes con el mejoramiento estudiantil y la actualización constante de mallas curriculares.

9. ¿Dentro de la escuela qué aspectos considera como debilidades es decir aquello impiden o frenan el desarrollo de la unidad educativa?

Entre las debilidades están, la falta de responsabilidad de padres de familia para adquirir los materiales educativos a tiempo, falta de compromiso de los niños con el cumplimiento de tareas y lecciones, además de la falta de incentivos para los estudiantes mejor puntuados.

10. ¿Qué oportunidades posee la escuela fuera de ella, en el entorno que la rodea?

Como oportunidades se puede mencionar la principal que es la ubicación geográfica, además se fortalece la superación estudiantil ya que se encuentra cerca de colegios de alto prestigio y de fácil acceso, de igual manera se apoya al desarrollo de la comunidad porque se combate el analfabetismo, y el acceso al distrito para cualquier eventualidad.

11. ¿Cuáles son las amenazas externas que impiden que los procesos se lleven a cabo eficientemente?

Una de las amenazas es la falta de equidad que existe en el trato de las unidades educativas, falta de colaboración del cabildo de la comunidad de Cotama, el alcoholismo, migración de padres de familia lo que refleja un mal desempeño escolar, competencia por el crecimiento de centros educativos privados y conflictos de identidad por la falta de valores impartida por los padres.

12. ¿Cuáles son los resultados que la unidad educativa desea obtener a largo plazo?

Ser un referente en el sector por la buena acogida que se da a los estudiantes y crecer tanto en número como calidad, encaminado principalmente a recibir estudiantes de las diferentes comunidades y brindarles un buen servicio, y para lograrlo sería necesario que el ministerio incluya al centro educativo “Luis Ulpiano de la Torre” de Cotama en la programación para que pueda convertirse en un plantel educativo del milenio.

Renovación del personal docente ya que en su mayoría los docentes que actualmente prestan sus servicios cuentan en promedio con más de 30 años de servicio, es por ello que la implementación de nuevos docentes que posean nuevos conocimientos en metodología estudiantil con títulos en licenciaturas y maestrías puedan contribuir en mejor manera al desarrollo de la unidad educativa.

Llegar a un acuerdo con el cabildo de la comunidad de Cotama ya que de ellos depende si otorgan el espacio físico para expandirlo, es por ello que el centro educativo requiere mantener buenas relaciones con el sector en el que se desarrolla y así se pueda dar mayor acogida a los estudiantes, e inclusive se pueda implementar un bachillerato acorde a las necesidades del entorno.

Fortalecer el compromiso de padres de familia con la educación de sus hijos, especialmente ahora que los migrantes están retornando al país nuevamente.

Ambiente escolar propicio tanto para niños como para jóvenes, para que se sientan bien y puedan desenvolverse mejor individualmente en lo académico y social, entendiendo que cada persona tiene diferentes puntos de vista es necesario cubrir las necesidades de niños y jóvenes respectivamente, trabajando especialmente en la prevención de drogas y embarazos adolescentes y en velar por los derecho de niños y adolescentes.

8.7. FODA

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Colaboración de los representantes.	D1: Infraestructura deficiente para cubrir toda la demanda.
F2: Personal docente preparado.	D2: Falta de responsabilidad de los estudiantes con tareas y lecciones.
F3: Idioma kichwa como materia.	D3: Falta de responsabilidad en la adquisición de útiles escolares a tiempo.
F4: Compromiso y pertenencia del personal docente con la unidad educativa	D4: No disponer de presupuesto suficiente.
F5: Recepción y actualización de las mallas curriculares.	D5: Falta de incentivos para los estudiantes mejor puntuados.

FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Situación poblacional	A1: Migración de padres de familia.
O2: Motivación que los estudiantes se sigan preparando en los colegios cercanos a la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre”.	A2: Falta de equidad en el trato a los planteles educativos.
O3: Apoyo al desarrollo de la comunidad porque se disminuye el analfabetismo.	A3: Falta de colaboración de cabildo de Cotama en cuanto a la expansión del centro educativo.
O4: Proyectos para incrementar infraestructura.	A4: La influencia externa de vicios como alcohol y drogas.
O5: Fácil acceso al distrito 1 ante cualquier eventualidad.	A5: Conflictos de identidad por la falta de valores impartida por los padres.

8.8. Análisis FODA

CRUCE FODA	ESTRATEGIAS
F1-O1	Aprovechar la ubicación estratégica de la unidad educativa, para que una vez que se mejoren las condiciones de infraestructura pueda convertirse en una institución educativa referente en el sector norte del cantón Otavalo, por su perseverancia, desarrollo y crecimiento.
F3-O3	Fortalecimiento del idioma kichwa a través del incremento de horas de clase para reforzarlo y revalorizarlo ante los docentes y estudiantes, lo que contribuirá a mejorar las relaciones con las comunidades kichwas y la unidad educativa.
D2-O2	Programación de charlas con los estudiantes mediante la elaboración de un cronograma en el cual se incluya esta actividad con el fin de incentivar y mejorar el desempeño escolar y así obtener mejores calificaciones al momento de llevar a cabo las pruebas de cada bloque.
F5-A4	Implementación en la malla curricular de charlas realizando las gestiones necesarias con las autoridades de la policía nacional, para obtener mejores resultados y así los estudiantes conozcan las consecuencias de los vicios y como evitarlos, logrando fortalecer la toma de decisiones del alumnado.
F4-A5	Realizar actividades extracurriculares en los cuales el estudiante pueda usar su creatividad a través de la pintura o la elaboración de manualidades, teniendo como tema principal los valores para lograr concientizar directamente al estudiante acerca de lo que es correcto y aquellas actitudes que no lo son.

8.9. Caso Práctico

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**UNIDAD EDUCATIVA “LUIS
ULPIANO DE LA TORRE”**

Provincia Imbabura

Cantón: Otavalo

Parroquia: San Luis

Comunidad: Cotama

2014-2015

UNIDAD EDUCATIVA “LUIS ULPIANO DE LA TORRE”

Autoridades

Director: Sr. Octavio Rivera

Consejo Ejecutivo: Sr. William Saa

Comité de padres de familia: Sr. Segundo Castañeda

Gobierno estudiantil: Srta. Johana Torres

Presentación

La siguiente planificación estratégica es una respuesta al nuevo modelo educativo, a través de esta planificación se pretende desarrollar los conocimientos técnicos y pedagógicos de los profesores para el desarrollo social, afectivo y cognitivo óptimo de los alumnos en todas las áreas de la educación, además de la mejora continua en cuanto a infraestructura y recursos existentes, el plan se llevará a cabo a partir del año lectivo 2014-2015 mismo que empieza en el mes de Septiembre y culmina en el mes de Junio.

En este documento consta el plan operativo anual (POA) realizado con las autoridades de la unidad educativa, los objetivos han sido propuestos tomando en cuenta la misión y visión de la institución establecidos para el periodo académico 2014-2015, además se describen las actividades, fechas, el presupuesto necesario de ser el caso y la persona responsable de dar cumplimiento a dichas actividades a lo largo de todo el año para la consecución óptima de los proyectos establecidos en el mismo esperando llegar a los resultados esperados que se determinaron durante la elaboración de la planificación operativa.

El POA se convertirá en la directriz que guíe a la unidad educativa en su crecimiento y desarrollo garantizando la mejor calidad educativa para niños y jóvenes del cantón Otavalo.

Datos informativos

La unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” se encuentra ubicada en la zona Urbana régimen Sierra provincia de Imbabura, cantón Otavalo, parroquia San Luis.

Es una institución educativa al servicio de la sociedad otavaleña especialmente de las comunidades de Cotama, Guananci, cdla. Los Lagos, cdla. Jacinto Collahuazo, San Eloy, San Carlos y otras es una institución completa con 14 paralelos desde el primer grado hasta el noveno grado de educación básica con dieciséis profesores, un director administrativo y dos profesores de materias especiales, siendo un total de 18 maestros todos con nombramiento y un auxiliar de servicios .

Información Georeferencial

La unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” se encuentra situada a 0° - 14'-39" de latitud y 78° - 15'- 49" y se encuentra a 2500 msnm- coordenadas planas utmdatun wgs'84.

Reseña Histórica

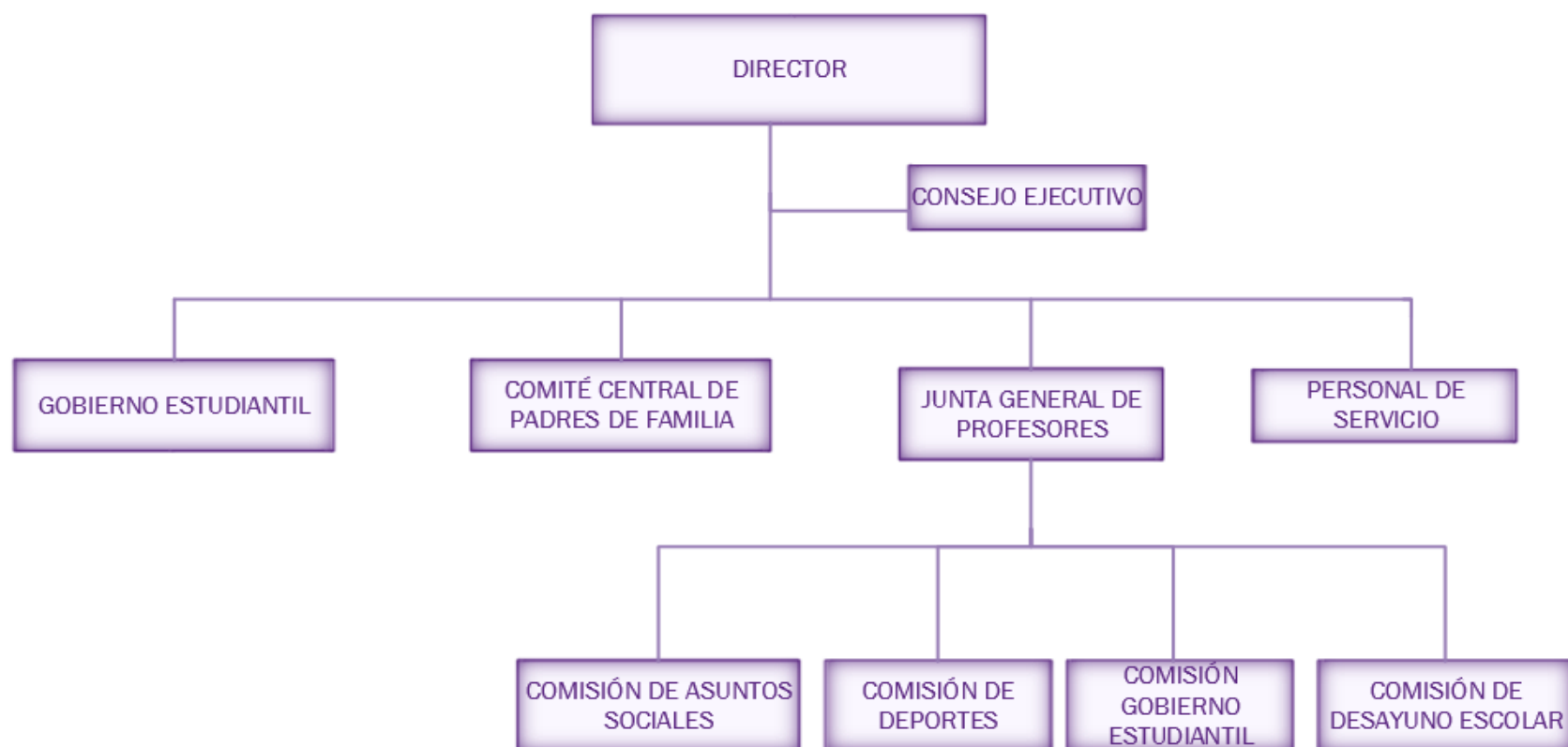
El CECIB “Luis Ulpiano de la Torre” nace en el año de 1969 y 1970 mediante una gestión realizada por el señor Santos Cachimuel presidente del cabildo de la comunidad de Cotama de ese entonces, ante la Dirección de Educación de Imbabura logrando la apertura de la unidad educativa S/N de Cotama, siendo el primer profesor el Sr. Honorio Hinojosa. Por aquellos años llega al Ecuador la “Misión Andina” a convivir y a realizar obras en las comunidades indígenas de Imbabura y se realiza las gestiones pertinentes, logrando adquirir un aula de clases y una cocina para preparar el desayuno escolar. Su construcción es de ladrillo y teja la cubierta, el mismo que se construye en el terreno comunitario. El señor Honorio Hinojosa realiza los trámites necesarios para legalizar el funcionamiento del centro educativo y el 23 de Octubre de 1970 se legaliza con el nombre de Escuela Fiscal Mixta “Luis Ulpiano de la Torre”, nombre en homenaje al distinguido maestro cotacacheño Don Luis Ulpiano de la Torre.

En el año de 1987 el profesor Sr. Octavio Rivera y el presidente del cabildo Sr. Ernesto Cachiguango, realizan las gestiones pertinentes ante el diputado Doctor Marco Proaño Maya y consiguen la construcción de una aula de clase y $\frac{1}{2}$ aula para la Dirección que más tarde se convertiría en vivienda de los señores estudiantes del Normal Superior San Pablo, debido a que la institución fue tomada como escuela de práctica docente anexa al instituto.

Con el pasar de los años la escuela ha venido realizando las gestiones necesarias con el ministerio de educación, para la construcción de más aulas de clase con el fin de cubrir la demanda que ha venido creciendo, y gracias a ello actualmente la unidad educativa cuenta con un salón de actos, comedor y baterías sanitarias, obras que se han llevado a cabo con la ayuda de la mano de obra de los padres de familia a través de mingas.

En el año lectivo 2013-2014 por disposición del Ministerio de educación se crea el Octavo Grado, en este año se trabaja en dos jornadas de primero a sexto con el horario matutino y séptimos a octavos en jornada vespertina todos los grados tienen dos paralelos excepto segundo que cuenta con solo un paralelo.

Organigrama Estructural Propuesto



Elaborado por: Toa Conejo

Año: 2014

Explicación Organigrama Estructural

El organigrama de la unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” de la comunidad de Cotama es de tipo vertical se lo ha estructurado de esta manera para su fácil interpretación y representación jerárquica ordenada con el fin de que todos los miembros de la institución educativa puedan entenderlo y así mejorar los procesos dentro de la misma, se encuentra organizado de la siguiente forma como el nivel más alto y la cabeza del plantel educativo está el director, seguidamente se observa al consejo ejecutivo como equipo de apoyo al alto mando, luego se encuentra las unidades operativas que son gobierno estudiantil, comité de padres de familia, junta general de profesores y el personal de servicio, en lo que se refiere a la junta general de profesores la clasificación está dividida por comisiones respectivamente como la comisión de gobierno estudiantil, comisión de deportes, comisión de desayuno escolar y comisión de asuntos sociales.

Misión y Visión

Visión

Ser para el año 2025 un centro de educación básica de excelencia por su gestión formativa enmarcada en valores, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes, permitiendo que sean productivos, críticos, reflexivos y autogestionarios que desarrollen habilidades y destrezas para la vida.

Misión

Formar integralmente a niños y jóvenes con valores para la vida, consientes del entorno natural, social, cultural, político, étnico y económico, comprometidos con la construcción de una sociedad justa, equitativa, solidaria e inclusiva.

Ideario de la Unidad Educativa “Luis Ulpiano De La Torre”

Los ideales que persigue la Unidad Educativa “Luis Ulpiano de la Torre” de la comunidad de Cotama para brindar una educación de excelencia a los niños y jóvenes son:

- a) Concienciar a los niños y jóvenes la práctica de valores y buenos hábitos.
- b) Desarrollar en el estudiante una conciencia clara sobre la belleza del mundo que nos rodea a través del respeto, protección y conservación de la biodiversidad.
- c) Entregar a la sociedad niños y jóvenes con una mentalidad creativa, reflexiva, crítica y autogestionaria con un elevado grado de autoestima.
- d) Practicar permanentemente la lectura comprensiva y el razonamiento lógico de todas las áreas como soporte esencial del conocimiento.
- e) Conservar la interculturalidad, respeto y solidaridad entre las etnias existentes en la unidad educativa.
- f) Mantener en la institución un ambiente de paz, de no violencia y resolviendo los problemas a través del diálogo y la mediación.
- g) Participar activamente docentes, padres y madres de familia en la formación integral de los estudiantes y en la vida de la institución.

Desafíos

- Lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la planificación actual.
- Introducción de nuevas técnicas de enseñanza y aprendizaje.
- Contar con una infraestructura más amplia para dar cabida a la demanda de estudiantes.
- Fortalecer la enseñanza del idioma kichwa y así lograr revalorizarlo.
- Fomentar los lazos de la unidad educativa con la comunidad en la que se desarrolla.

Políticas Institucionales

- Práctica de las normas y valores establecidos en los reglamentos de la unidad educativa entre maestros y alumnos.
- Promover la práctica permanente de la lectura comprensiva y el razonamiento lógico de todas las áreas de conocimiento, como soporte esencial del aprendizaje para lograr el desarrollo del pensamiento con un aprendizaje funcional y significativo.
- Propiciar la práctica del buen vivir.
- Dar cumplimiento a capacitaciones periódica de maestros, para asegurar una formación y crecimiento profesional óptimo para desarrollarse en sus labores.

Objetivos Institucionales

1. Capacitar al personal encargado de los procesos administrativos en métodos y técnicas para realizar los procesos eficientemente.
2. Poseer en archivos digitales todos los documentos físicos de la unidad educativa.
3. Capacitar permanente al personal docente que labora en la institución en metodologías y manejo tecnológico.
4. Diseñar un plan para incrementar el número de aulas.
5. Establecer programa de mantenimiento y mejoras de equipos tecnológicos y material didáctico.
6. Dotar de espacios de recreación para el esparcimiento estudiantil.
7. Promover el compromiso de padres de familia con las actividades la unidad educativa.

8. Desarrollar una cultura de respeto entre todas las personas que conforman la unidad educativa sin distinción alguna.
9. Fortalecer la enseñanza del idioma kichwa.
10. Elaboración de un cronograma de las fechas importantes y los eventos a realizarse.

Planificación Operativa 2014-2015

PLANIFICACIÓN OPERATIVA					
Nº	PROYECTO	OBJETIVO	METAS	TIPO	ÁREA
1	Implementación de métodos y técnicas para mejorar la gestión administrativa	Capacitar al personal encargado de los procesos administrativos en métodos y técnicas para realizar los procesos eficientemente.	1. Ejecutar una capacitación al menos una vez cada trimestre. 2. Implementar un cronograma de capacitaciones con los temas de interés. 3. Desarrollar evaluaciones al concluir cada capacitación.	Capacitación	Consejo Ejecutivo
2	Digitalización de todos los archivos físicos institucionales	Poseer en archivos digitales todos los documentos físicos del centro educativo.	1. Análisis de la información. 2. Sistematización de la documentación en medios magnéticos.	Registro de documentos	Computación
3	Programa de capacitación en manejo tecnológico	Capacitar permanente al personal docente que labora en la institución en metodologías y manejo tecnológico.	1. Cumplir con las capacitaciones por la página web del ministerio de educación. 2. Elaborar un cronograma en el cual se detalle el tema y la fecha de capacitación. 3. Realizar trabajos grupales para fortalecer lo aprendido.	Capacitación	Computación

PLANIFICACIÓN OPERATIVA					
Nº	PROYECTO	OBJETIVO	METAS	TIPO	ÁREA
4	Incremento y mejora de aulas de clase	Diseñar un plan para incrementar el número de aulas.	1. Delegar a los profesores del plantel funciones específicas para agilizar las gestiones pertinentes en cuanto al diseño del proyecto. 2. Mantener informados a los padres de familia como se va dando el proceso y solicitar ayuda de ser el caso.	Infraestructura	Comité de padres de familia
5	Mantenimiento de los equipos tecnológicos y material didáctico	Establecer programa de mantenimiento y mejoras de equipos tecnológicos y material didáctico.	1. Dar un buen servicio a los estudiantes del centro educativo. 2. Tener los equipos tecnológicos en buen estado.	Mantenimiento	Dirección
6	Implementación de espacios de recreación	Dotar de espacios de recreación para el esparcimiento estudiantil.	1. Brindar espacios que aporten a la creatividad y esparcimiento sano. 2. Lograr una buena convivencia entre estudiantes.	Planteamiento y ejecución	Comité de padres de familia y dirección

PLANIFICACIÓN OPERATIVA					
N°	PROYECTO	OBJETIVO	METAS	TIPO	ÁREA
7	Mantener el compromiso de los actores de la unidad educativa	Promover el compromiso de padres de familia con las actividades de la unidad educativa	1. Lograr que los padres de familia se conviertan en una herramienta de apoyo que aporte al buen desarrollo de las actividades. 2. Conseguir que la mayoría de padres de familia se involucren en los procesos de mejora del centro educativo.	Apoyo	Comité de padres de familia
8	Fortalecimiento de la convivencia entre estudiantes y docentes de diversas culturas.	Desarrollar una cultura de respeto entre todas las personas que conforman de la unidad educativa sin distinción alguna.	1. Fomentar las relaciones entre personas de diversas etnias, edades y géneros. 2. Garantizar un ambiente seguro y favorable para la enseñanza.	Convivencia	Gobierno Estudiantil
9	Incremento de las horas clase del idioma kichwa.	Fortalecer la enseñanza del idioma kichwa.	1. Conseguir que el centro educativo sea reconocido por ser una institución bilingüe. 2. Aportar para mantener las raíces y la cultura indígena vivas.	Académico	Lingüista del idioma kichwa
10	Cronograma de actividades por fechas festivas.	Elaboración de un cronograma de las fechas importantes y los eventos a realizarse.	1. Prever y contrarrestar posibles inconvenientes al momento de desarrollar las actividades. 2. Generar eventos bien organizados para la distracción del cuerpo estudiantil, docentes y padres de familia.	Diseño, ejecución y seguimiento	Comisión de asuntos sociales

PLAN OPERATIVO ANUAL 2014-2015

Objetivo 1: Capacitar al personal encargado de los procesos administrativos en métodos y técnicas para realizar los procesos eficientemente.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Mejorar servicios con el desarrollo del talento humano y material.	Identificación de las necesidades de padres de familia	Primer vocal del consejo ejecutivo	23-septiembre-2014	\$ 200,00	Personal administrativo predispuesto a mejorar su accionar para brindar un mejor servicio
	Convocatoria a sesiones de trabajo		12-septiembre-2014		
	Capacitación en atención al cliente		26-septiembre-2014		
Estimular al personal administrativo.	Actividades deportivas		24-octubre-2014		
	Conferencias motivacionales		28-noviembre-2014		
Innovar procedimientos eficaces, eficientes que permitan mejorar el resultado del servicio	Capacitación en servicio al cliente		12-diciembre-2014		
	Taller de mejora en procesos y organización de documentos institucionales		16-enero-2015		
	Investigación en computación y manejo de documentos		20-febrero-2015		

Objetivo 2: Poseer en archivos digitales todos los documentos físicos de la unidad educativa.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Analizar los documentos existentes	Convocar a sesiones de trabajo	Director	13-marzo-2015	\$ 150,00	Sistematización de toda la información necesaria.
	Constatación física de todos los documentos existentes		17-abril-2015		
	Comprobar el estado en el que se encuentran dichos documentos		24-abril-2015		
Realizar la separación de los documento que son importantes y aquellos que no lo son	Fijar los parámetros a tomar en cuenta para considerar el documento como servible	Profesora de computación	30-abril-2015		
	Poner a consideración de los profesores los documentos escogidos como importantes		30-abril-2015		
	Entrega de los documentos que necesitan ser guardados en medios magnéticos al respectivo responsable		8-mayo-2015		

Objetivo 3: Capacitar permanente al personal docente que labora en la institución en metodologías y manejo tecnológico.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Motivación al personal docente.	Realizar sesiones de trabajo para intercambiar opiniones y tomar en cuenta recomendaciones para el mejoramiento educativo	Director	22-mayo-2015	\$400,00	Mejor uso de los recursos disponibles en la institución y utilizándolos en los métodos de enseñanza.
	Identificar y cubrir las necesidades de los docentes en el ámbito laboral		29-mayo-2015		
	Realizar cursos que ayuden al crecimiento profesional de los profesores.		5-junio-2015		
Capacitación en la forma correcta de usar la tecnología disponible	Convocatoria a los participantes	Profesora de computación	3-junio-2015		
	Adecuación del lugar en el que se llevará a cabo la capacitación		5-junio-2015		
	Selección de capacitadores		5-junio-2015		
	Desarrollo de las temáticas a tratarse		5-junio-2015		
	Evaluación		5-junio-2015		
Impulsar la actualización pedagógica del profesorado y el uso de la tecnología disponible	Apoyar las iniciativas de evaluación continua	Director	12-junio -2015		
	Organizar cursos de metodologías y utilización de nuevas tecnologías		12-junio-2015		

Objetivo 4: Diseñar un plan para incrementar el número de aulas.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Adquisición de espacio físico	Convocatorias a sesiones de trabajo a la comunidad educativa	Presidente de padres de familia	9-junio-2015	\$ 100,00	Contar con instalaciones físicas adecuadas para mejorar el ambiente de enseñanza.
	Establecer las necesidades prioritarias a todos los miembros de la escuela		19-junio-2015		
	Elaboración de un proyecto de factibilidad para la construcción de nuevas aulas		19-junio-2015		
	Evaluación de dicho proyecto		19-junio-2015		
Buscar financiamiento.	Formar comisiones para buscar diferentes alternativas de financiación.	Director y presidente de padres de familia	26-junio-2015		
	Reunión con todas las comisiones para la socialización de las propuestas.		3-julio-2015		
	Realizar los trámites pertinentes.		5-julio - 2015		

Objetivo 5: Establecer programa de mantenimiento y mejoras de equipos tecnológicos y material didáctico.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Mejorar los recursos tecnológicos e informáticos de la escuela.	Elaborar un plan de renovación y gestión de los recursos tecnológicos	Profesora de computación	4-septiembre-2014	\$ 200,00	Mantener en buen estado los equipos tecnológicos y materiales didácticos, para extender su vida útil.
	Realizar el mantenimiento periódico de los equipos que posee el centro educativo		2- febrero-2015		
	Capacitar a estudiantes y profesores sobre el uso correcto de los equipos informáticos.		18-septiembre-2014		
Prolongar la vida útil de estos equipos tecnológicos y material didáctico	Colocar carteles que permitan visualizar el uso y cuidado de los equipos en la sala de computación.	Director y profesora de computación	22-septiembre-2014		
	Establecer un responsable para que verifique el uso adecuado de los equipos de computación fuera de horas clase.		4-septiembre-2014		
	Informar a todos los profesores que los materiales didácticos deben ser guardados correctamente una vez que han sido utilizando.		25-septiembre-2014		

Objetivo 6: Dotar de espacios de recreación para el esparcimiento estudiantil.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Mejorar las condiciones de los espacios verdes ya existentes	Mantenimiento periódico de los espacios verdes con la ayuda de padres de familia	Primer vocal del consejo ejecutivo	15-septiembre-2014	\$ 300,00	Lograr el uso óptimo del espacio con el que cuenta la unidad educativa.
	Determinar profesores responsables para evitar que los estudiantes realicen daños a los espacios verdes		24-septiembre-2014		
	Concientizar a los estudiantes para que sean cuidadosos con el ambiente que posee la unidad educativa		24-septiembre-2014		
Realizar las gestiones pertinentes para la implementación de nuevos juegos recreativos	Realizar reuniones para determinar cuáles son los juegos recreativos que mejor se adaptan al plantel.	Primer vocal del consejo ejecutivo y presidente de padres de familia	26-septiembre-2014		
	Elaborar un plan para establecer en qué lugares se los va implementar.		29-septiembre-2014		
	Realizar el proyecto respectivo y presentarlo ante el director del distrito 1.		10-octubre-2014		

Objetivo 7: Promover el compromiso de padres de familia con las actividades de la unidad educativa.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Motivación a padres de familia y docentes.	Reuniones de integración y charlas de motivación a padres de familia y docentes.	Presidente de padres de familia y presidente del consejo ejecutivo.	15-octubre-2014	\$ 250,00	Óptimo desempeño de las actividades académicas.
	Promover el intercambio de experiencias positivas y de dificultades específicas al interior de la unidad educativa.		15-octubre-2014		
Mejorar la comunicación interna de la escuela.	Charlas sobre la importancia de la comunicación dentro de la institución impartida por los mismos docentes.	Director y presidente del gobierno estudiantil.	12-noviembre-2014		
	Adaptación de un cuaderno de correspondencia exclusivo para informar a los padres de familia.		1-septiembre-2014		
	Impulsar la participación del gobierno estudiantil conjuntamente con las autoridades de la escuela.		1-septiembre - 2014		

Objetivo 7: Promover el compromiso de padres de familia con las actividades de la unidad educativa

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Promover el trabajo en equipo para enriquecer el ambiente de trabajo de la escuela	Crear y fortalecer programas de formación en relaciones interpersonales para una buena convivencia dentro de la institución.	Director	26-noviembre-2014	\$ 100,00	Óptimo desempeño de las actividades académicas.
	Organizar actividades involucrando a los padres de familia, estableciendo comisiones.		1-septiembre-2014		

Objetivo 8: Desarrollar una cultura de respeto entre todas las personas que conforman a la unidad educativa sin distinción alguna.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Inculcar valores de profesores a estudiantes	Motivar a los profesores mediante conversaciones frecuentes y así lleven sus labores de enseñanza con el mejor ánimo posible	Presidente del consejo ejecutivo	29- agosto-2014	\$ 50,00	Asegurar un ambiente escolar propicio en el que se aprenda la convivencia entre personas de diversas edades y características, el respeto a las normas y la responsabilidad por el bien común.
	Establecer en la malla curricular diez minutos de actividades que ayuden a concientizar a los estudiantes sobre igualdad y el respeto		26-agosto-2014		
Fomentar el respeto a todos las personas sin distinción alguna	Realizar semanalmente por cada grado carteles sobre la práctica de valores y colocar los mejores en la cartelera de la institución.		8-septiembre-2014		
	Fomentar la participación activa de todos los estudiantes a la hora de clase y motivarlos a realizar su mejor esfuerzo, a través de palabras de aliento		8-septiembre-2014		
	Charlas en las cuales se dé a conocer los aspectos positivos de sentirse parte de diversas culturas.		20-octubre-2014		

Objetivo 9: Fortalecer la enseñanza del idioma kichwa.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Implementar en la malla curricular una hora adicional de kichwa	Realizar un plan en el cual se definan claramente las horas clase en las que se impartirá el idioma kichwa	Profesora de kichwa	27-agosto-2014	\$ 150,00	Revalorización del idioma kichwa fortaleciendo los lazos entre el centro educativo y las comunidades indígenas, especialmente la comunidad de Cotama.
	Presentar el plan de la redistribución de las materias en la malla curricular.		27-agosto-2014		
Implementar la enseñanza del idioma con métodos prácticos	Proponer a la profesora de kichwa que se realice de vez en cuando la práctica del idioma más amena a través de canciones, diálogos y dramatizaciones.	Profesora de kichwa	27-agosto-2014		
	Explicar a los estudiantes la importancia que tiene conocer y saber el idioma kichwa en nuestro país.		1-septiembre-2014		

Objetivo 10: Elaboración de un cronograma de las fechas importantes y los eventos a realizarse.

Estrategias	Actividades	Responsable	Periodo de Realización	Presupuesto	Resultados Esperados
Determinar las fechas importantes a lo largo del año	Convocar a una reunión y establecer las fechas de las festividades más importantes a lo largo del año lectivo	Presidente de la comisión de asuntos sociales	28-agosto-2014	\$ 1.000,00	Coordinación de las actividades a desarrollarse a lo largo del año lectivo.
	Poner a consideración de padres de familia aquellos eventos que se celebraran en el año		12-septiembre-2014		
	Realizar el cronograma de actividades con su respectivo responsable y socializarlo		19-septiembre-2014		
Programar las actividades con la participación de los padres de familia para asegurar su correcto desarrollo	Realizar una reunión con la comisión de asuntos sociales para establecer los horarios en los que se llevaran a cabo dichas actividades		25-septiembre-2014		
	Delegar funciones a los padres de familia y al gobierno estudiantil para que los eventos se desenvuelvan de manera más ágil.		19-septiembre-2014		
	Dar el seguimiento respectivo a cada actividad y a cada comisión con el fin de optimizar el recurso económico.		3- Febrero-2015		

SOCIALIZACIÓN

La socialización del proyecto de grado denominado “Modelo de planificación estratégica de la Unidad Educativa Luis Ulpiano de la Torre, provincia Imbabura, cantón Otavalo, comunidad de Cotama año 2014” fue llevada a cabo el día 26 de agosto del 2014 en las instalaciones del mismo centro educativo, previo a la convocatoria realizada por el director del establecimiento con el fin de que estén presentes todos los miembros que laboran en la institución.

Una vez que se dio inicio a la explicación correspondiente de cómo fue elaborado el proyecto los métodos y técnicas de investigación que fueron utilizadas para conocer de manera más directa al establecimiento, y el resultado obtenido hasta entonces generó entre los asistentes gran interés, ya que ellos pudieron notar la claridad con la que se habían definido los objetivos, metas, estrategias, actividades, responsables y el periodo de realización de cada una de ellas.

Al iniciar se manifestó a los asistentes que podían intervenir durante la exposición para dar su opinión o sugerencia con el fin de mejorar el plan expuesto y así este pueda adaptarse de mejor manera a las necesidades y requerimientos de la unidad educativa, debido a que a pesar de llevar a cabo la investigación realizada a través del diagnóstico, existen aspectos que únicamente conocen o han experimentado quienes laboran dentro de este centro educativo, por lo que conocer su punto de vista era fundamental, la socialización fue participativa ya que se logró obtener el criterio de los presentes y se dio cabida a inquietudes que se generaron en los mismos, además se pudo tomar en cuenta las recomendaciones de algunas temáticas que necesitaban ser rectificados o aclarados en el plan con el fin de evitar malos entendidos.

El presente proyecto tuvo buena acogida ya que a pesar de que los docentes presentaban varias responsabilidades pendientes por realizar se brindó el espacio solicitado, una vez concluida con la respectiva exposición esta fue aprobada por las personas asistentes, con el objeto de que se vaya llevando a cabo conforme a lo planificado durante el período académico 2014-2015, al culminar se agradeció por la apertura brindada para elaborar el trabajo de grado en el centro educativo “Luis Ulpiano de la Torre”, manifestando además los deseos de que el plan estratégico pueda ayudar y aportar en el crecimiento y desarrollo que como centro educativo se han propuesto.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- La unidad educativa “Luis Ulpiano de la Torre” al no realizar un adecuado diseño de plan estratégico, genera cierto grado de confusión al personal que labora dentro de ella ya que no existe una directriz que guíe sus actividades diarias en función del cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Al ser un establecimiento educativo público el presupuesto con el que cuentan es limitado, por lo que muchas veces los proyectos que se han diseñado y estudiado para mejorar las condiciones del ambiente en el que labora no pueden ser llevados a cabo como ellos quisieran, pues dependen estrictamente del Distrito Zonal 1 es decir del Ministerio de Educación.
- La misión y visión de la institución no transmiten claramente la razón de ser de la institución y hacia dónde quiere llegar, y más ahora que no es únicamente un establecimiento de educación básica, si no que ahora también acoge a estudiantes de octavo y noveno año.
- El organigrama estructural elaborado por los docentes del establecimiento, el mismo que se encuentra vigente actualmente, no define claramente los niveles jerárquicos, por lo que puede ser un impedimento para llevar a cabo los procesos adecuadamente.
- La apertura del director actual para la elaboración de proyectos o pasantías en la unidad educativa es bastante buena, debido a este apoyo se potencia las habilidades de los próximos profesionales otavaleños.
- La propuesta tuvo una buena acogida por parte de las personas que laboran en este centro educativo, pues está elaborado con el aporte de todos los docentes y directivos de esta unidad educativa.

9.2. Recomendaciones

- Implementar el plan diseñado ya que se lo realizó en base a las necesidades y requerimientos que presenta la institución educativa actualmente, pues para que una institución cualquiera que sea la actividad que realiza pueda tener un crecimiento constante necesita seguir una directriz es por ello que sería recomendable que lo lleve a cabo.
- Utilizar óptimamente el recurso financiero esto se lo logrará si se lleva a cabo el plan estratégico que se ha diseñado, ya que en el consta el presupuesto disponible y necesario para realizar las actividades a lo largo del año lectivo 2014- 2015.
- La unidad educativa debe acoger la redefinición de misión y visión que se ha presentado en este proyecto ya que se lo ha reformado tomando en cuenta las condiciones actuales del plantel educativo, sin perder la esencia de aquello que como institución mantenían en la antigua misión y visión.
- Al ser un centro educativo que va creciendo tanto en infraestructura como en el número de estudiantes, es necesario que el organigrama muestre claramente los niveles jerárquicos que existen dentro de la institución para llevar los procesos de manera ordenada entre todos docentes, directivos y estudiantes.
- Comprometer a todos los actores de la unidad educativa para cumplir cabalmente y en las fechas establecidas las actividades detalladas en el plan operativo anual 2014-2015, pues es una labor que concierne no solo a la principal autoridad sino a toda la institución conjuntamente, con el fin de obtener mejores resultados.
- Realizar un seguimiento adecuado al plan propuesto y redireccionarlo de ser necesario, a través de un control periódico ya que pueden darse situaciones que impidan o frenen el correcto desarrollo de la planificación.

10. Bibliografía

- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (3ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Charles, W. L. & Gareth R. J. (2009). *Administración Estratégica* (8ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración* (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrscher, E. G., Rébora, A. & D'annunzio, C. (2009). *Administración Aprender y Actuar*. Argentina: GRANICA.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (14ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: DIAZ DE SANTOS
- Münch, L. (2010) *Administración*. México: PEARSON.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México: PEARSON.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica* (3ª Ed.). España: ESIC.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (18ª Ed.). México: McGraw-Hill.