



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TESIS DE GRADO**

**Tesis de Grado previo a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia Educativa**

**TEMA:**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL,  
PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2014-2015**

**AUTORA:**

**Lic. Eva Concepción Morales Lucio**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Lic. Marco Camacho Escobar, MSc.**

**Guaranda Febrero, 2015**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TESIS DE GRADO**

**Tesis de Grado previo a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia Educativa**

**TEMA:**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL,  
PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2014-2015**

**AUTORA:**

**Lic. Eva Concepción Morales Lucio**

**Guaranda Febrero, 2015**

## **I. DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guie mis pasos, que ha iluminado mi sendero con toda humildad de mi corazón.

A toda mi familia y de manera especial a mi hija Andreita, a mis Padres quienes han llenado mi vida de felicidad, son fuente de energía vital y moral de mi existencia y la inspiración y creación de este trabajo de investigación.

Con cariño

Eva

## **II. AGRADECIMIENTO**

Primero doy infinitamente gracias a Dios, dueño y señor de mi vida generador de la ciencia y el desarrollo humano, a la estructura académica de la Universidad Estatal de Bolívar, que se encargó de nuestra formación con un solo ideal, ser generadores de ciencia y desarrollo humano.

Un agradecimiento muy especial alLic. Marco Camacho Escobar, MSC Director de tesis; por su paciencia y apoyo incondicional que me han proporcionado para culminar mi trabajo de tesis.

Eva

### III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito Lic. Marco Camacho Escobar, MSc. en calidad de Director de Tesis y en cumplimiento a lo estipulado por el reglamento para el proceso de formulación y sustentación de tesis de grado, programas de maestrías,

#### CERTIFICA:

Que una vez revisado el informe de tesis **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO 2014 - 2015”**, realizada por Eva Concepción Morales Lucio, cumple con todos los parámetros estipulados para el efecto.

Guaranda 29 de Julio, 2015



Lic. Marco Camacho Escobar, MSc.

Director de Tesis



#### IV. AUTORÍA NOTARIADA

Las ideas, criterios y propuestas expuestos en la presente Tesis de Grado son de exclusiva responsabilidad de la autora: **MORALES LUCIO EVA CONCEPCION**

#### TEMA:

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA "10 DE ENERO", DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO 2014-2015.**

*Lic Eva Morales*

**LIC. EVA CONCEPCION MORALES LUCIO  
C.I. 020108101-5**

**ABG. DANILO SANCHEZ HUILCA**



R. DEL E.

**NOTARIA PRIMERA**

San Miguel  
Procv. Bolívar

2015-02-05-001P00151

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA

OTORGADA POR:

EVA CONCEPCION MORALES LUCIO

CUANTIA:

INDETERMINADA



En San Miguel de Bolívar, República del Ecuador, hoy día miércoles veinte y nueve de Julio del año dos mil quince, ante mi ABOGADO DANILO SANCHEZ HUILCA, Notario Primero, de este Cantón, comparece la señorita EVA CONCEPCION MORALES LUCIO, soltera. La compareciente manifiesta ser mayor de edad, de este domicilio, legalmente capaz, a quien de conocerle doy fe y dice: Que instruido de la naturaleza, objeto y resultados legales de este instrumento, en forma libre y voluntaria manifiesta que tiene a bien otorgar la presente Declaración Jurada. Al efecto, juramentado que fue en legal y debida forma, previa la explicación de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad, expone: Yo EVA CONCEPCION MORALES LUCIO, manifiesto que los criterios e ideas emitidos en el presente Trabajo de Investigación titulado **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO 2014-2015”**, es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de Autora. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad; y, leída que le fue esta declaración a la compareciente, se afirma y se ratifica en lo expuesto y firma conmigo en unidad de acto: de todo lo cual doy fe.

*Lic Eva Morales*

EVA CONCEPCION MORALES LUCIO

C.C. 020108101-5

*[Handwritten signatures in blue and red ink]*

**Abg. Danilo Sánchez Huilca**

**NOTARIO PRIMERO DEL CANTÓN SAN MIGUEL**

*Abg. Danilo Sánchez Huilca*  
**NOTARIO PÚBLICO 1ro.**  
**SAN MIGUEL - BOLÍVAR**

## V. TABLA DE CONTENIDOS

### ÍNDICE

I. DEDICATORIA.....	1
II. AGRADECIMIENTO .....	2
III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....	3
IV. AUTORÍA NOTARIADA .....	4
V. TABLA DE CONTENIDOS .....	5
ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES CUADROS Y GRÁFICOS .....	8
ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES CUADROS Y GRÁFICOS .....	8
VI. RESUMEN EJECUTIVO .....	9
1. TEMA.....	13
2. ANTECEDENTES .....	14
3. PROBLEMA .....	17
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. ....	17
SUBPROBLEMAS CON DATOS EMPÍRICOS: .....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
5. OBJETIVOS.....	22
5.1 GENERAL: .....	22
6. HIPÓTESIS .....	24
7. VARIABLES.....	24
7.1 INDEPENDIENTE.....	24
7.2 DEPENDIENTE.....	24
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	22



<b>CAPÍTULO I</b> .....	27
MARCO TEÓRICO .....	27
1.1 TEORÍA CIENTÍFICA .....	28
1.1.1 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
1.1.2 POR QUÉ FRACASAN LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS ..	29
1.1.3 CARÁCTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	30
1.1.4 DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
1.1.4.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BENEFICIA .....	34
<i>1.1.5. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i> .....	36
EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	37
1.1.5.1LOS FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN. ....	38
1.1.6 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS .....	40
1.1.7. ALGUNAS LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL. ....	41
DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	48
1.2 TEORIA CONCEPTUAL .....	51
<b>CAPÍTULO II</b> .....	59
METODOLOGÍA.....	59
2.1 POR EL PROPÓSITO.....	60
2.2 POR EL NIVEL .....	60
2.3 POR EL LUGAR.....	60
2.4 UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
2.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	62
2.6 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	62
2.7PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	64

2.8 ESTRATEGIAS DE CAMBIO .....	64
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>65</b>
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	65
ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO” .....	66
ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO” .....	72
3.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS MEDIANTE LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y ANÁLISIS CUALITATIVO .....	79
3.2 CONCLUSIONES .....	81
3.3 RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFIA .....	83
ANEXOS .....	84
ARTÍCULO CIENTÍFICO .....	93
TÍTULO .....	93
RESUMEN .....	91
PALABRAS CLAVES .....	92
INTRODUCCIÓN .....	93
METODOLOGÍA .....	94
RESULTADOS .....	95
DISCUSIÓN .....	95
CONCLUSIONES: .....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	97

## **ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES CUADROS Y GRÁFICOS**

TABLA 1 GRÁFICO 1	63
TABLA 2 GRÁFICO 2	64
TABLA 3 GRÁFICO 3	65
TABLA 4 GRÁFICO 4	66
TABLA 5 GRÁFICO 5	67
TABLA 6 GRÁFICO 6	68

## **ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES CUADROS Y GRÁFICOS**

TABLA 1 GRÁFICO 1	69
TABLA 2 GRÁFICO 2	70
TABLA 3 GRÁFICO 3	71
TABLA 4 GRÁFICO 4	72
TABLA 5 GRÁFICO 5	73
TABLA 6 GRÁFICO 6	74
TABLA 2 GRÁFICO 7	75
TABLA 2 GRÁFICO 8	76

## **ENTREVISTA APLICADA AL LIDER INSTITUCIONAL**

<b>CUADRO RESÚMEN</b>	77
<b>MATRIZ DE EVIDENCIAS</b>	79

## **VI. RESUMEN EJECUTIVO**

En el devenir del tiempo, la humanidad ha gestado grandes hombres y mujeres que han dejado una huella imperecedera de valores y principios, con una visión del futuro y de lo que se debe hacer para alcanzar los grandes sueños e ideales del ser humano.

Las cualidades más importantes del líder del ayer han sido y son hasta nuestros días la de inspirar y visionar. Esta premisa, nos lleva al plano de la formación misma del ser que inicia en el hogar, se fortalece en las aulas escolares donde se comparten intereses comunes, se desarrollan normas de actuación e interacción.

La presente tesis desea contribuir al desarrollo institucional por medio de la planificación estratégica en la Unidad Educativa “10 de Enero.” Este trabajo de investigación está dirigido básicamente a aquellas instituciones que presentan debilidad competitiva, en la planificación estratégica en el desarrollo institucional, toma de decisiones, motivación y la coordinación.

El presente plan estructurado en secciones de trabajo a través de la puesta en marcha de talleres denominados "acciones" que incluyen: objetivos, actividades estratégicas, recursos y tiempo de duración que permiten alcanzar la intencionalidad del mismo.

**En el Capítulo I**, se hace una revisión minuciosa de los temas según la operacionalización de las variables con la finalidad de respaldar la hipótesis, la argumentación y la verificación con las teorías planteadas sobre el tema que se está investigando.

**En el Capítulo II**, se presentó la metodología planteada en este trabajo, Como instrumentos de recolección de datos utilice fuentes primarias y secundarias (Encuestas). La población objeto de la investigación estuvo

constituida por 225 personas; de los cuales 21 son docentes que laboran en el centro Educativo, y 204 estudiantes de Educación General Básica, acudí a un campo metodológico importante y debidamente seleccionado, más de los métodos históricos lógicos, deductivos, inductivos, dialectico propositivo, método de investigación acción que aportaron en la búsqueda de la verdad, desarrollando cada uno de las estrategias de cambio para mejorar la planificación estratégica en el lugar de los hechos.

**En el Capítulo III,** se expone el análisis, discusión de los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta para realizar las debidas tabulaciones del trabajo investigativo, como es la planificación estratégica en el desarrollo profesional, también se comprobó la hipótesis mediante la estadística descriptiva y análisis cualitativo, dando paso a las conclusiones, recomendaciones, la bibliográfica, por último los anexos y el artículo científico.

## **SUMMARY**

In the course of time, mankind has gestated great men and women who have left an everlasting mark of values and principles, with a vision of the future and what needs to be done to achieve big dreams and ideals of man.

The most important qualities of the leader of yesterday have been and are to this day to inspire and watch. This premise leads us to the plane of the same training be initiated at home, is strengthened in the classroom where they share common interests, standards of conduct and interaction develop.

This thesis wishes to contribute to institutional development through strategic planning in the Education Unit "January 10th." This research is primarily aimed at those institutions that have competitive weaknesses in strategic planning, institutional development, decision decisions, motivation and coordination.

This plan divided into working sections through the implementation of workshops called "actions" that include objectives, strategic activities, resources and duration so as to achieve the intent of it.

In Chapter I, a thorough review of the issues is made according to the operationalization of the variables in order to support the hypothesis, argumentation and verification with the theories raised on the subject under investigation.

In Chapter II, the methodology proposed in this work, as data collection instruments use primary and secondary (Polls) sources is presented. The population under research consisted of 225 people; of which 21 are teachers working in the school, and 204 students in basic general education, I went to an important methodological field and properly selected, more logical historical methods, deductive, inductive, purposeful dialectic method of

investigation action They contributed in the search for truth, developing each change strategies to improve strategic planning in the scene.

In Chapter III, analysis, discussion of the results obtained during the implementation of the survey is exposed due to perform tabulations of research work, such as strategic planning, professional development, the hypothesis is also tested by descriptive statistics and qualitative analysis, leading to the conclusions, recommendations, bibliographic finally Annexes and scientific article.

## **1. TEMA**

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2015-2015.



## **2. ANTECEDENTES**

### **Macro**

En el devenir del tiempo, la humanidad ha gestado grandes hombres y mujeres que han dejado una huella imperecedera de valores y principios, con una visión del futuro y de lo que se debe hacer para alcanzar los grandes sueños e ideales del ser humano.

Las cualidades más importantes del gerente institucional del ayer han sido y son hasta nuestros días la de inspirar y visionar. Esta premisa, nos lleva al plano de la formación misma del ser que inicia en el hogar y se fortalece en las aulas escolares donde se comparten intereses comunes, se desarrollan normas de actuación e interacción.

Este breve caminar por el tiempo, me lleva a plantear el estudio de la planificación estratégica en el desarrollo profesional de los docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero”, como he podido observar es un tema trascendental para la institución más aún si consideramos, la necesidad de fortalecer la gestión institucional.

### **Meso**

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. En efecto, se ha insistido tradicionalmente desde diversos espacios gremiales en la necesidad de profundizar e institucionalizar la participación activa, crítica, propositiva, en todos los estamentos educativos, autoridades, docentes, estudiantes y

trabajadores y contar con una democracia representativa en donde se integre intelectuales, profesionales y ciudadanos de "reconocido prestigio" respondiendo a su propia convicción, independientes, cuestionadores con propuesta, interesados en el bien común con la única finalidad de mejorar la gestión de cada una de las instituciones.

Este es el reto de una Institución pionera en la formación de jóvenes en el Cantón San Miguel, desde el año 1973 en el que se fundó este Plantel educativo desde ese entonces hasta la actualidad han dirigido personas nobles y alta calidad educativa.

Aunque se trata de un proceso que se lo está planteando, aún existen criterios reacios a estos cambios, los actores y actoras prefieren esquemas establecidos que no cuadran con la realidad que vivimos, a pesar que el mundo variable exige cambios cada vez más apresurados, siendo los directivos de cada entidad de Educación los encargados de que pueden hacer a título personal para contribuir al bien común y generar nuevas actitudes, indiscutiblemente opuestas a la cultura de la queja y de la sospecha, basadas en el sentido de la responsabilidad, el diálogo constructivo, el espíritu de cooperación y la capacidad de iniciativa, propiciando líderes pedagógicos que sean ejemplos de "participación", que es uno de los principales retos que se plantean hoy en día.

## **Micro**

En la provincia el 90% de instituciones educativas cuentan con el Plan Estratégico, pero por lo general un bajo porcentaje lo utiliza de manera adecuada, sirve solo para entregar en los diferentes distritos, para cumplir con este requerimiento, no se socializa en la institución a los diferentes estamentos como son padres de familia, estudiantes y docentes, para poder poner en vigencia.

Dentro de la gestión y administración educativa institucional motivo de la investigación no se cuenta con esta herramienta de planificación institucional debido a que desde el directivo como parte de sus gestión no ha interesado por construir de manera colectiva, más bien se cuenta con un plan de otra institución acomodada a nuestra realidad educativa.

La necesidad de contar con una planificación institucional que recoja las necesidades institucionales y podamos aplicar nos permitirá mejorar la administración educativa, así como mejorar la educación de los estudiantes y por ende mejorar la calidad de vida de la población que se educa en este establecimiento educativo.

### **3. PROBLEMA**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

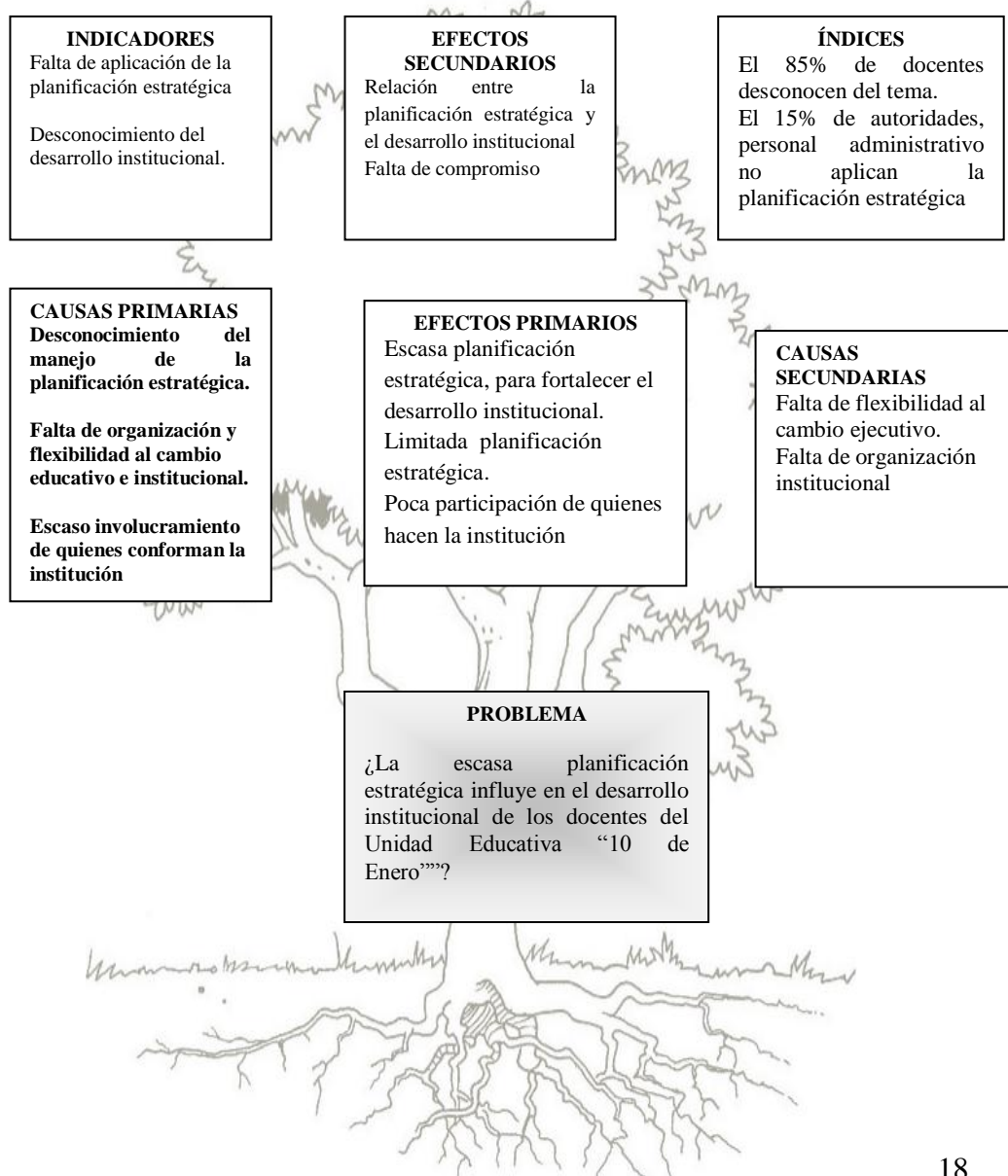
Dentro del ámbito investigativo me permito poner a consideración este tema de investigación que está enmarcada dentro de las siguientes bases fundamentales como son planificar, organizar, coordinar y evaluar los estamentos de la institución que están dentro de la planificación estratégica, necesita de la innovación gerencial en el campo organizacional de la pedagogía. Se pudiera resumir que la planificación estratégica, al encerrar los elementos gerenciales.

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo,

También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

Por lo anterior expuesto, nos lleva a la descripción del problema en el Unidad Educativa “10 de Enero” en la que se puede observar que al no ejercer la planificación estratégica de acuerdo a los cambios actuales, nos lleva a realizar las actividades de forma individual, autoritaria y sin el compromiso de los actores, lo que se refleja en la poca participación y el involucramiento de quienes conforman la institución que permita un desarrollo institucional adecuado. Por ello planteo el siguiente problema:

### 3.2 Árbol de problemas



## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la planificación estratégica en el desarrollo profesional de los docentes del Unidad Educativa “10 de Enero” del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, durante el periodo 2014-2015?

### **SUBPROBLEMAS CON DATOS EMPÍRICOS:**

- El 85% de autoridades no conocen el manejo de la planificación estratégica y el desarrollo institucional de la Unidad Educativa “10 de Enero”.
- Los docentes no son parte de la elaboración del Plan Estratégico.
- El docente no está capacitado en la organización y elaboración de la planificación estratégica institucional.
- Inadecuado manejo estratégico de la planeación educativa para generar el desarrollo de la Unidad Educativa “10 de Enero”.
- El nuevo modelo de gestión en las instituciones educativas, no tiene la acogida suficiente por los docentes, por lo que tratan de seguir utilizando instrumentos del sistema educativo anterior.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo deseo formar hombres y mujeres abiertos a nuevas formas de conocer, hacer, ser y aprender a vivir juntos, saber hacer las cosas, capaces de entender otros mundos, sin perder de vista su propia ubicación, que sean capaces de razonar por cuanto los conocimientos son productos de la discusión, de la comprensión, y de un hacer lógico y reflexivo, es cuando se perciba aquello que está aprendiendo significativamente y se muestre motivado y obtenga mejores resultados académicos.

Siguiendo al profesor A. Fernández Romero Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo dichas acciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si en el entorno en que en el entorno en el que se están aplicando cambian dichas acciones también pueden ser cambiada.

Álvarez, E. (2009). La planeación estratégica para mejorar la gestión de la Planta de producción de cuero en la curtiduría Palahua. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica De Ambato,

Es de gran **importancia** porque implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que favorezcan en la conducción exitosa de las funciones organizacionales. Es **pertinente** por que se fundamenta científica y bibliográficamente en la planificación estratégica, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas.

Este tema es **original** porque en la Unidad Educativa “10 de Enero” “del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar no se ha realizado ningún otro tipo de investigación relacionada con este trabajo el mismo que si influye planificación estratégica en el desarrollo institucional de los docentes.

Espero que esta investigación **beneficie**, ayude a ver la influencia de la planificación estratégica en el desarrollo institucional de los docentes, estos

cambios también solo se logrará si transformamos los estilos y las formas de la gestión, en dos diferentes modelos y en especial en el colegio dándole una nueva orientación a las formas tacitas y operativas, es decir al mediano o corto plazo dependiendo de cómo se presente este problema planteado.

Como **aporte científico** puedo manifestar que “Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana (Steiner, 2008) en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

Es **factible** por que cuento con el apoyo de toda la comunidad educativa es decir con autoridades, docentes, estudiantes, y la investigadora.

Se justifica la elaboración de este trabajo de investigación para mejorar la planificación estratégica en el desarrollo institucional de los docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” “del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, durante el periodo 2014-2015.



## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 GENERAL:**

- Determinar la influencia de la planificación estratégica en el desarrollo profesional de los docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” “del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, durante el período 2014-2015.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar el desarrollo institucional en el manejo estratégico de la planificación educativa.

Se pudo realizar la identificación de los aspectos que dificultan la planificación estratégica en el desarrollo institucional mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de la información de encuestas, entrevista, para lo cual se contó con la colaboración de las personas involucradas en el proceso investigativo, lo que permitió de una manera objetiva establecer las estrategias de cambio.

- ✓ Evaluar la planificación estratégica para mejorar la calidad profesional del docente.

Aplicadas las estrategias de cambio se logró evaluar de manera cualitativa y cuantitativa su funcionalidad debido a que se sensibilizó a los actores involucrados dentro del proceso de planificación estratégica en el desarrollo institucional con el compromiso y responsabilidad que implica ser transformadores para el mejoramiento y obtener líderes capaces de emprender con eficiencia y eficacia y alcanzar la calidad total.

- Diseñar estrategias metodológicas para el Fortalecimiento de la Planificación Institucional.

Se logró poner en práctica las estrategias de cambio a través de talleres con directivos, docentes, estudiantes, los mismos que contribuyeron a la disminución de las dificultades para lograr una planificación estratégica eficiente y eficaz.

## **ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

En el desarrollo del seminario taller se tratara los siguientes puntos como referencia para mejorar la planificación estratégica y el desarrollo institucional.

- Motivar a una planificación estratégica, direccionada al cambio institucional.
- Concientizar al desarrollo institucional, con el apoyo de los directivos y docentes.
- Socializar una dirección sólida y fundamentada en un trabajo en equipo humanista y socialista.
- Impulsar al desarrollo de conocimientos críticos de planificación estratégica en el desarrollo institucional dentro y fuera de la institución educativa.
- Practicar normas, leyes y reglamentos establecidos en la institución educativa para el cambio sistemático de los tres estamentos docentes, estudiantes y directivos.
- Fortalecer el cambio educativo con la participación directa e indirecta de los involucrados en el desarrollo institucional.

## **6. HIPÓTESIS**

LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES FUNDAMENTAL EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERÍODO 2014-2015.

Al haber realizado el proceso de investigación, se logró desarrollar de manera concreta la forma de ejecución de la planificación estratégica en lo relacionado al desarrollo profesional de los docentes, partiendo del diagnóstico inicial realizado a directivos, docentes, estudiantes, lo que permitió determinar la escasa planificación estratégica en el desarrollo institucional debido a las causas mencionadas en el planteamiento del problema, y encontrar las soluciones adecuadas que permitieron efectivamente en unos casos aplicarlas y propositivamente en otros como propuesta tendencial que requiere de una línea de tiempo para su ejecución.

## **7. VARIABLES**

### **7.1 INDEPENDIENTE**

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### **7.2 DEPENDIENTE**

EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

## 8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 8.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: LAPLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems aspectos a Encuestar	Técnicas e instrumentos
LaPlanificación Estratégica	Es un proceso orientado a facilitar el ejercicio analítico, intelectual, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y, en última instancia, a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato.	Planificación	Características	¿Cree usted que las Autoridades y Docentes del Unidad Educativa “10 de Enero” fomentan la planificación estratégica? Si ( ) No ( ) A veces ( )	Cuestionario  Encuesta
		Objetivos	Metas	¿Las autoridades y docentes demuestran un sentido de participación en la planificación estratégica? Si ( ) No ( ) A veces ( )	Cuestionario  Encuesta

		Administración	Organización  Control	¿Cree usted que en su formación académica debería recibir capacitación continua sobre la planificación estratégica?  Si ( ) No ( ) A veces ( )	Cuestionario  Encuesta
--	--	----------------	-----------------------------	--	------------------------------

**8.2 VARIABLE DEPENDIENTE: EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems aspectos a Encuestar</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
El Desarrollo profesional de los docentes	Se define como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por los docentes, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.	Planificado	Organización	¿Considera Usted que las Autoridades y Docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían aplicar estrategias en la planificación en el desarrollo institucional? Si ( ) No ( ) A veces ( ) ¿En el desarrollo de sus	Cuestionario Encuesta
		Sistemático	Ejecución	actividades toma en cuenta la opinión de los involucrados? Si ( ) No ( ) A veces ( )	Cuestionario Encuesta
		Coordinado Calidad Procesos	Control		

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## **1.1 TEORÍA CIENTÍFICA**

### **1.1.1 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas(Acle, 2013).

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de



acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores(Ansoff, H. I. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau., 2010).

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización. (Cuéllar, 2007)

### **1.1.2 POR QUÉ FRACASAN LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS**

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- recolección inapropiada de información
- no se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- es incapaz de obtener el objetivo deseado

- no encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades
- Fracaso de coordinación
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios  
fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. (Steiner, 2008)

De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

### **1.1.3 CARÁCTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite a quien tiene la capacidad decisoria dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. Significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles

resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores(Chandler, 2014).

Planificación no se confunde con diseño normativo. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecer entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito. Este se resuelve en la lucha política y supone algún tipo de conflicto. La planificación estratégica comprende los siguientes momentos:

- El momento explicativo (fue, es y tiende a ser)
- El momento normativo (debe ser)
- El momento estratégico (puede ser)
- El momento táctico (hacer)

La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, cálculo que permite orientar y dirigir la acción.

La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.

Esta planificación se rige por la lógica del hombre de acción que observa la realidad constituida por problemas y oportunidades.La planificación estratégica permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

### **La planificación estratégica opera en cuantas instancias articuladas y formalizadas:**

La planificación en la coyuntura. Representa el intento de sistematizar la toma de decisiones que se lleva a cabo en el “día a día” y tiene como referencias direccionales los planes de más largo plazo(Ferriol, 2012).

**La planificación anual operativa.**- Constituye el plan de acción anual. Tiene como función dar racionalidad a las decisiones en la coyuntura y, a su vez, responde a las orientaciones provenientes del mediano plazo.

**La planificación a mediano plazo.** Es la guía direccional de la planificación en la coyuntura.

**La planificación a largo plazo.** Representa la anticipación del futuro que se desea construir y el marco direccional de la planificación.

#### **1.1.4 DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades(García, 2000).

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual lo más importante será tratado a continuación.

**Simula el futuro.** La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver,

evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

**Aplica el enfoque del sistema.** La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

**Exige el establecimiento de objetivos.** Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: venta utilizada y participación en el mercado.

**Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.** Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección(Gárciga, 2001).

#### **Base para otras funciones directivas:**

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas, por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo.

**Mide el desempeño.** Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

**Señala asuntos estratégicos.** De esta manera, la atención de la dirección puede

enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Sin embargo existen valores cuya naturaleza es más bien conductual y de los cuales los más sobresalientes son:

**Canales de comunicación.** Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

**Capacitación de los directivos.** Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos.

**Sentido de participación.** La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

#### **1.1.4.1 La Planeación Estratégica Beneficia**

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidad directiva en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso

completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Con base a todo lo anterior se puede decir que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, a la cual se denomina "Dirección estratégica" y todos los demás que pueden ser llamados "Dirección operacional".

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligada; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy día, el uso eficiente de recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no

importando lo ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Aunque la planeación estratégica es de gran importancia en la dirección, no es el todo de esta última; La alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores(Yañez, 2002).

#### **1.1.5. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse



en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

## **EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero(Ansoff, H. I. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau., 2010).

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

**a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;**

- b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;
- c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;
- d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,
- e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

#### **1.1.5.1 Los factores principales que influyen en el diseño de los sistemas de planeación.**

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar.

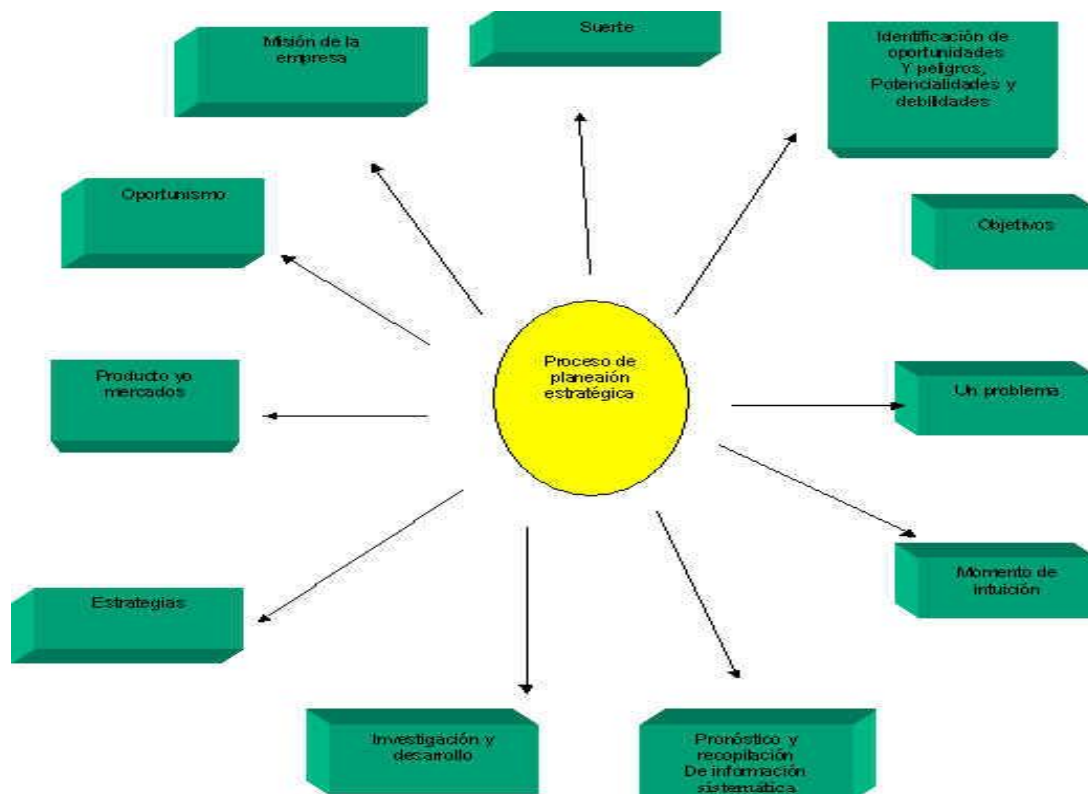
Las propiedades de una compañía pequeña sugieren mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa. Además, entre estos dos tipos de compañías existen diferencias considerables en cuanto al papel que desempeña el ejecutivo en jefe en la planeación y la manera en que se establecen y se comunican las metas, se evalúa y emplea el medio ambiente en la planeación y en la toma de decisiones, la relación entre los directores subordinados (personal y los altos ejecutivos y la forma en que se relacionan los planes operativos con los estratégicos.

En compañía pequeña el sistema de planeación puede ser mucho más sencilla porque hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los ejecutivos de las pequeñas empresas muchas veces pueden ser o son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las

empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el ejecutivo en jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias. La manera en la que están organizadas las compañías importantes influirá en los sistemas de planeación, es decir una compañía con una organización central, que se ocupa en un solo negocio (Por ejemplo, compañías de seguros o empresas del servicio público). Tendrán un sistema relativamente más sencillo que aquellas con centros de utilidad descentralizados, encargados de varios diferentes negocios independientes.

La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente estable, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utilicen ésta será formal y ritualista.

Considerando lo anterior los puntos de partida para la planeación estratégica formal son:



### **1.1.6 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS**

Una de las fuerzas más importantes para impulsar el cambio es la imagen del futuro al que se aspira, fuerza que desafortunadamente no se aprovecha en toda su potencialidad.

En buena parte esto se debe a la dosis de misterio y romanticismo con que se viste la idea de un futuro deseado, lo que le resta claridad y operatividad a las propuestas.

En general, lo que cabe esperar de una organización que carece de objetivos claros y cuyas políticas son inciertas, es que vaya a la deriva con un desempeño pobre y falta de coordinación.

Para llenar este vacío, con frecuencia se recurre a un examen de lo más inmediato para definir qué se debe corregir o mejorar, lo que da lugar a distintos objetivos de tipo operativo:

- Mejorar la calidad de los productos
- Crear un ambiente de trabajo agradable
- Reacondicionar un equipo, etc.

En otros casos, se vuelve la vista hacia fuera y hacia delante para identificar las oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la organización:

- Atender los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda,
- Vigilar la aparición de nuevas tecnologías
- Enfrentar nuevos competidores, etc.

Sin restar importancia a esta clase de propósitos, conviene advertir que si todo se reduce a un manejo operativo o reaccionar ante lo que el tiempo trae consigo, lo que cabe esperar es a una organización conservadora incapaz de concebir cambios mayores o de impulsar su desarrollo, dado que se ignora qué es lo que se busca más adelante, por lo que desde cierta perspectiva estas organizaciones siguen a la deriva.

La visión y la misión vistas como fines tienen una intencionalidad más amplia, donde el trabajo fundamental consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas, para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se quisiera.

### **1.1.7. ALGUNAS LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL.**

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. En esta parte se tratarán algunas diferencias críticas.

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Pronosticar no es una ciencia exacta; Por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.

**Resistencia interna.** En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigadas que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales(Ballarín, 2011).

**La planeación es cara.** Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería

olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

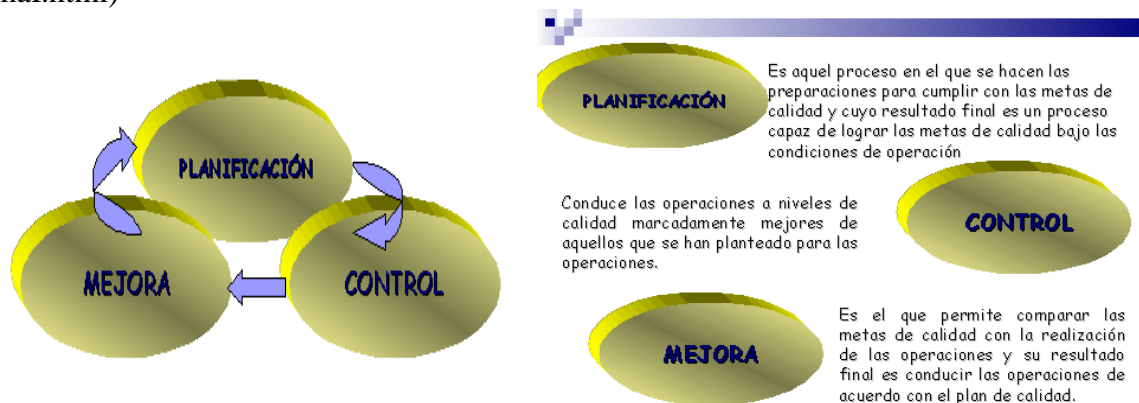
**Crisis momentáneas.** La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

**Planear es difícil.** La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

Los planes concluidos limitan las opciones. Los planes representan obligaciones o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación sería debería hacer notar.

**Limitaciones impuestas.** Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiados ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directivos aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro

(<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI.html>)



## **ESTRATEGIA ESCOLAR, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Las estrategias surgen de tomar los elementos que la sociedad, durante siglos y años, ha ido enriqueciendo y pasando de generación en generación. La estrategia es el resultado del proceso de planeación; pero, a su vez, es la base para una correcta organización, dirección, control y evaluación. Es por ello que la humanidad ha seguido hablando de estrategias y la historia recoge que los grandes hombres siempre se han planteado grandes estrategias.

Recientemente, los estudiosos de la dirección reconocen a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esto tuvo su origen tardío en los cambios ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento de los mercados e incremento de la competencia y el crecimiento de las organizaciones, lo que ha obligado a los directivos a planear y también a actuar estratégicamente.

“La esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado”.

Con todos los elementos que enriquecen el proceso de dirección, en lo conceptual y metodológico de la planeación y, en particular, los que caracterizan a la estrategia, sus aspectos medulares, sus formas de elaboración, su incidencia y valor en el proceso de dirección, se está en condiciones de analizar de forma concreta la Estrategia Escolar, llamada también Proyecto Educativo Institucional.

Sobre esta temática es amplia y variada la literatura existente, son precisamente los españoles los que acumulan las mejores experiencias.

Se señala que los Proyectos Educativos, deben adoptar las siguientes características:

- Adecuación, a las demandas y condiciones de su propia realidad y la de su entorno.

- Flexibilidad, en su desarrollo deben poder ajustarse de acuerdo con la marcha del mismo.
- Viabilidad, tomando en cuenta los recursos disponibles, fijando prioridades de acción pedagógica.
- Participación, debiendo adoptar una metodología que involucre a todos los miembros de la institución, en todas sus etapas.

La estrategia escolar es un programa general que permite impulsar la organización hacia el futuro deseado. Puntualiza que la estrategia está encaminada a facilitar una dirección unificada.

Se hace necesario que la estrategia se convierta en un proyecto dinámico, flexible, integrador de todas las acciones, abierto a la realidad de la escuela y que se concrete bajo los principios que rigen los diferentes sistemas educacionales, tomando en consideración la realidad actual del país, para cada subsistema y escuela. En su diseño se debe plasmar, de manera coherente, la proyección de trabajo de la escuela, donde quede explícito: el qué, cómo, dónde, cuándo, quién y con qué recursos se cuentan para cumplirla con calidad.

Todo ello permitirá elaborar estrategias innovadoras, originales, propias de cada lugar, lo que no se logra con estilos autoritarios, centralistas, cargados de normativas, regulaciones y de falta de confianza en los que ejecutan el trabajo.

## **ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

La conformación del marco teórico ubica el interés en el concepto de la Cultura Organizacional elemento de gran valor en las instituciones el cual permitirá revisar los criterios que le sirven de base; en tal sentido se tomaron como importantes los siguientes elementos teóricos: Cultura como componente fundamental de una organización.

En varias discusiones (Robbins), Chiavenato, 1999, Vilorio, 2001, (Guédez, pág. 2001)(Cuéllar, 2007), que se han producido para abordar el sentido que



tienen los términos relacionados con cultura, la cual se conceptualiza como: la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Esta concepción sobre cultura conduce a ver la Cultura Organizacional como la forma en que los integrantes de una institución deben dirigir sus acciones para lograr los objetivos comunes. Así, según (Robbins), la Cultura Organizacional tiene como características principales las siguientes: Innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

No obstante, estas características no se dan aisladamente en la práctica, sino que son producto del margen de compromiso que los actores de los escenarios educativos demuestran al ser innovadores, factores de cambio, organizadores y que trabajen como equipos fusionados promoviendo actitudes que conduzcan a monitorear la dinámica de la organización a fin de lograr un ambiente de trabajo propicio donde el factor fundamental sea la visión y misión de la institución. Gómez (1999), afirma que la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

El planteamiento del autor se sustenta en que la cultura organizacional de una institución constituye su pilar fundamental en valores y creencias que forman la base de la gerencia de la instancia escolar, pero esta debe contar con el apoyo de sus actores para que se pueda lograr los objetivos, lo contrario se transformaría en el caos de la gestión que se lleva a cabo en el plantel. Igualmente el autor antes citado plantea que:

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crean una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de

hoy. Pero no son solo los sistemas de manejo de la información las que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

El planteamiento anterior está referido a los sistemas de apoyo con que debe contar una institución y como la cultura se inserta en la misma, así mismo demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso donde la información debe suministrarse de manera adecuada, el uso de nuevas tecnologías como la Informática y la Internet, facilitan los procesos que se dan internamente. Pero también es importante que el conocimiento que se imparte y los recursos materiales, y medios audiovisuales utilizados conformen elementos de relevancia como complemento de la cultura institucional. Entonces, el interés por la Cultura Organizacional nos conduce a discutir lo que (Steiner, 2008) expone como modo de vida en las organizaciones cuando advierte que:

"Que la Cultura Organizacional no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se reciben de los predecesores y se deja a quienes llegarán después"

La observación de (Steiner, 2008) se refiere a que la cultura de una organización es una herencia de sus fundadores donde sus miembros se impregnan de sus elementos como valores, creencias y otros, los cuales deben ser retroalimentados para crear sentido de pertenencia e identidad.

Por otra parte, cabe señalar que (Steiner, 2008) expone que la cultura está integrada por elementos convergentes en los que la misión, la visión, los valores, el liderazgo y la ética contribuyen a conformar los patrones de conducta y las creencias de la organización. En el enfoque de Vilorio se

discuten los elementos que integran la cultura de una organización los cuales merecen especial atención porque permiten orientar la acción de la organización expresada en la razón de ser, donde podrá estar, cuáles son sus principios guías y la manera como se debe guiar a sus integrantes.

De igual manera (Steiner, 2008)plantea, que la actitud sesgada ha sido suplantada por el pluralismo. Esto implica apertura mental, olfato para captar la dinámica del entorno, tolerancia ante la visión discrepante, capacidad de integración y enfoque interdisciplinario. El planteamiento de Guédez tiene relevancia para esta investigación por cuanto el asumir una actitud pluralista se refiere a adoptar una disposición mental donde en una situación y otra debe existir una relación complementaria caracterizada por la flexibilidad y el crecimiento de los individuos que conforman una organización. De igual forma, (Steiner, 2008)afirma que por lo general,

"Las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores, las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria. ... Los valores son escala de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno "(P. )

Los elementos citados, apuntan a clarificar el hecho de que las creencias en el individuo se relacionan con las percepciones los cuales son determinantes para que se produzca un cambio. Por su parte, los valores guían las acciones de las personas en cuanto a las situaciones que puedan presentar en cuanto contexto. (Steiner, 2008), afirma que:

Los fundadores no son siempre las personas más efectivas para transmitirla cultura. Existen también los héroes organizacionales, individuos modelos para el resto de los empleados, por su comportamiento, estilo gerencial, lealtad, productividad y eficiencia, particularmente si los héroes se encuentran en niveles medios y bajos de la organización, porque desmitifican el éxito y lo hacen accesible para todos. La cultura de la organización se expresa en las

cosas que se comparten, las comunicaciones establecidas, las actividades que se realizan en conjunto y los sentimientos comunes. (P. 109).

El planteamiento del autor hace fijar la atención en aquellas personas identificadas con la organización y las funciones que en ellas se cumplen y que inspiran al resto de los compañeros al compromiso que todo hombre organizacional debe tener, compartir funciones en equipo y sentimientos unificados.

## **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Se reconocen en el desarrollo institucional una serie de características:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.
- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta además el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.
- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje; la cultura organizacional; la distribución y el uso de recursos; la distribución de responsabilidades; la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad universitaria, es decir, el conjunto del profesorado y la dirección de la institución, el alumnado, las familias y la comunidad en general.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de

#### **EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL SE RECONOCE UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS:**

Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.
- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cultura organizacional,

la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad universitaria, es decir, la dirección de la institución, los profesores y los alumnos y las familias; además de la comunidad en general.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

## 1.2 TEORIA CONCEPTUAL.

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto.

**Contexto.** Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

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

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

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

**Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

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

**Escenario.** Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

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

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

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

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

**Instrumentación de una estrategia.** Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

**Línea de acción.** Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.

**Meta.** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión.** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.



**Necesidad.** Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuáles se refuerza, reduce o elimina.

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

### **1.3. TEORÍA SITUACIONAL**

#### **HISTORIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “DIEZ DE ENERO”**

##### **ANTECEDENTES**

Por Resolución Ministerial N° 5046 del 25 de Noviembre de 1971, se separa el Ciclo Básico del Normal “Ángel Polibio Chaves”.-Nombrado Rector el Sr. Rafael Tejada se inicia las labores académico-administrativas y de planificación estratégica con 17 profesores, 2 conserjes, 478 alumnos, distribuidos en tres cursos y 19 paralelos, el apoyo de 5 casas particulares, 4 arrendadas a entidades sociales, deportivas, y, el edificio Municipal, en un ambiente de incertidumbre y situaciones adversas, pues, el colegio no tenía nombre, seguía dependiendo económicamente del Normal y no contaba con infraestructura física, pero gracias a la comunidad educativa, entregada por entero y con esfuerzo común, trabajaron mancomunadamente con el fin de establecer un contexto adecuado para el desenvolvimiento de la tarea educativa que estimule y favorezca la formación del “hombre nuevo” tan necesario para el país.

Con Decreto N° 223 de fecha 1 de Marzo de 1973, el Presidente de la República y el Ministro de Educación antes mencionados, se ratifican en la Resolución de Creación del Colegio, y, además se decreta que se llame “DIEZ DE ENERO”. En 1973, el Colegio cuenta con su propio Presupuesto, se nombra Colectora y Bibliotecaria.

Gestiones realizadas en diciembre de 1974 se logra la creación de la Sección Nocturna y se inaugura el 17 de Octubre de 1975, con la valiosa colaboración de 14 maestros, que trabajaban gratuitamente, y con 134 alumnos. Mediante Decreto N° 1719 del 14 de Noviembre de 1975 se autorizó el funcionamiento en forma gradual y paulatina de la Sección Nocturna. Con Resolución Ministerial N° 278 de 26 de Octubre de 1976, se autorizó el funcionamiento del Ciclo Básico y el Primer Curso del Ciclo Diversificado de Humanidades Modernas con especializaciones Físico-Matemática-Químico-Biológicas y Ciencias Sociales.

El Ministerio de Educación con Resolución N° 148 de 29 de Agosto de 1991 autoriza el funcionamiento de Primer Curso del Ciclo Diversificado en Ciencias, Especialización Sociales. Desde el 10 de Marzo hasta el 24 de Junio de 1992 el Lic. Remigio Jarrín R. es encargado del Rectorado.

Cuando el Dr. Patricio Romero M., asume el Rectorado realizan varias gestiones en bien del Colegio. Según Acuerdo Ministerial N° 022413 del 23 de Septiembre de 1993, se cambia de denominación, de Colegio Nacional “Diez de Enero” a Unidad Educativa “Diez de Enero”.

## **1.4. TEORIA LEGAL**

### **Art. 26 La educación como un derecho**

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

### **Art. 27 Características de la nueva educación**

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

### **Art. 28 Educación para todos y todas**

La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

### **Art. 347 Responsabilidad del Estado**

- a) Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.
- b) Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica. Los centros educativos serán espacios de detección temprana de requerimientos especiales.
- c) Garantizar modalidades formales y no formales de educación.
- d) Asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente, desde el enfoque de derechos.
- e) Garantizar el respeto del desarrollo psico-evolutivo de los niños, niñas y adolescentes, en todo el proceso educativo.
- f) Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de las estudiantes y los estudiantes.
- g) Erradicar el analfabetismo puro, funcional y digital, y apoyar los procesos de post-alfabetización y educación permanente para personas adultas, y la superación del rezago educativo.
- h) Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.

- i) Garantizar el sistema de educación intercultural bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural, bajo la rectoría de las políticas públicas del Estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.
- j) Asegurar que se incluya en los currículos de estudio, de manera progresiva, la enseñanza de al menos una lengua ancestral.
- k) Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos.

Garantizar, bajo los principios de equidad social, territorial y regional que todas las personas tengan acceso a la educación pública.

# **CAPÍTULO II**

# **METODOLOGÍA**

## 2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversas estrategias metodológicas que permitió plantear la validez y confiabilidad de la información logrando el objetivo planteado:

### Tipos de Investigación

#### 2.1 Por el propósito

**Aplicada:** A través de este método se resolvió el problema que se presentó en la realidad de la Unidad Educativa 10 de Enero del cantón San Miguel, a más de ello se enfoca en la importancia que tiene la incidencia de la aplicación de la Planificación estratégica lo que permitirá el mejoramiento institucional.

#### 2.2 Por el nivel

**Nivel Explicativo:** Se consideró una investigación descriptiva y causal, porque permitió explicar las causas y consecuencias que producen la Planificación Estratégica para el desarrollo profesional de los docentes.

#### 2.3 Por el lugar

**De campo.-** Porque se obtuvo información de primera mano a través de los instrumentos de recolección de datos en la Unidad Educativa “10 de Enero”

**Bibliográfico.-** Permitted seleccionar un fundamento científico teórico de último momento, y a la luz de las teorías. Se desarrolló el respectivo marco teórico y la elaboración de las estrategias de cambio, sin deslindarnos de la escuela filosófica que enrumba e identifica la investigación.



Cómo método utilizamos el descriptivo ya que se realizó una relación detallada sobre los criterios que tienen los docentes, autoridades y estudiantes del establecimiento con respecto al tema.

**Por el tiempo de ocurrencia de los hechos**, la investigación es transversal porque se estudió en el año 2011 - 2012.

## 2.4 UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Autoridades y Docentes	21
Estudiantes	204
<b>Total</b>	<b>225</b>

Para la aplicación de la encuesta se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e N - 1 + 1}$$

$$n = \frac{225}{0.05 (225 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{225}{0.0025 (224) + 1}$$

$$n = \frac{225}{1.56}$$

$$n = 142.95$$

**Tamaño de la fracción Muestral:**

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{142.95}{225}$$

$$f = 0,64$$

**En el caso de Autoridades se aplicó una entrevista y a los docentes una encuesta a todos por ser el universo pequeño.**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Muestra</b>
Autoridades y Docentes	<b>21</b>	<b>21</b>
Estudiantes	<b>204 X 0.64</b>	<b>131</b>
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>152</b>

## **2.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Diseño: estadística descriptiva, investigación cualitativa de enfoque Investigación – acción – participativa.

Tipo de estudio: exploratorio. Método: inductivo – deductivo.

Técnicas de recolección de la información: entrevista y encuesta.

## **2.6 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recopilación de la información de datos se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

### **Encuesta**

Se aplicó la encuesta a los docentes con preguntas cerradas, mismas que estuvieron enfocadas a las variables de estudio.

### **Entrevista**

Ésta entrevista se aplicó a las autoridades de la unidad educativa “10 de Enero” por lo tanto se pudo realizar conclusiones y recomendaciones en base a lo tabulado.

## **Técnicas**

Las técnicas seleccionadas para la recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista.

## **Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizó fue: Cuestionario.

## **MÉTODOS**

**Histórico – Lógico.-** Permitió realizar un estudio evolutivo del problema de la investigación con razonamiento lógico de lo ocurrido en el transcurso del tiempo lo que se ve plasmado en la elaboración de antecedentes.

**Deductivo.** – Permitió descomponer los aspectos principales que incidieron en el trabajo de investigación en relación a la planificación estratégica en el desarrollo institucional, para posteriormente establecer estrategias de cambio.

**Inductivo.-** Se realizó un proceso analítico y sistemático mediante el cual permite evidenciar el aporte de la planificación estratégica en el desarrollo institucional mediante hechos o fenómenos particulares que consintieron en llegar a emitir conclusiones y recomendaciones.

**Dialéctico - propositivo.-** Es el que orientó a confrontar la planificación estratégica en el desarrollo institucional a fin de conseguir una buena imagen institucional y aceptación por parte de la comunidad educativa.

**Método de Investigación Acción.-** Se aplicó este método combinando dos tipos de conocimientos: el conocimiento teórico y el conocimiento de un contexto determinado. La propia investigación se combinó de forma simultánea; el hecho de encontrar problemas implicó el buscar soluciones y acciones para conseguirlo.

Se desarrolló un proceso de **acción-reflexión-acción**, que permitió superar el problema planteado a través de las estrategias de cambio.

## **2.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

El análisis de la información de las encuestas se realizó asignando valores numéricos (códigos) que representaban una determinada pregunta y asignando de igual forma otros códigos numéricos a cada respuesta de un encuestado para poder analizar estadísticamente la información de la investigación.

Para obtener los principales resultados aplicamos un plan de tabulación cuyo interés se centra en formar e interpretar las relaciones que existen entre las preguntas, y disponer ordenadamente los datos en tablas o formatos resumidos después de contar la frecuencia de respuestas a cada pregunta y la posterior interpretación.

## **2.8 ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

Producto de la investigación, ayudado con los métodos y las técnicas enunciadas se encontró un sin número de problemas y sub problemas, sin embargo de igual manera se encontró soluciones, las mismas que fueron aplicadas a través de la investigación - acción y estas a través de las estrategias de cambio.

Se realizaron talleres para Autoridades, docentes, así como también actividades con los estudiantes, para fortalecer la planificación estratégica, a fin de mejorar el desarrollo institucional.

# **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS Y**

## **DISCUSIÓN**

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “10 DE ENERO”**

1. ¿Cree usted que las autoridades y docentes del Unidad Educativa “10 de Enero” fomentan la planificación estratégica?

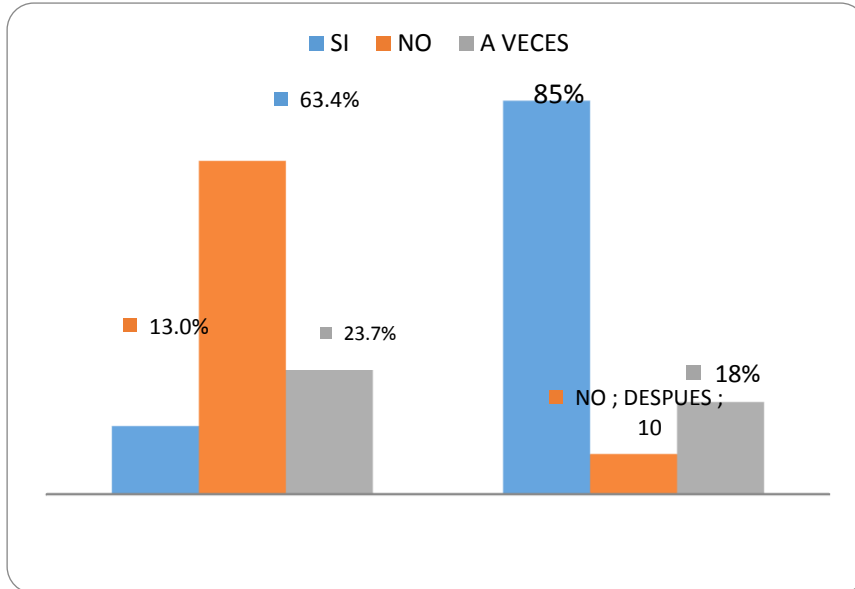
**TABLA N° 1**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	17	13.0	98	85%
No	83	63.4	10	10%
A veces	31	23.7	23	18%
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa “10 de Enero”  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 1**

**FOMENTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como podemos observar es evidente que antes no fomentaban la planificación una vez aplicada la estrategia de cambio la planificación estratégica es aplicada por las autoridades y docentes de la Institución, lo que permite que mediante la aplicación de la planificación estratégica, pueda mejorar el desarrollo institucional.

2. ¿Las autoridades y docentes demuestran un sentido de participación en la planificación estratégica?

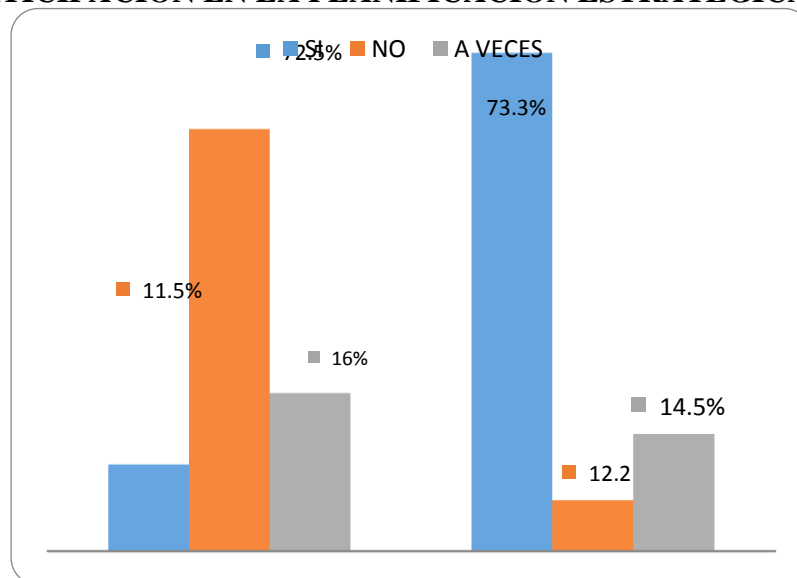
**TABLA N° 2**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	15	11.5	96	73.3
No	95	72.5	16	12.2
A veces	21	16.0	19	14.5
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 2**

**PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Se puede decir que antes las autoridades no involucraban a sus colaboradores y ni brindaban la confianza necesaria para poder realizar las gestiones; pero, hoy podemos decir que existe un cambio en donde se puede demostrar que las autoridades permiten el involucramiento de todos sus actores.

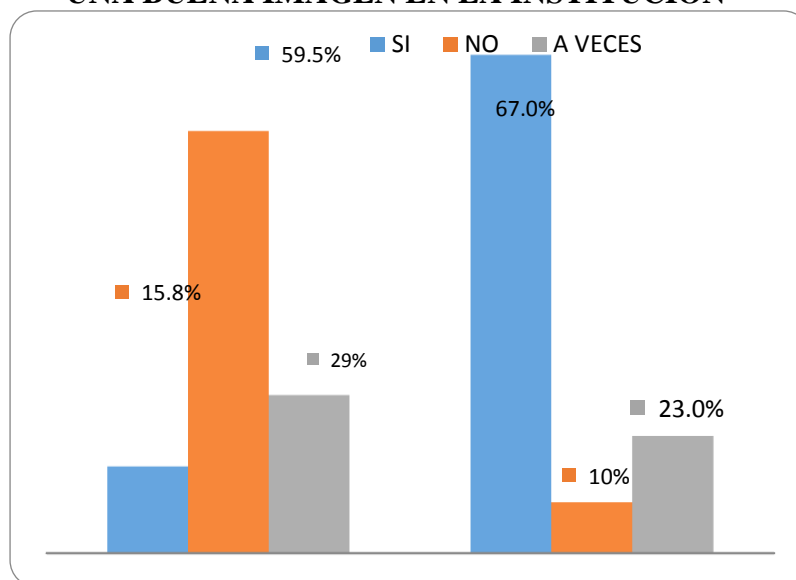
3. ¿Considera usted que la Institución desarrolla actividades académicas permanentes que le permitan al estudiante desarrollar una buena imagen en la institución?

**TABLA N° 3**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	15	11.5	88	67
No	78	59.5	13	10
A veces	38	29.0	30	23
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 3**  
**UNA BUENA IMAGEN EN LA INSTITUCIÓN**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede decir que a veces existía actividades a desarrollar que permitan ejercer la planificación estratégica en los estudiantes, en la actualidad con la diferentes reformas a la Ley de Educación y aplicada la estrategia de cambio, nos damos cuenta que los estudiantes pueden ejercer las diferentes actividades programadas por la institución.



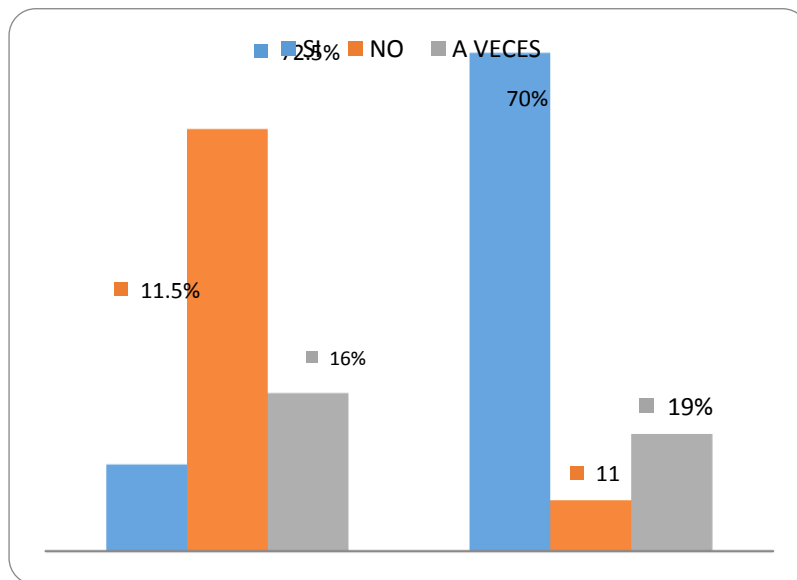
4. ¿Cree usted que en su formación académica debería recibir capacitación continua sobre la planificación estratégica?

**TABLA N° 4**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	15	11.5	92	70
No	95	72.5	14	11
A veces	21	16.0	25	19
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa “10 de Enero”  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 4**  
**CAPACITACIÓN CONTINUA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar claramente que los estudiantes pueden tener mayor oportunidad al momento que se encuentren capacitados, ya que en la actualidad si no se encuentra con un perfil de calidad no permite acceder al campo laboral por ende la capacitación continua es importante.

5 ¿Considera necesario que las autoridades y docentes de la institución propicien la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades?

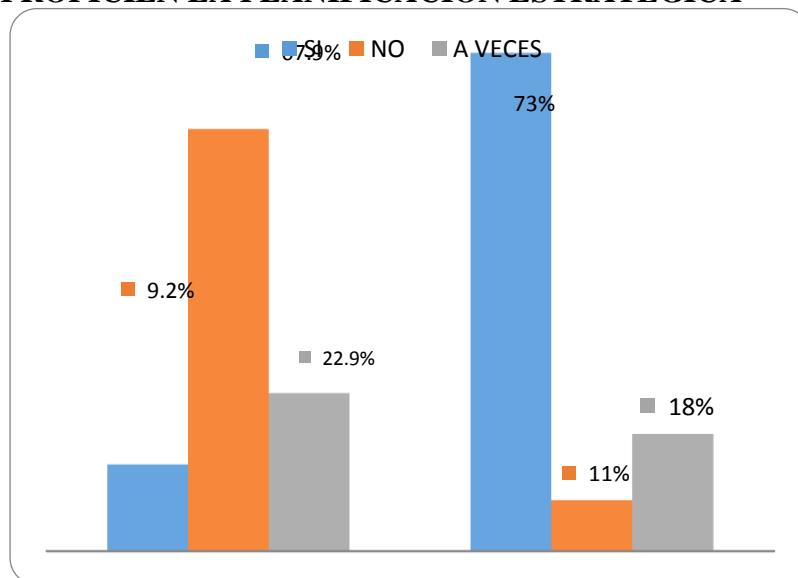
**TABLA N° 5**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	12	9.2	96	73
No	89	67.9	11	11
A veces	30	22.9	24	18
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa “10 de Enero”  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 5**

**PROPICIEN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una vez aplicada la estrategia de cambio es importante que tanto autoridades como docentes propicien el desarrollo de la planificación estratégica en sus estudiantes, en los diferentes espacios que se presenten de esta manera permitirá que los estudiantes puedan adquirir esa habilidad y ser mejores profesionales.

- 6 ¿Considera Usted que las Autoridades de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían capacitarse en la planificación estratégica en el desarrollo institucional?

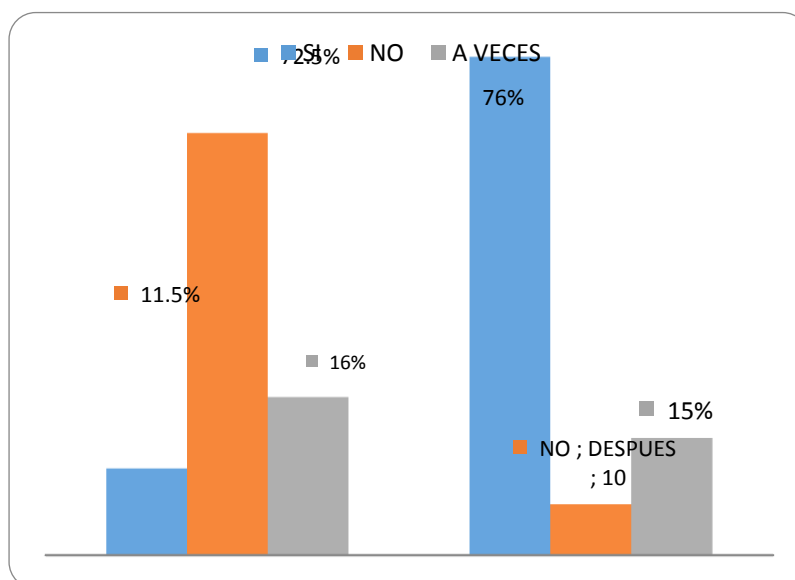
TABLA N° 7

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	15	11.5	99	76
No	95	72.5	13	10
A veces	21	16.	19	15
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa “10 de Enero”  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

GRÁFICO N° 7

CAPACITARSE EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede decir que la capacitación es importante y necesaria; pero específicamente quienes están desempeñando la función de directivos, deberían recibir una capacitación continua ya que deben ejercer sus una gerencia educativa que permita el involucramiento y compromiso de sus actores lo que mejora la Planificación estratégica Institucional.

**ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”**

1. ¿Considera Usted que las Autoridades y Docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían aplicar estrategias en la planificación en el desarrollo institucional?

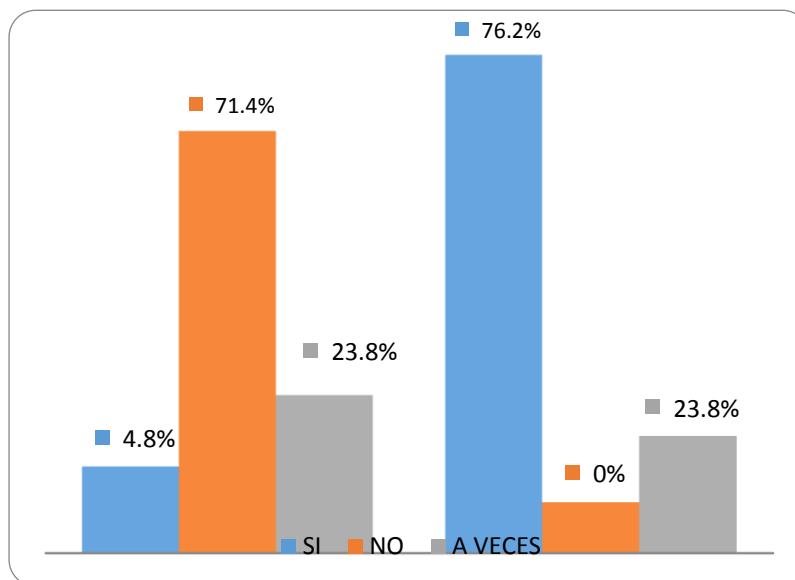
**TABLA N° 1**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	1	4.8	16	76.2
No	15	71.4	0	0.0
A veces	5	22.8	5	23.8
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa “10 de Enero”  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 1**

**APLICAR ESTRATEGIAS EN LA PLANIFICACIÓN**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Se puede observar que es necesario aplicar estrategias la planificación estratégica en el desarrollo institucional, ya que permite el involucramiento y compromiso de los actores, mediante la participación y el trabajo en equipo.

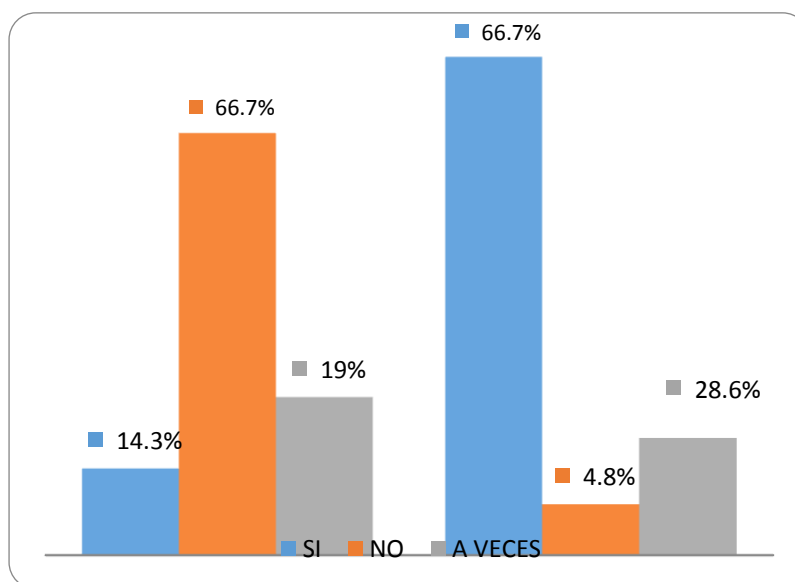
2. Considera necesario que las autoridades de la institucional propicien estrategias en la resolución de conflictos y toma de decisiones?

**TABLA N° 2**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	3	14.3	14	66.7
No	14	66.7	1	4.8
A veces	4	19.0	6	28.6
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 2**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar que antes no se aplicaba la planificación estratégica para la resolución de conflictos y toma de decisiones pero actualmente, para la planificación estratégica se debe aplicar el desarrollo institucional ya que permite llegar a acuerdos y tomar decisiones más apropiadas y en el momento oportuno.

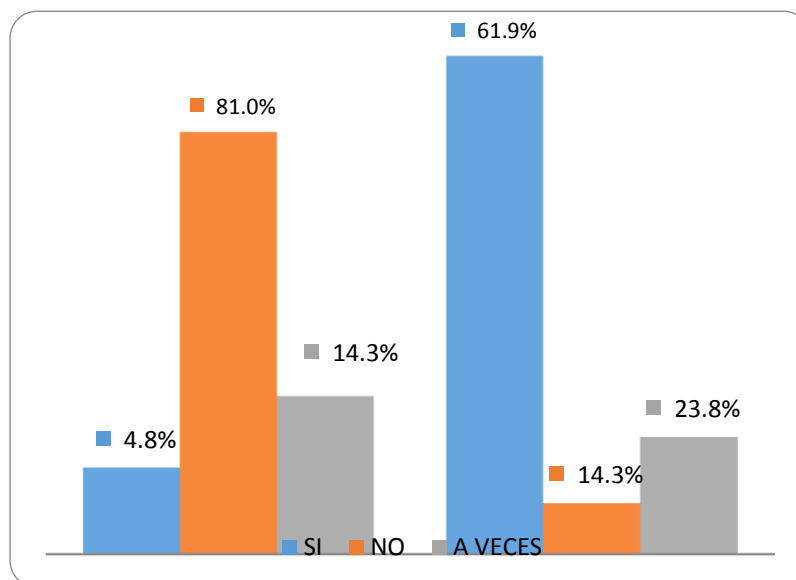
3. ¿La planificación estratégica institucional del centro educativo promueve excelencia académica, capacitación continua, trabajo en equipo y participación en las actividades programadas?

**TABLA N° 3**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	1	4.8	13	61.9
No	17	81.0	3	14.3
A veces	3	14.3	5	23.8
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 3**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos podemos observar que antes no se tomaba en cuenta la participación de los actores y el trabajo en equipo, hoy podemos decir que para la planificación estratégica necesitamos la participación de todos los actores y el compromiso para trabajar en equipo hacia la conducción de un objetivo en común que es la imagen institucional.

4. ¿Se promueve actividades de integración en todos los ámbitos, con la participación de autoridades, docentes y estudiantes?

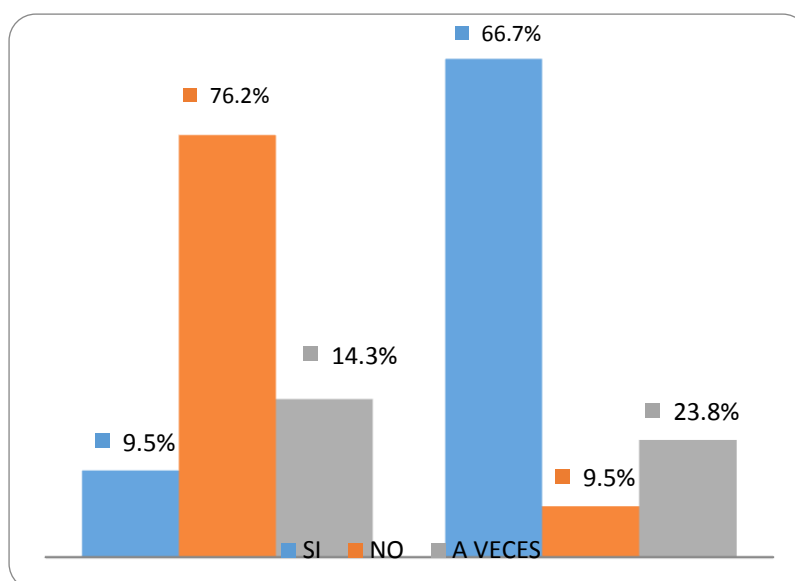
TABLA N° 4

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	2	9.5	14	66.7
No	16	76.2	2	9.5
A veces	3	14.3	5	23.8
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"

ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

GRÁFICO N° 4



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Anteriormente muy pocas veces existía la integración de los actores en los eventos programados por la institución, cada quien se limitaba a cumplir sus actividades, hoy la integración es mayoritaria ya que son escenarios diversos que tienen que desempeñarse, por ende el involucramiento de los actores es en todas las actividades programadas.

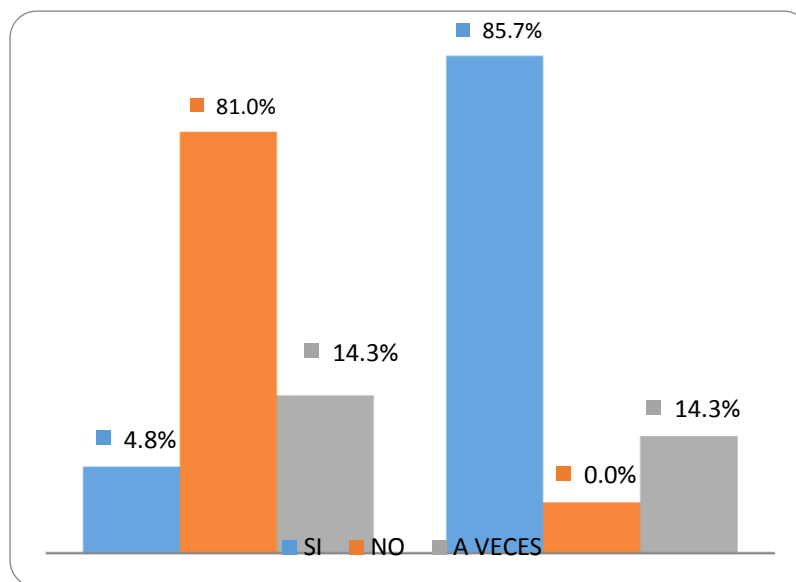
5. ¿En el desarrollo de sus actividades toma en cuenta la opinión de los involucrados?

**TABLA N° 5**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	1	4.8	18	85.7
No	17	81.0	0	0.0
A veces	3	14.3	3	14.3
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

**GRÁFICO N° 5**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar que anteriormente no se tomaba en cuenta la opinión de los involucrados es decir lo que se decía se debía hacer, hoy al contrario se construye con la participación y el deseo de todos los participantes lo que conlleva a realizar las gestiones con la voluntad y deseo de cada uno de los participantes.



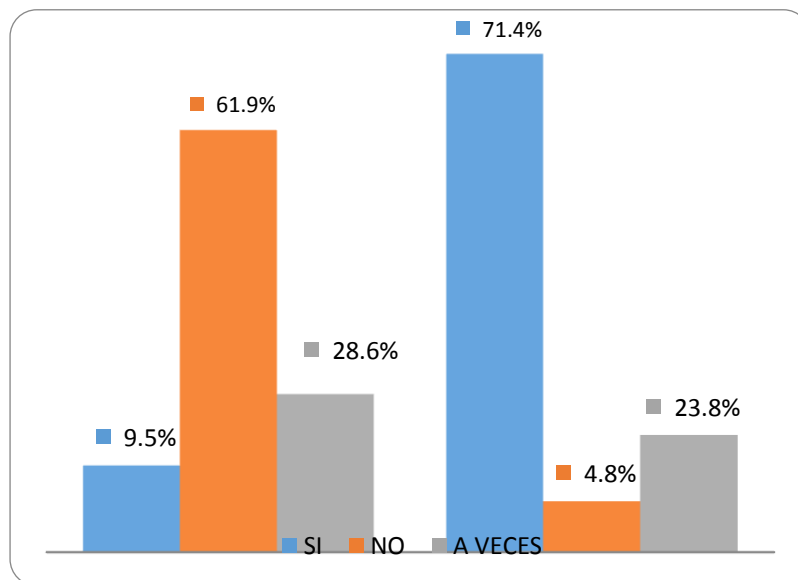
6. ¿Existe compromiso de quienes hacen la Institución en los procesos de planificación estratégica institucional?

TABLA N° 6

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	2	9.5	15	71.4
No	13	61.9	1	4.8
A veces	6	28.6	5	23.8
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes del Unidad Educativa "10 de Enero"  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio

GRÁFICO N° 6



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede decir que anteriormente cada quien trabaja de forma individual, en la actualidad se puede ver que todos trabajan hacia un mismo objetivo, de tal manera que permita mejorar la planificación estratégica institucional.

7. ¿Las autoridades y docentes hacen sentir a los demás, orgullosos de pertenecer a la institución?

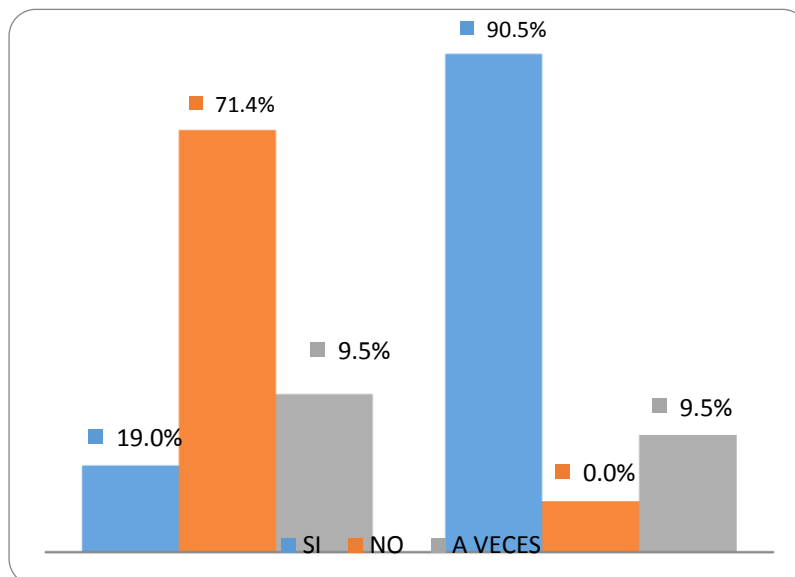
**TABLA N° 7**

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	4	19.0	19	90.5
No	15	71.4	0	0.0
A veces	2	9.5	2	9.5
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a Docentes del Unidad Educativa “10 de Enero”

**ELABORADO POR:** Eva Morales Lucio.

**GRÁFICO N° 7**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede decir que muy pocas personas tenían el compromiso y el empoderamiento con la institución, hoy podemos decir que quienes hacen la institución se sienten y viven cada día como si fuera de ellos, lo que permite que el trabajo lo desarrollen con entusiasmo y deseos de mejorar la planificación estratégica institucional.

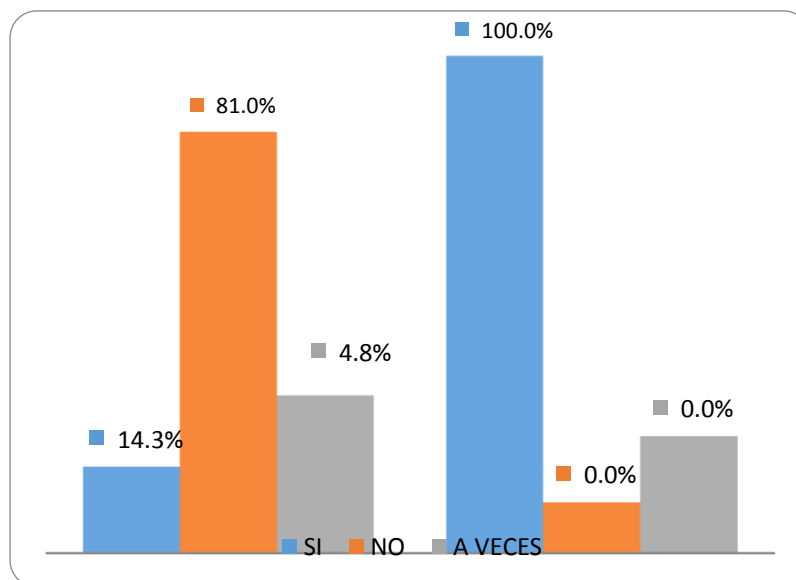
8. ¿Considera Usted que las Autoridades y Docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían recibir capacitación en la planificación estratégica en el desarrollo institucional?

TABLA N° 8

ALTERNATIVAS	ANTES		DESPUÉS	
	FREC.	PORC.	FREC.	PORC.
Si	3	14.3	21	100.0
No	17	81.0	0	0.0
A veces	1	4.8	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a Docentes del Unidad Educativa “10 de Enero”  
ELABORADO POR: Eva Morales Lucio.

GRÁFICO N° 8



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede decir que anteriormente la capacitación en planificación estratégica en el desarrollo institucional era superficial, hoy manifiestan que están capacitados para los cambios y escenarios que se presenten para poder mejorar la planificación estratégica institucional.

**CUADRO N°1**

**RESÚMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LAS AUTORIDADES DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “10 DE ENERO”**

Preguntas	Entrevista N° 1	Entrevista N° 2	Entrevista N° 3	Entrevista N° 4	Análisis de las entrevistas a las respectivas respuestas
1. ¿Hace qué tiempo usted se capacitó en planificación estratégica?	Hace 2 años me capacite sobre esta temática	El tiempo que yo me capacite es de 3 años	Cuando ingrese a esta noble institución es decir hace 2 años	Lo realice hace unos 7 años esta clase de capacitaciones	La mayoría de los entrevistados dicen que se han capacitado en planificación estratégica en el desarrollo institucional hace 2 y 3 años atrás.
2. ¿Usted cómo Autoridad fomenta planificación estratégica?	Al momento del desarrollo de proyectos educativos.	Al momento de seleccionar los temas que se van a desarrollar en el año lectivo.	Al momento de interactuar con la comunidad educativa.	Cuando se orienta al personal docente y estudiantes.	Es evidente que todos los entrevistados no fomentan el planificación estratégica en el desarrollo institucional en la planificación estratégica solo se limitan a realizar las actividades designadas.
3. ¿Propicia actividades que permita la participación de docentes y estudiantes?	Si	No	No	No	Los entrevistados en su mayoría dicen que no se realizan actividades de participación entre docentes y estudiantes.
4. ¿Conoce los diferentes tipos de planificación estratégica?	Si	No	No	No	Solo uno de los entrevistados dice que si conoce los diferentes tipos de planificación estratégica en el desarrollo institucional mientras que los demás desconocen sobre el tema
5. ¿Qué tipo de planificación estratégica?	En mi Unidad Educativa “10 de Enero”, se fomenta el planificación estratégica en el desarrollo institucional religioso.	No	No	No	Es evidente que el rector tiene conocimiento sobre el planificación estratégica en el desarrollo institucional que se fomenta en la institución, en cuanto a los demás directivos desconocen sobre el planificación estratégica en el desarrollo institucional que se fomenta

6. ¿Cree usted que se debería aplicar estrategias en la planificación estratégica para el desarrollo institucional?	Si	Si	Si	Si	Los entrevistados manifiestan que si se debería aplicar estrategias la planificación estratégica en el desarrollo institucional.
7. ¿Considera necesario que las autoridades apliquen la planificación estratégica?	Si	Si	Si	No	Los entrevistados manifiestan que si es necesario que las autoridades apliquen la planificación estratégica en la resolución de conflictos y toma de decisiones dentro de la institución educativa y un solo entrevistado dice lo contrario.
8. ¿Cree usted que debería capacitarse continuamente en planificación estratégica?	Si	No	No	No	El rector de la unidad manifiesta que si pero los demás entrevistados optan por responder que no por falta de conocimiento sobre la importancia de este tema

### 3.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS MEDIANTE LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y ANÁLISIS CUALITATIVO

#### METODOLOGÍA

Para poder desarrollar cada uno de los componentes con que está estructurado el proyecto educativo institucional fue necesario replicar algunos talleres a cada uno de los involucrados con el fin de hacer una construcción colectiva.

Estos talleres de réplica se realizaron en algunos casos por segmentos, así: sólo directivos, docentes, estudiantes y padres y madres de familia. También se realizó de manera conjunta para dar a conocer como estaba estructurado cada componente

Se contó con la buena predisposición de todos ya que fue la necesidad que tenía el plantel a fin de contar con una herramienta de planificación para los próximos cinco años de vida institucional.

#### MATRIZ DE EVIDENCIAS INVESTIGATIVAS

VARIABLE INDEPENDIENTE	RESULTADOS EX - ANTE	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	RESULTADOS EX - POST	IMPACTO
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	Despreocupación del directivo y docentes para construir el PEI	Taller de réplica sobre los componentes del Plan estratégico Institucional	Los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia saben cómo apoyar en la construcción del PEI	Confianza en el trabajo institucional
	No se dio seguimiento al trabajo de la planificación institucional desde otras instancias superiores	Apoyo al trabajo institucional desde las instancias superiores	Seguimiento al proceso administrativo y educativo de las autoridades superiores de la educación	Docentes Estudiantes y padres de familia aceptan a la institución educativa

	No solicitó colaboración a docentes y otros actores de la educación	Participación activa en los talleres de réplica para la construcción del PEI	Ambiente de participación y colaboración con la institución educativa	Se evidencia un buen trato entre estudiantes y docentes
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES</b>	Desconocimiento de procesos administrativos y de planificación institucional	Apoyo de todos para mejorar los procesos administrativos de la institución	Una gestión administrativa democrática y participativa entre todos los actores de la educación	Un ambiente de empatía entre todos los que hacemos la institución educativa
	Poco interés por mejorar la administración escolar	Solicitar apoyo a otras instancias de la administración a fin de mejorar la gestión escolar	Todos participando activamente para mejorar la administración y la educación de la institución	Un trato agradable dentro y fuera de la institución de los actores educativos
	No cumplimiento al encargo de directivo al cumplimiento de las funciones administrativas	Seguir procedimientos de administrativos de manera eficiente para mejorar la institución educativa	Resultados favorables en las acciones y actividades del establecimiento	Mejorar la calidad educativa.

## 3.2 CONCLUSIONES

- ✓ Las autoridades manifiestan que es necesaria la Planificación Estratégica para el mejoramiento institucional así como también para la mejor gestión docente. y consideran como un punto estratégico en el proceso de formación profesional
- ✓ Los docentes están dispuestos a un cambio radical, por lo que deciden colaborar para la elaboración del plan estratégico.
- ✓ No hay mayor grado de participación de los padres y madres de familia hacia el quehacer educativo debido a que el directivo no los toma en cuenta.
- ✓ No existe un seguimiento desde el director a los procesos educativos dentro del aula a los docentes para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- ✓ No se realiza la planificación de aula por todos los docentes ya que el directivo tampoco realiza con seguimiento y evaluación al docente para mejorar los aprendizajes.



### **3.3 RECOMENDACIONES**

- ✓ Concienciar en la comunidad educativa principalmente en los profesores la importancia y el rol que desempeña el proyecto educativo institucional en la gerencia y administración.
  
- ✓ Organizar capacitación sobre elaboración de los proyectos educativos institucionales para fomentar la participación de los docentes en las diferentes actividades sociales, culturales, académicas que se realizan en la institución.
  
- ✓ Incluir a los padres de familia en el diseño de los PEI, mediante capacitación sobre técnicas básicas de enseñanza y aprendizaje para que puedan ayudar al cumplimiento de sus actividades como miembro de la institución.
  
- ✓ Analizar con las autoridades de la institución la estructura y administración con la que cuentan mejorando con la implementación del PEI y sus capacidades de transformación.

## BIBLIOGRAFIA

- Acle, T. A. (2013). *Planeación estratégica y control total de la calidad de Educación*. Mexico: Grijalbo S.A.
- Ansoff, H. I. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau. (2010). *La esencia de la administración estratégica*. Uruguay: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado el miércoles de junio de 2015
- Ballarin, E. (2011). *Métodos modernos de planificación estratégica*. España: Plaza y Juanes S.A.
- Chandler, A. (2014). *Strategy and Structure*, Madrid: Maury. S.A.
- Cuéllar, A. D. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas(MAP).
- Ferriol, S. E. (2012). *Valoración crítica de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica*. Madrid: CCED. MES.
- García, S. y. (2000). *Dirección y Planificación en la Educación* (Vol. II). Buenos Aires: Kapeluz S.A.
- Gárciga, R. (2001). *Experiencias sobre el proceso de planificación en una Institucion Educativa* (I ed.). Cuba: Habana S.A. Recuperado el Jueves de Diciembre de 2014
- Guédez. (s.f.).
- <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI.html>. (s.f.). Recuperado el martes de enero de 2013, de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI.html>: <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos>
- Robbins, I. (s.f.).
- Steiner, G. (2008). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. . CECSA.
- Yañez, G. E. (2002). *Dirección estratégica, decisiones estratégicas*. La Habana: SIME.

# ANEXOS



# UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

## DEPARTAMENTO DE POSTGRADO MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

### ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES

#### OBJETIVO:

Conocer la opinión de los estudiantes de la Unidad Educativa “10 de Enero”, acerca de la planificación estratégica en el desarrollo institucional.

#### INDICACIONES:

El presente cuestionario tiene el carácter de confidencial, razón por la cual solicitamos comedidamente se dignen responder con sinceridad a las siguientes preguntas, ubicando una equis (X) en el paréntesis correspondiente, a lo que usted considere apropiado.

1. ¿Cree usted que las Autoridades y Docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” fomentan planificación estratégica en el desarrollo institucional en sus estudiantes?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

2. ¿Las autoridades y docentes demuestran un sentido de participación y confianza?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

3. ¿Considera usted que la Institución desarrolla actividades académicas permanentes que le permitan al estudiante desarrollar su planificación estratégica en el desarrollo institucional?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

4. ¿Considera necesario que las autoridades y docentes de la institución propicien planificación estratégica en el desarrollo institucional en el desarrollo de sus actividades?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

5. ¿Estaría dispuesto a participar como organizador de eventos sociales, culturales, deportivos, y técnicas de expresión en público, entre otros, que fomenten la planificación estratégica en el desarrollo institucional?

SI ( )                      NO ( )              A VECES ( )

6. ¿Considera Usted que las Autoridades de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían capacitar en la planificación estratégica en el desarrollo institucional?

SI ( )                      NO ( )              A VECES ( )

7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias de planificación estratégica en el desarrollo institucional contribuirá a mejorar la planificación estratégica institucional?

SI ( )                      NO ( )              A VECES ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES**

**OBJETIVO:**

Conocer la opinión de los estudiantes de la Unidad Educativa “10 de Enero”, acerca de la planificación estratégica en el desarrollo institucional.

**INDICACIONES:**

El presente cuestionario tiene el carácter de confidencial, razón por la cual solicitamos comedidamente se dignen responder con sinceridad a las siguientes preguntas:

1. ¿Considera Usted que las Autoridades y Docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían aplicar estrategias en la planificación estratégica en el desarrollo institucional?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

2. Considera necesario que las autoridades de la institucional propicien planificación estratégica en el desarrollo institucional en la resolución de conflictos y toma de decisiones?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

3. ¿La planificación estratégica institucional del centro educativo promueve excelencia académica, capacitación continua, trabajo en equipo y participación en las actividades programadas?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

4. ¿Se promueve actividades de integración en todos los ámbitos, con la participación de autoridades, docentes y estudiantes?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

5. ¿En el desarrollo de sus actividades toma en cuenta la opinión de los involucrados?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

6. ¿Existe compromiso de quienes hacen la Institución en los procesos de la planificación estratégica institucional?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

7. ¿Las autoridades y docentes hacen sentir a los demás orgullosos de pertenecer a la institución?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

8. ¿Considera Usted que las Autoridades y Docentes de la Unidad Educativa “10 de Enero” deberían recibir capacitación en la planificación estratégica en el desarrollo institucional?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

9. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias de planificación estratégica en el desarrollo institucional contribuirá a mejorar la planificación estratégica institucional?

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



**UNIVERSIDAD ESTADAL DE BOLIVAR  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES**

**OBJETIVO:**

Conocer la opinión de las autoridades de la Unidad Educativa “10 de Enero”, acerca de la planificación estratégica en el desarrollo institucional.

**PREGUNTAS**

1. Hace que tiempo usted se capacitó en planificación estratégica en el desarrollo institucional.
2. Cuando fomenta planificación estratégica en el desarrollo institucional usted como autoridad en el desarrollo de su gestión.
3. Propicia actividades que permita la participación de docentes y estudiantes.
4. Conoce los diferentes tipos de planificación estratégica en el desarrollo institucional.
5. Qué tipo de planificación estratégica en el desarrollo institucional.
6. Cree usted que se debería aplicar estrategias la planificación estratégica en el desarrollo institucional.
7. Considera necesario que las autoridades apliquen planificación estratégica en el desarrollo institucional en la resolución de conflictos y toma de decisiones.
8. Cree usted que debería capacitarse continuamente en la planificación estratégica en el desarrollo institucional.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## **UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”**



### **APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO**





**ENTREGA DE LOS OFICOS A LAS AUTORIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

## ENTREVISTA CON EL LIDER INSTITUCIONAL



## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

### **Título**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL PROVINCIA BOLÍVAR DURANTE EL AÑO 2014- 2015.**

### **Autora**

**LIC. EVA CONCEPCIÓN MORALES LUCIO**

**Concepmorales@gmail.com**

## **RESUMEN**

En el devenir del tiempo, la humanidad ha gestado grandes hombres y mujeres que han dejado una huella imperecedera de valores y principios, con una visión del futuro y de lo que se debe hacer para alcanzar los grandes sueños e ideales del ser humano.

Las cualidades más importantes del líder del ayer han sido y son hasta nuestros días la de inspirar y visionar. Esta premisa, nos lleva al plano de la formación misma del ser que inicia en el hogar y se fortalece en las aulas escolares donde se comparten intereses comunes, se desarrollan normas de actuación e interacción.

La presente tesis desea contribuir al desarrollo institucional con la aplicación de un La planificación estratégica en el desarrollo institucional para fortalecer la Planificación estratégica Educativa en la Unidad Educativa "10 de Enero" Este está dirigido básicamente a aquellas instituciones donde la comunicación, el planificación estratégica en el desarrollo institucional, la toma de decisiones, la motivación y la coordinación presentan debilidades que interfieren directamente en la efectiva planificación estratégica competitiva.

Por tal motivo se concibe el presente plan estructurado en secciones de trabajo a través de la puesta en marcha de talleres denominados "acciones" que incluyen: objetivos, actividades estratégicas, recursos y tiempo de duración que permitan alcanzar la intencionalidad del mismo

En Capítulo I, se hace una revisión minuciosa de los temas a tratar que permita la sustentación de la hipótesis, la argumentación y la verificación con las teorías planteadas sobre el tema que se está investigando.

En el Capítulo II, se presentó la metodología planteada en este trabajo, Como instrumentos de recolección de datos utilizamos fuentes primarias y secundarias (Encuestas). La población objeto de la investigación estuvo constituida por 225 personas; de los cuales 21 son docentes que laboran en el centro Educativo, y 204 estudiantes de Educación General Básica. A demás acudí a un campo metodológico importante y debidamente seleccionado, más de los métodos

históricos lógicos, deductivos, inductivos, dialectico propositivo, método de investigación acción que aportaron en la búsqueda de la verdad.

En el Capítulo III, se expone el análisis, discusión de los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta para realizar las debidas tabulaciones del trabajo investigativo, como es el la planificación estratégica en el desarrollo institucional.

### **PALABRAS CLAVES**

**Constructivismo.-** Amplio cuerpo de teorías que tienen en común la idea de que las personas, tanto individual como colectivamente, "construyen" sus ideas sobre su medio físico, social o cultural.

**Educación.-** Presentación sistemática de hechos, ideas, habilidades y técnicas a los estudiantes. Es un proceso social específicamente dual porque es a la vez, producto y factor de la sociedad. Reprodutor y productor dentro de la sociedad en la cual se produce.

**Estrategia.-** Son los caminos, las vías más convenientes para la organización, que permite facilitar la ejecución de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar las debilidades y amenazas.

**Planificación estratégica en el desarrollo institucional.-** Es una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan lograr cambios reales que reflejan un propósito común.

**Calidad.-**La calidad de un producto es su aptitud para satisfacer las necesidades de los usuarios o consumidores al menor costo posible. Estas necesidades expresadas o potenciales deben ser traducidas y formuladas, en relación con las diferentes etapas necesarias para obtener la calidad.

**Planificación.-** Es organizar los conocimientos, habilidades, destrezas que debe aprender el estudiante, partiendo de un diagnóstico previo, diseñando actividades educativas que estimulen el logro de aprendizajes.

## INTRODUCCIÓN

El planificación estratégica en el desarrollo institucional es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirarse primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, para conducir a los demás a conseguir el éxito.

Los estudios de planificación estratégica en el desarrollo institucional hoy cobran una extraordinaria importancia en todos los ámbitos incluyendo la educación. La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de planificación estratégica en el desarrollo institucional. En esta planificación estratégica en el desarrollo institucional existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia.

La planificación estratégica en el desarrollo institucional en el aspecto educativo también va a aparecer como un factor para movilizar los grupos, ya sea de académicos o de alumnos hacia una dirección correcta.

Así, el factor humano (el maestro) ayudará a un grupo (estudiantes) a identificar hacia donde se dirigen y luego los motivará a alcanzar metas.

En el presente trabajo quiero referirme a los estilos de planificación estratégica en el desarrollo institucional del profesor en la conducción de una enseñanza integral desde el aula, ya que la autoridad y el poder del educador, hay que entenderlo como una energía básica y la capacidad para servir a los demás, a los estudiantes y a la sociedad en general; entenderlo como la autoridad moral necesaria para promover y desarrollar la acción educativa que permita traducir las intenciones y finalidades del proceso de enseñanza aprendizaje o docente educativo en realidades concretas que mejoren y enaltezcan la existencia y naturaleza humana.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversas estrategias metodológicas que permitieron plantear la validez y confiabilidad de la información logrando el objetivo planteado, detalladas a continuación:

**Por el propósito.-** La investigación es aplicada, porque permitió resolver problemas prácticos y concretos en relación a la planificación estratégica en el desarrollo institucional. Se caracterizó por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas. Permitted además el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

**Por el nivel.-** Se utilizó la investigación de tipo descriptiva, que se logró estudiar la situación actual y futura de las variables propuestas.

**Por el lugar.- De campo,** Porque se obtuvo información de primera mano a través de los instrumentos de recolección de datos en el Unidad Educativa “10 de Enero”

**Bibliográfico,** nos permitió seleccionar un fundamento científico teórico de último momento, y a la luz de las teorías. Se desarrolló el respectivo marco teórico y la elaboración de las estrategias de cambio, sin deslindarnos de la escuela filosófica que enrumba e identifica la investigación.



**Método científico.**- Porque permitió recolectar información científica de textos, internet lo que sirvió para fundamentar el trabajo investigativo.

Cómo método particular utilicé el método Descriptivo ya que realice una relación detallada sobre los criterios que tienen los docentes, autoridades y estudiantes del establecimiento con respecto al tema.

## **RESULTADOS**

La necesidad de la presencia de un líder se basa en la predisposición de seguir a otro en cualquier contexto social. Líderes y seguidores son, a diario, modelos en la vida. En la casa, en el mundo del arte, de los negocios, en el ámbito educativo, en la familia, en cada situación nos confrontamos con la posición propia y con la de un líder.

Como resultados todas las organizaciones se auto desarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, con bases fundamentales en la planificación estratégica en el desarrollo institucional transformador su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

En la Unidad Educativa “10 de Enero” se plasmó que un líder eficaz ha de establecer objetivos implícitos y normas precisas para su personal. La planificación estratégica en el desarrollo institucional está tipificada como uno de los ejes centrales de los gestores ha de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales.

## **DISCUSIÓN**

Como es evidente en la elaboración de este trabajo de investigación se puede observar que la mayoría de los encuestados dicen que deberían recibir capacitación en la planificación estratégica en el desarrollo institucional, tomando como alternativa de solución a este problema debemos tomar en cuenta que la

aplicación de estrategias de planificación estratégica en el desarrollo institucional contribuirá a mejorar la planificación estratégica institucional.

## **CONCLUSIONES:**

El Planificación estratégica en el desarrollo institucional transformacional es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores.

No se puede aislar en este fenómeno como elemento único al líder y pensar que la actuación y personalidad o la actuación de éste genera el planificación estratégica en el desarrollo institucional, aunque todo líder requiera mostrar un comportamiento que despierte la seguridad y el impulso de los seguidores.

Hablar de planificación estratégica en el desarrollo institucional transformacional es una de las bases más auténticas que tenemos enfocado al planificación estratégica en el desarrollo institucional educativo, de manera lógica, nos sitúa en la imagen de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda.

De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la Institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto se

trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es o mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

El planificación estratégica en el desarrollo institucional se va adquiriendo a través del entrenamiento, de la adquisición de las técnicas y herramientas que permiten influir eficazmente en los demás, y que en esencia es el contenido de esta obra, la de transmitir esos conocimientos a cualquier persona.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

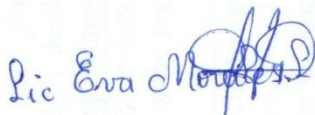
- Acle, T. A. (2013). *Planeación estratégica y control total de la calidad de Educación*. Mexico: Grijalbo S.A.
- Ansoff, H. I. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau. (2010). *La esencia de la administración estratégica*. Uruguay: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado el miércoles de junio de 2015
- Ballarin, E. (2011). *Métodos modernos de planificación estratégica*. España: Plaza y Juanes S.A.
- Chandler, A. (2014). *Strategy and Structure*,.Madrid: Maury. S.A.
- Cuéllar, A. D. (2007). *Administración Inteligente*.. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas(MAP).
- Ferriol, S. E. (2012). *Valoración crítica de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica*. Madrid: CCED. MES.
- García, S. y. (2000). *Dirección y Planificación en la Educación* (Vol. II). Buenos Aires: Kapeluz S.A.
- Gárciga, R. (2001). *Experiencias sobre el proceso de planificación en una Institucion Educativa* (I ed.). Cuba: Habana S.A. Recuperado el Jueves de Diciembre de 2014
- Guédez. (s.f.).
- <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI.html>. (s.f.). Recuperado el martes de enero de 2013, de [http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos](http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI.html)

- Robbins, I. (s.f.).
- Steiner, G. (2008). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. .CECSA.
- Yañez, G. E. (2002). *Dirección estratégica, decisiones estratégicas*. La Habana: SIME.

## DECLARACIÓN

YO, **EVA CONCEPCIÓN MORALES LUCIO**, Autora del tema de Investigación: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “10 DE ENERO”, DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO 2014 - 2015**, declaro, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que las referencias bibliográficas que se incluye han sido consultadas por la autora.

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



Lic. Eva Concepción Morales Lucio  
C.C. N° 020108101-5

**MATRIZ DE EVIDENCIAS INVESTIGATIVAS**

VARIABLE INDEPENDIENTE	RESULTADOS EX - ANTE	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	RESULTADOS EX - POST	IMPACTO
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	<p>Despreocupación del directivo y docentes para construir el PEI</p> <p>No se dio seguimiento al trabajo de la planificación institucional desde otras instancias superiores</p> <p>No solicitó colaboración a docentes y otros actores de la educación</p> <p>Desconocimiento de procesos administrativos y de planificación institucional</p>	<p>Taller de réplica sobre los componentes del Plan estratégico Institucional</p> <p>Apoyo al trabajo institucional desde las instancias superiores</p> <p>Participación activa en los talleres de réplica para la construcción del PEI</p> <p>Apoyo de todos para mejorar los procesos administrativos de la institución</p>	<p>Los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia saben cómo apoyar en la construcción del PEI</p> <p>Seguimiento al proceso administrativo y educativo de las autoridades superiores de la educación</p> <p>Ambiente de participación y colaboración con la institución educativa</p> <p>Una gestión administrativa democrática y participativa entre todos los actores de la educación</p> <p>Todos participando activamente para mejorar la administración y la educación de la institución</p> <p>Resultados favorables en las acciones y actividades del establecimiento</p>	<p>Confianza en trabajo institucional</p> <p>Docentes Estudiantes y padres de familia aceptan a institución educativa</p> <p>Se evidencia un buen trato entre estudiantes y docentes</p> <p>Un ambiente de empatía entre todos los que hacemos institución educativa</p> <p>Un trato agradable dentro y fuera de institución de los actores educativos</p> <p>Mejorar la calidad educativa.</p>
VARIABLE DEPENDIENTE EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES	<p>Poco interés por mejorar la administración escolar</p> <p>No cumplimiento al encargo de directivo al cumplimiento de las funciones administrativas</p>	<p>Solicitar apoyo a otras instancias de la administración a fin de mejorar la gestión escolar</p> <p>Seguir procedimientos de administrativos de manera eficiente para mejorar la institución educativa</p>	<p>Una gestión administrativa democrática y participativa entre todos los actores de la educación</p> <p>Todos participando activamente para mejorar la administración y la educación de la institución</p> <p>Resultados favorables en las acciones y actividades del establecimiento</p>	<p>Un ambiente de empatía entre todos los que hacemos institución educativa</p> <p>Un trato agradable dentro y fuera de institución de los actores educativos</p> <p>Mejorar la calidad educativa.</p>





## UNIDAD EDUCATIVA "10 DE ENERO"

SAN MIGUEL – PROV. BOLÍVAR – ECUADOR

Apdo. Postal 023 Email: cdiezdenero@yahoo.es Tel. 2989036 Fax. 2650716 Av. Velasco Ibarra 0965 y Sucre

---

San Miguel de Bolívar, 12 de Junio de 2015

DOCTOR FIDEL RUGERO AGUIAR CAÑAS, RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "10 DE ENERO" DE SAN MIGUEL PROVINCIA BOLÍVAR, A PETICIÓN VERBAL DE PARTE INTERESADA,

### CERTIFICO:

Que la Señorita: **EVA CONCEPCIÓN MORALES LUCIO**, Portadora de la Cédula de Ciudadanía N° 0201081015, realizó el trabajo de investigación, para la Tesis de Maestría Titulada "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA "10 DE ENERO" DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO 2014 - 2015".

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Dr. Rugero Aguiar C.  
**RECTOR DE LA UNIDAD**