



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

TEMA

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO
TECNOLÓGICO DE MÚSICA “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA
RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA
BOLÍVAR, PERIODO 2011.**

AUTOR

DR. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ PAZMIÑO

GUARANDA-BOLÍVAR

2012



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA

TEMA

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011”.

AUTOR

DR. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ PAZMIÑO

DIRECTOR

LIC. FAUSTO GILBERTO GAVILANES BARBA MSC.

GUARANDA-BOLÍVAR

2011

DEDICATORIA

Quiero en primer lugar dar gracias a Dios por darme la vida, y la oportunidad de prepararme para ayudar a los demás y ser útil en la sociedad.

A Luz Marina mi esposa, a mis hijos Diana Anaid, Daniela Fernanda y Víctor Esteban por ser ejemplo de tolerancia, constancia y perseverancia, porque con su amor han sabido enriquecer mi deseo de ser día a día, una mejor persona y un mejor profesional.

A las nuevas generaciones de profesionales en el campo de la Educación Musical, que a más de buscar la calidad y la calidez de la educación; logren concientizar a la juventud ecuatoriana la cultura musical para lograr un cambio en la sensibilidad del ser humano.

Víctor

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo de investigación, quiero expresar mis sinceros reconocimientos a las siguientes personas e instituciones:

A las Autoridades y Docentes de la Universidad Estatal de Bolívar, por brindar las facilidades necesarias para continuar mis estudios y dotarme de una Educación de Calidad y así mejorar los conocimientos dentro del campo de la Gestión Educativa.

Al **LIC. FAUSTO GILBERTO GAVILANES BARBA Msc.** en calidad de Director del Trabajo de Investigación, quien durante todo el tiempo supo guiar el desarrollo del trabajo, como también por la confianza necesaria para una mejor relación humana alumno-maestro.

A la **LCDA. MARTHA CECILIA HIDROBO Msc.** Quien con su sapiencia desinteresadamente me apoyó en la realización de este trabajo investigativo.

A la Comunidad Educativa del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”, por colaborar en la investigación de campo y ser parte fundamental para determinar el problema investigativo.

Víctor

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

LIC. FAUSTO GILBERTO GAVILANES BARBA Msc.

CERTIFICA QUE:

Luego de haber cumplido con las actividades de asesoría de acuerdo al cronograma previsto para el efecto del trabajo de investigación titulado: **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.”** elaborado por el estudiante Dr. Víctor Hugo Ramírez Pazmiño, estudiante de la Universidad Estatal de Bolívar, desde octubre del 2010 hasta junio 2011

Una vez que este trabajo reúne todos los requisitos de calidad, autorizo para que pueda ser presentado, defendido y sustentando, observando las normas legales que para el efecto existen.

Lic Fausto Gilberto Gavilanes Barba MSc.

Asesor

AUTORÍA NOTARIADA

Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en la presente tesis de grado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.**, son de exclusiva responsabilidad del autor: Doctor

VÍCTOR HUGO RAMÍREZ PAZMIÑO

C.C Nro.:0200987394

DOY FE: Que el Doctor **VÍCTOR HUGO RAMÍREZ PAZMIÑO**, PORTADOR DE LA CÉDULA No: 0200987394, puso su firma y rúbrica en el documento que antecede por lo que doy fe de su autenticidad.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
PORTADA	
HOJA DE RESGUARDO	
PORTADILLA	
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	III
AUTORÍA	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	VIII
LISTA DE ANEXOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL	XII
RESUMEN EJECUTIVO EN INGLÉS	XIV
INTRODUCCIÓN	XVI
TEMA	XVIII
ANTECEDENTES	XIX
PROBLEMA	XXII
ANÁLISIS DEL PROBLEMA	XXIII
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	XXIII
JUSTIFICACIÓN	XXIV
OBJETIVOS	XXV
HIPÓTESIS	XXVII
VARIABLES	XXVII
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	XXVIII
CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
TEORÍA CIENTÍFICA	2
GESTIÓN EDUCATIVA	2
Conceptualización	2
	VIII

Importancia de la Gestión	3
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	6
PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	7
MODELOS DE GESTIÓN	11
Modelo de Gestión Normativa	12
Modelo de Gestión Prospectivo	14
Modelo de Gestión de la Calidad	15
Modelo de Gestión de Reingeniería.	18
Modelo de Gestión Comunicacional	20
MODELO ESTRATÉGICO.	21
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO	22
NIVELES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	25
PROCESOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICAS	
ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	33
TIPOS GE GESTIÓN ESTRATÉGICA	35
PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	38
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN	40
COMPONENTES DEL PEI	44
TIPOS DE PLANIFICACIÓN	55
MODELOS DE PLANIFICACIÓN	55
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EDUCACIÓN	56
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA	58
MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA	60
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	62
PLAN OPERATIVO ANUAL	64
TEORÍA LEGAL	66
TEORÍA CONCEPTUAL	73
TEORÍA REFERENCIAL	76
CAPITULO II	
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	78
TIPOS DE ESTUDIO	78
	IX

MÉTODOS	79
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	80
PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	80
UNIVERSO POBLACIONAL Y MUESTRA	83
ESTRATEGIAS DE CAMBIO	83
SEMINARIO TALLER, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	85
CAPITULO III	
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	88
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A MAESTROS DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR	88
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADA A ESTUDIANTES DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.	104
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADA A PADRES DE FAMILIA DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.	112
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADA A LA COMUNIDAD DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.	120
RESULTADO DE LA ENTREVISTA AL SEÑOR VICERRECTOR DEL INSTITUTO	128
COMPROBACIÓN DESCRIPTIVA DE LA HIPÓTESIS	130
RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO	131
ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	133
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135

BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	140
ARTÍCULO CIENTÍFICO	164

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Lista De Cuadros

Cuadro No. 1 Operacionalización de variables	28
Cuadro N° 2. Plan de actividades Día 1	85
Cuadro N° 3. Plan de actividades Día 2.	86
Cuadro N° 4. Plan de actividades Día 3.	86
Cuadro N° 5. Plan de actividades Día 4.	87
Cuadro N° 5. La institución se compromete posteriormente a elaborar PEI	87

Lista De Gráficos

Gráfico No. 1 árbol de problemas	XXII
Gráfico No. 2. Modelo de Gestión Prospectivo	15
Gráfico No. 3 Estructura del Modelo de Gestión de Calidad	17
Gráfico No. 4 Estructura del Modelo de la Gestión Comunicacional	21
Gráfico No. 5 Niveles de Gestión Estratégica	25
Gráfico N° 6 Planeación Estratégica Aplicada a la Educación	56
Gráfico N° 7 Modelo de Planificación Estratégica Educativa	58

Lista Tablas

Tabla N° 1. ¿Se desarrolla en el Instituto una adecuada gestión institucional?	88
Tabla N°. 2 ¿Se cumple con los procesos de gestión administrativa (Planeación, organización, dirección y control) en la institución?	89
Tabla N°. 3 ¿La Gestión realizada en la institución se ha enfocado más al área?	90
Tabla N°. 4 ¿Usted como Docente conoce sobre Modelos de Gestión?	91
Tabla N°. 5 ¿De cuál de los Modelos de Gestión enunciados ha escuchado	

hablar?	92
Tabla N°. 6 ¿Cree necesario que se debería capacitar a los Maestros en los Modelos de Gestión?	93
Tabla N°. 7 ¿Conoce sobre el Modelo de Gestión Estratégica?	94
Tabla N°. 8 ¿ Se ha realizado la matriz FODA en la institución?.	95
Tabla N°. 9 ¿En las medidas de solución a los problemas, se toma en cuenta a los Docentes?	96
Tabla N°. 10 ¿Considera fundamental que la Institución cuente con el Proyecto Educativo Institución?.	97
Tabla N°. 11 ¿Se debe aplicar algún Modelo de Gestión para elaborar el Proyecto Educativo Institucional en la Institución?.	98
Tabla N°. 12 ¿Cuál de los componentes del PEI cree que es el más importante para el desarrollo de proyectos de mejoras en la Institución?	99
Tabla N°. 13 ¿Realiza cada año la Institución los POAS(Proyecto Operativo Anuales)?	100
Tabla N°. 14 ¿Cuenta la institución con un Modelo de Planeación Estratégica?	101
Tabla N°. 15 ¿Se aplica el Plan Estratégico en el Instituto?	102
Tabla N°. 16 ¿Cree usted que si la institución elabora un Proyecto Educativo institucional, aplicando un Modelo de Gestión, mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?	103
Tabla N°. 17 La Gestión que se realiza en la institución es:	104
Tabla N°. 18 ¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Estudiantes?.	105
Tabla N°. 19 ¿Usted como Estudiante ayuda a resolver problemas institucionales?	106
Tabla N°. 20 ¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades?	107
Tabla N°. 21 ¿ Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?	108
Tabla N°. 22 ¿ Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?	109

Tabla N°. 23 ¿La Institución les ha convocado para trabajar la planificación institucional?	110
Tabla N°. 24 ¿Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución?	111
Tabla N°. 25 La Gestión que se realiza en la institución es:	112
Tabla N°. 26 ¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Padres de Familia?	113
Tabla N°. 27 ¿Usted como Padre de Familia ayuda a resolver problemas institucionales?	114
Tabla N°. 28 ¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades?.	115
Tabla N°. 29 ¿Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?.	116
Tabla N°. 30 ¿ Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación institucional mejorará el desarrollo del nivel Tecnológico?	117
Tabla N°. 31 ¿La institución les ha convocado para trabajar la planificación institucional?.	118
Tabla N°. 32 ¿ Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución?	119
Tabla N°. 33 ¿ Gestión que se realiza en la institución es:?	120
Tabla N°. 34 ¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de de usted como Miembro de la Comunidad?	121
Tabla N°. 35 ¿Usted como miembro de la Comunidad se preocupa por el desarrollo y avance de la Institución?	122
Tabla N°. 36 ¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades?.	123
Tabla N°. 37 ¿Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?	124
Tabla N°. 38 ¿Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?	125
Tabla N°. 39 ¿La Institución les ha convocado para trabajar la planificación institucional?	126
Tabla N°. 40 ¿Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para	

mejorar la organización de la institución? 127

LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1 Encuestas	140
Anexo No. 2 Entrevista	149
Anexo No. 3 Aprobación de la Institución para realizar la Investigación	150
Anexo No. 4 Certificado de haber realizado la investigación	151
Anexo No. 5 Fotos	152
Anexo No. 6 LISTA DE ENCUESTADOS	157
Anexo No. 7 Croquis del Instituto	161
Anexo No. 7 Lista de la Comunidad Educativa participante en el taller sobre la Aplicación del Modelo de Gestión Estratégica para la elaboración del PEI	162

RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de aplicar el Modelo de Gestión Estratégico en el Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional mediante la utilización de bases teórico, científicas y técnicas que garanticen la organización Administrativa y de Gestión en el Instituto Tecnológico de Música “SAN LORENZO”, de la Parroquia Rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, periodo 2011, para lo cual se realizó un referente teórico científico sobre Gestión Educativa, Modelos de Gestión, Planeación Estratégica, elementos de la Gestión, eficacia educativa, Proyecto Educativo Institucional y sus componentes, para ellos se definió una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar la información, así mismo se presenta una base metodológica, un diagnóstico situacional real, verídico de la institución y se define la solución al problema.

Este estudio posibilita conocer a fondo los problemas que este Instituto tiene dentro de la Planeación Institucional, además se precisa la constancia de instrumentos de Planeación Estratégica que ayudarán a mejorar la organización institucional, clima de trabajo, relaciones con la comunidad educativa, motivando un proceso adecuado de la Gerencia Educativa Institucional.

El desarrollo de este estudio se lo ha realizado a través de la aplicación de Métodos Investigativos como el Inductivo, Deductivo, Analítico, Sintético, Científico y Estadístico; así mismo dentro de las Técnicas utilizadas está la Encuesta y Entrevista, dentro de los Tipos de Investigación se encuentra la Investigación de Campo en función de la aplicación de técnicas de recolección de datos como son las Encuestas a Autoridades, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia, los resultados se obtuvieron mediante el proceso de tabulación de resultados, graficación e interpretación de los mismos.

Los resultados obtenidos en la investigación determinan que en la Institución poco conocen sobre Modelos de Gestión y en especial del Modelo de Gestión

Estratégica, por ende no existe Planeación Institucional actualizada en cuanto al Proyecto Educativo Institucional, por lo que la gestión administrativa no es la más adecuada.

Este trabajo investigativo consta de tres capítulos: El Primer Capítulo contiene el Marco Teórico, que está dividido en cuatro partes: Teoría Científica, Legal Conceptual y Referencial, El Segundo Capítulo contiene las Estrategias Metodológicas: Tipos de investigación, Técnicas utilizadas, Procesamiento y Análisis de la información, Universo investigado y en especial los Métodos que ayudaron a desarrollar la investigación. En el Tercer Capítulo se realiza el Análisis y discusión de resultados obtenidos de la investigación para llegar a la Comprobación de la hipótesis tomando en consideración el Método Empírico-Analítico para determinar las Conclusiones y Recomendaciones.

EXECUTIVE SUMMARY IN ENGLISH

This research was carried out in order to apply the strategic management model for to develop in the Education project through the scientific, theoretical basis and techniques vouch the administrative organization and management at the technological institute of music San Lorenzo rural parish, Canton Guaranda, Bolivar province in the period 2011. To make referent scientific theory regarding about the Educational managements models about it, strategic planning management of the factor Educational effectiveness Educational Institutional project and components, for this definite a critical attitude to select and process information so it is present a methodological basis, real diagnosis and truthful of the Institutional and defined the problem solution.

This research to know in depth the problems in this Institute, that Institutional planning. It also definite the instruments constancy or strategic planning that help to increase the Educational Community, it's motivating this process of Institutional Management Education.

To develop this research it's has performed through of applying research methods such as inductive, deductive, analysis, synthetic, scientific and statistical so it in the techniques such as survey, interview the research is the field function of applying the techniques and data collection such as surveys at authorities, teachers, students and parents this results, graphing interpreting them.

In this research data obtained it has been determined the truth problem in the researching. The results obtained this institutional does not apply the management strategic model therefore does not exist institutional planning as soon as educational project for institutional development so it administrative management it does not adequate.

This research work has three chapters: In the first Theoretical frame that is divided in four parts: Scientific theory, and referential conceptual legal. In the Second have the Methodological strategies: Types of research, techniques used, processing and analysis of information research universe that specific the methods that help to develop the research. In the third chapter it performed the analysis and discussion of results of the research for to get hypothesis testing that taking the analytical empirical method that determine conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas siempre alcanzan lo que se proponen cuando los miembros que lo integran, planifican su trabajo de una manera ordenada y colectiva. El éxito viene de la mano cuando sus integrantes conocen sobre Modelos de Gestión, lo que en muchas instituciones no sucede así, llegar a ser eficiente está en la capacidad real de hacer lo máximo con el mínimo tiempo y energía.

Administrar eficazmente una organización es fruto de un aprendizaje continuo, toda entidad sea pública o privada requiere ser administrada de manera consistente en el contexto de su realidad local, regional, nacional e internacional, por esto la labor de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo, con la finalidad de buscar el bien común, mediante el compromiso y participación de todos.

La Gestión Educativa es relativamente nueva, debido a que se desarrolla en los años ochenta en nuestra América Latina y poco o nada se ha hecho con la finalidad de capacitar a las instituciones y a sus miembros y aplicar Modelos de Gestión. En este sentido, en la institución investigada no se planifica un trabajo eficiente, poco conocen del Modelo de Gestión Estratégico con sus procesos como son: propósitos, premisas, objetivos, estrategias, políticas; programas que llevan a la institución por caminos rectos hacia el futuro deseado y al bienestar de todos sus integrantes.

El presente estudio pretende incorporar elementos de mejora en la Planeación Institucional del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”, debido a que se evidencia la necesidad de contar con un PEI (Proyecto Estratégico Institucional) actualizado, aplicando el Modelo de Gestión Estratégico, el no contar con esta

herramienta actualizada ha hecho que repercuta directamente en el proceso educativo; la Institución Educativa de la que formo parte deberá ir mejorando progresivamente en el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la SENESCYT, una vez conocidos los Modelos de Gestión y aplicarse el Modelo de Gestión Estratégico en la elaboración y luego puesta en marcha del PEI.

Al analizar la situación de la Institución Educativa permitió identificar que no se contaba con un Proyecto Educativo Institucional actualizado, debido al poco conocimiento acerca de los Modelos de Gestión por lo cual se planteó algunas interrogantes cómo: ¿La aplicación del Modelo de Gestión Estratégica permitirá elaborar adecuadamente el Proyecto Educativo Institucional?, ¿Para la elaboración del PEI es necesario de la participación activa de la comunidad educativa y clientes externos?, ¿Qué propósitos tiene la elaboración del PEI?, ¿Se encuentran a Nivel Superior definidos los componentes y procesos para la elaboración del PEI?, interrogantes que fueron despejadas al conocer el Modelo de Gestión Estratégico el cual se aplica para la elaboración del PEI.

TEMA

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.

ANTECEDENTES

A nivel mundial las organizaciones, empresas e instituciones tienen la necesidad de trabajar bajo una Planificación de Gestión Administrativa que permita laborar organizadamente y que al mismo tiempo, garantice el desarrollo de las instituciones. La educación no es un punto a parte, la Planeación Educativa es una necesidad inherente y más aún cuando se trata de instituciones de carácter superior.

En nuestro país el CONESUP y CONEA; y actualmente la SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología exige a las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Técnicos y Tecnológicos elaborar el Proyecto Educativo Institucional, con un Modelo de Gestión definido, que permita una correcta organización institucional dentro de la gestión administrativa, dirección y organización, presupuesto y recursos financieros, y bienestar institucional.

En la Provincia Bolívar existen siete Institutos Superiores de los cuales uno está calificado como grado A, debido a su constante accionar basado en un Modelo de Gestión que ha dado muy buenos resultados, el Administrativo.

El Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” por diversas circunstancias como inestabilidad de las autoridades debido a la ley del cambio de autoridades, poco conocimiento del vicerrectorado académico y coordinación académica del Instituto sobre Modelos de Gestión, poca experiencia en la aplicación, escasa colaboración de la planta docente, entre otros, no cuenta con el Proyecto Educativo Institucional actualizado que ayude a mejorar la calidad de la educación, plantear propuestas de solución, innovar en corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes. Con estos antecedentes se observa el poco conocimiento de los Modelos de Gestión Educativa que repercuten en una inadecuada Gestión Educativa e incide en el verdadero cumplimiento del rol de las instituciones y de las expectativas comunitarias, así como en la Planeación Institucional. Todo esto

implica un trabajo improvisado, poco organizado y fundamentalmente este no cubre las expectativas institucionales.

Por ello, es indispensable que se busque alternativas y estrategias de solución para cubrir las necesidades de la institución en cuanto a una mejora dentro del campo administrativo, docente (académico), de investigación y vinculación con la colectividad; este logro ayudará a que la institución cuente con una planeación estratégica actualizada que permitirá definir un norte para el Instituto y fundamentalmente determinar las acciones necesarias para establecer proyectos de mejora académica, administrativa, financiero, de infraestructura y materiales.

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa. Permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento. Requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

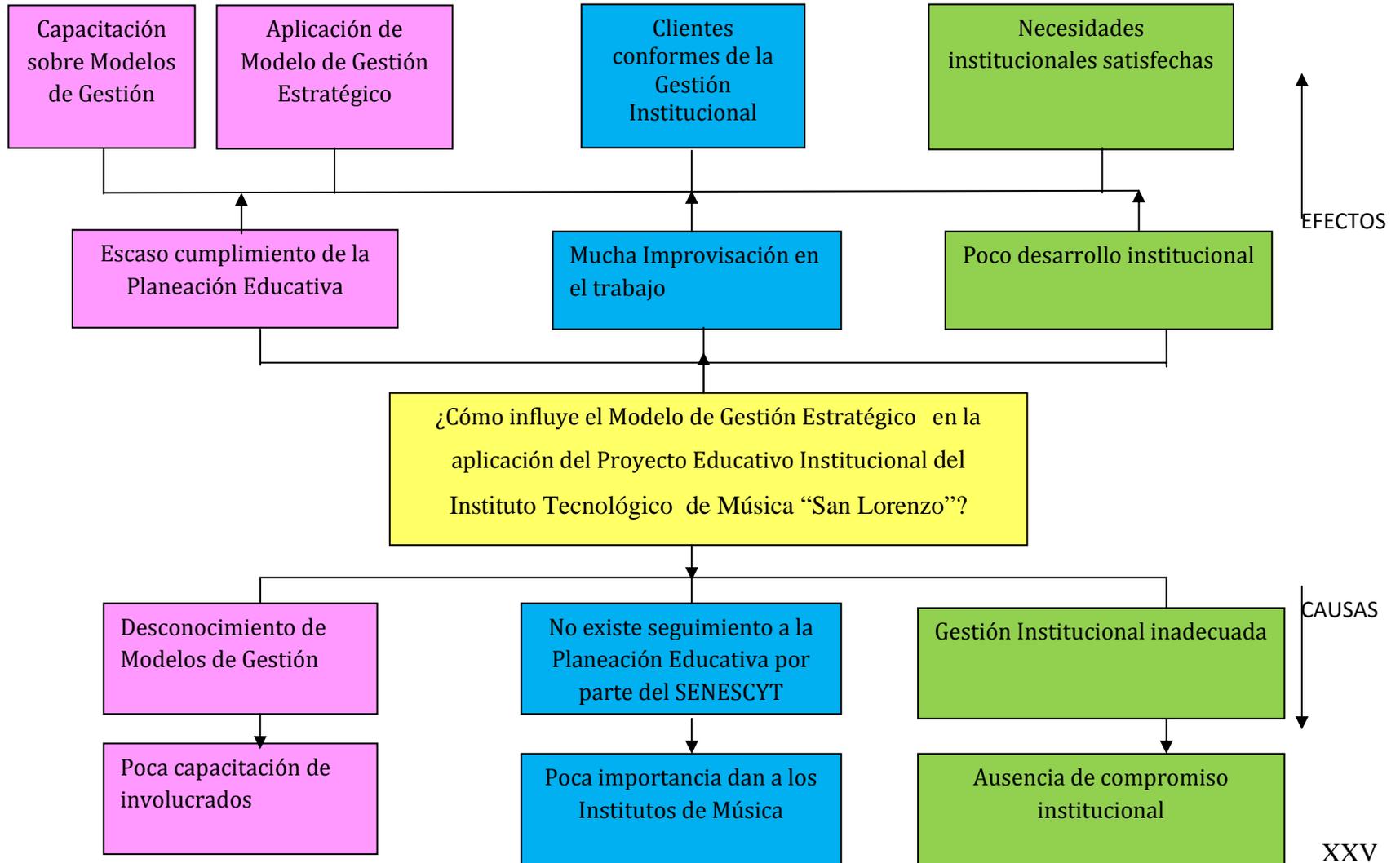
El PEI (Proyecto Educativo Institucional) es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, debe ser construido para un largo plazo. Este, es un documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tomar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el PEI se retrata en líneas directrices lo que es la Institución Educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

Para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional es necesario enmarcarse dentro del Modelo de Gestión Estratégico que permita definir estrategias y procesos de trabajo adecuados en la organización de la comunidad educativa para la elaboración PEI.

PROBLEMA

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se determinó que el problema principal es el poco conocimiento del modelo de gestión estratégico para la elaboración del PEI, la causa principal es la inexperiencia en aplicar modelos de gestión por falta de capacitación de los involucrados, lo que influye que no haya una planificación adecuada como lo determina la SENESCYT , esto se debe también a que el anterior CONESUP nunca hizo un seguimiento exhaustivo y dejó a voluntad del centro educativo, este seguimiento se lo encargó a la supervisión de educación media, quienes solo se dedicaron a la educación media y no a la Superior.

Los efectos son visibles por cuanto los maestros que laboran en el nivel superior se encargan de cumplir con la carga horaria destinada en la educación básica y media; y lo que falta cumplen en el nivel superior, por lo tanto la gestión institucional es deficiente, este hecho se lo comprobó cuando el nivel superior fue evaluado por el ex CONEA.

La no pertenencia institucional por parte de docentes y estudiantes, repercute en una ausencia de compromiso institucional; la imagen institucional es elevada en la actualidad por la especialidad que es la música.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el Modelo de Gestión Estratégico en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” de la Parroquia Rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, periodo 2011?

JUSTIFICACIÓN

La Elaboración del Proyecto Educativo Institucional es de suma importancia para el proceso de autoevaluación y acreditación del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” ante la SENESCYT; este documento es uno de los parámetros fundamentales que esta secretaría de estado solicita a las instituciones de carácter superior.

Otro aspecto fundamental es que este documento permite generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar las acciones que mejoren la institución. Es de novedad científica por que a partir del PEI se elaboran documentos de carácter pragmático, como manuales de operación, normas institucionales, el plan operativo anual y proyectos de aula, que ayudan a la comunidad educativa. Para la gestión administrativas de las instituciones educativas, existe una serie de modelos que desarrollan las acciones institucionales, dentro de estos modelos se encuentra el Modelo de Gestión Estratégica que se ajusta a las características del contexto institucional, para ser aplicado en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

La Administración Educacional por su connotación formativa, social, cultural e incluso políticas, necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas “ a) una visión global de la institución y de los macro procesos que actúan en él b) una visión de los valores de las personas en su dimensión individual y social c) un amplio enfoque de las operaciones administrativas d) conocimientos y habilidades específicas para mejorar la administración” , mejora que es imposible orientar si no existe una Planificación Estratégica elaborada en consenso y seleccionando un Modelo de Gestión que conduzca al logro de los objetivos y metas que se propone la Institución Educativa.

Se procede a desarrollar esta investigación por cuanto toda Institución Educativa debe contar con un Proyecto Educativo Institucional actualizado y Plan Estratégico basado en el Modelo de Gestión Estratégica, el mismo que en esta

institución no se ha desarrollado debido a una serie de factores como: poco conocimiento, dejadez, descuido, liderazgo entre otros.

Una vez que aplicó la evaluación el CONESUP y CONEA de acuerdo al mandato 14, realizado el 24 de abril 2009 y del 23 de agosto 2009 respectivamente, donde la Institución obtuvo la calificación B en base al informe del CONEA; dentro de las sugerencias se determina desarrollar el Proyecto Educativo Institucional, reglamentos internos, código de convivencia, manual de procedimientos, convenios, etc., exclusivamente para el Nivel Tecnológico, por esta razón es indispensable o relevante contar con un Proyecto Educativo Institucional y Plan Estratégico Institucional actualizado, aplicando el Modelo Estratégico de Gestión para en un futuro inmediato solicitar la acreditación al CEEACES; y lo más indispensable, trabajar con un horizonte claro de mejorar el clima organizacional del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”.

Este trabajo de investigación es factible por que se cuenta con la autorización de las autoridades institucionales y de Educación Superior; el investigador tiene conocimientos científicos, técnicos y didácticos para el desarrollo investigativo; se cuenta también con apoyo de personas que conocen sobre la temática y la predisposición de Estudiantes, Docentes y Miembros de la Comunidad, esto posibilitará atender mejor a los clientes y entregar al mercado final producto altamente eficiente y competitivo en el quehacer musical.

Para Vargas Rodríguez (2003) la planificación debe garantizar la acción con eficiencia y eficacia para lograr los objetivos o las metas; el planificador debe comprometerse con un proceso que se caracterice por su sensibilidad para recibir y tratar los problemas.

OBJETIVOS

General

Aplicar el Modelo de Gestión Estratégico para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional mediante principios científicos y técnicos que garanticen una adecuada organización administrativa, académica, investigación y de vinculación con la colectividad en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”.

Específicos

- Identificar la aplicación del Modelo de Gestión en la Planeación Institucional.
- Analizar las bases científicas, procesos y procedimientos del Modelo de Gestión Estratégico para la aplicación del Proyecto Educativo Institucional
- Capacitación al Personal Docente, Administrativo, Padres de Familia, Estudiantes y Miembros representativos de la Comunidad sobre Modelos de Gestión y fundamentalmente Modelo de Gestión Estratégico para la elaboración del PEI.

HIPÓTESIS

¿El desarrollo práctico del Modelo de Gestión Estratégico en la Planeación Institucional ayuda a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?

VARIABLES

INDEPENDIENTE

Modelo de Gestión Estratégico

DEPENDIENTE

Proyecto Educativo Institucional

INTERVINIENTE

Planeación Institucional

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro No. 1

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
Independiente Modelo de Gestión Estratégico	Herramienta de Gestión Institucional que se utiliza para la Planeación, con la participación de la Comunidad Educativa con la finalidad de promover la eficiencia global de las Instituciones	Gestión Institucional Modelos de Gestión Modelo de Gestión Estratégico Procedimiento	Conceptualización Importancia Gestión administrativa Proceso de Gestión: -Planeación -Organización -Dirección -Control Áreas de gestión: Normativa Prospectivo Estratégico Estratégico situacional Calidad total Reingeniería Comunicación Conceptualización Niveles de Gestión Procesos de gestión estratégica Elementos de gestión estratégica Tipos de Gestión Estratégica Participación Usuarios Actividades FODA	Se desarrolla en el Instituto una adecuada Gestión Institucional? ¿Se cumple con los procesos de Gestión Administrativa? ¿La Gestión realizada en la Institución se ha enfocado más al área? ¿Usted como Docente conoce sobre Modelos de Gestión? ¿Cuál de los Modelos de Gestión enunciados cree usted que ha aplicado la Institución? ¿Cree necesario que los Maestros estén capacitados en los Modelos de Gestión? ¿Conoce sobre el Modelo de Gestión Estratégica? ¿Cuáles de los elementos de Gestión Estratégica se aplican en la Institución? ¿En la Gestión Institucional usted participa activamente? ¿Se ha realizado la matriz FODA en la institución?	ENCUESTA

			Análisis y discusión Mapa estratégico Medidas de solución	¿Las medidas de solución a los problemas son tomados en cuenta con la participación de todos?	
Dependiente Proyecto Educativo Institucional	Plan Estratégico que se deriva de la aplicación de un Modelo de Gestión que requiere compromiso de la Comunidad Educativa.	-Proyecto Educativo Institucional Componentes del PEI Momentos de la Planeación Estratégica	Conceptualización Importancia Características Implicaciones Proceso para formular el PEI Identificación Inst. Diagnóstico Identidad Institucional. Proyecto Curricular Proyecto de Gestión Momento Explicativo Momento Prospectivo Momento Estratégico Momento Táctico Operacional	¿Considera fundamental que la institución cuente con el Proyecto Educativo Institucional? ¿Se encuentra actualizado el Proyecto Educativo Institucional en la Institución? ¿Cuál de los componentes del PEI cree que es el más importante para el desarrollo de proyectos de mejoras en la Institución? ¿En cuál de los momentos de Planeación Estratégica ha participado usted? ¿Cree necesario cumplir con todos los momentos de la Planeación Estratégica?	ENCUESTA
Interviniente Planeación Institucional	Actividad encaminada a la previsión de un futuro deseado para la organización institucional	Formulación del plan	Conceptualización Modelo de Planeación Estratégica Momento de la planeación estratégica: -Explicativo -Normativo o prospectivo -Estratégico -Táctico operacional PEI POAS	¿Se da cumplimiento con el Proyecto institucional en la Institución? ¿Cuenta la institución con un modelo de planeación estratégica? ¿Se aplica el Plan Estratégico en el Instituto? ¿Realiza cada año el Institución los POAS de acuerdo a las normas técnicas establecidas?	ENCUESTA

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

TEORÍA CIENTÍFICA

GESTIÓN EDUCATIVA

Conceptualización

“La Gestión Educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos” (Dávila L. de Guevara, C. 2003:45). De acuerdo a las palabras de Dávila la gestión es el punto de partida del desarrollo de una institución.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Carballo Elme, C. 2005: 33).

Para algunos estudiosos del tema, “la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones” (Dávila L. de Guevara, C. 2003:45). Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

Antes de mencionar el concepto de modelos de gestión es necesario definir claramente el término Modelo, este procede del concepto Italiano modelo, ésta tiene diversos significados, pero aplicado a nuestro campo el modelo hace

referencia al arquetipo con características importantes que puede ser imitado o reproducido.

En cuanto a la palabra gestión proviene del Latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Por lo tanto gestión educativa es: “Un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, donde se determinan políticas y acción que se aplican para llegar a cumplir con los objetivos” (Torres Carlos www.modelo/gestióndefinicion.de General (Consulta 10-03-2003). Estas palabras de Torres hacen pensar que la gestión representa un esquema donde las autoridades pueden basarse para organizar las acciones institucionales.

La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

“Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”. (Lizcano Fernando. 2001:31)

De acuerdo a las palabras de Lizcano expresa que la gestión tiene que ver con la coordinación de sus recursos y utilizarles de la mejor manera para que se cumpla con los objetivos institucionales.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN

Como interesados en la Pedagogía o Ciencia de la Educación es fundamental tener una perspectiva teórica como una forma general de pensamiento que refleje creencias y asunciones sobre la naturaleza de las organizaciones, de ahí que la organización y gestión es prioritaria para generar una representación de la misma

a partir de categorías mentales previas que permiten mejorar el desarrollo institucional y elevar la calidad educativa.

Greenfield, (1992).expresa que la importancia de la organización y gestión educativa radica en que el “conjunto de supuestos o creencias definen la naturaleza de las organizaciones y determinan cómo se concibe, cómo se comprende y cómo se describen” (p. 516)

La adecuada gestión educativa motiva una orientación unilateral del observador y de toda la comunidad educativa, ejercitando una especie de impulso al trabajo, considerado como un organismo vivo que día a día evoluciona y cambia su contexto y generalmente ésta activo y reflexivo frente a los conflictos y problemas para poder solucionarlos a tiempo.

La gestión educativa por su importancia se considera un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, y se aplican para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo se ha de gestionar para cumplir con los propósitos y así conseguir la mayor eficacia y eficiencia posible.

En la Gestión Educativa son fundamentales los procesos de planificación, administración, seguimiento y evaluación, siempre entendidos como la base de una medición para la dirección escolar, lo que constituye uno de los grandes aportes administrativos, que ayudan a tener una visión de la situación que se desea controlar.

Las Instituciones Educativas y las autoridades expresan las necesidades de consolidar y asegurar su supervivencia y sostenibilidad en el tiempo y frente a la gran competencia en todos los sectores; es importante entonces trabajar los temas de gestión, no basados en base de conceptos, sino sobre opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad. Para obtener el logro deseado, es necesario implementar una planeación estratégica, donde los principales elementos son: La definición del QUÉ, es decir la concreción de las

aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones, definir el CÓMO, estableciendo estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Los dos elementos mencionados el qué y cómo son acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la Institución. Se puede entender también como la determinación de criterios que orientan las decisiones fundamentales; además es un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la institución, respondiendo a qué hacer para cumplir con la misión de la organización.

Cabe señalar que hoy en día según Drucker Peter, no se dice que hay países desarrollados o subdesarrollados, sino se habla de la existencia de países administrados o subadministrados, lo que hace pensar que la administración y gestión tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones, lo que ocasiona distintas ramas de esta disciplina.

Una de las tareas que se necesita tomar en cuenta es la creación de una noción o identidad de la Institución educativa de que tiene que ver con la visión de una vida propia, que propiciar que el sistema sea productivo – educativo, eficaz y eficiente, propicie planificar, decidir, controlar los recursos humanos y materiales, armonizando y solucionando los conflictos humanos y para garantizar el funcionamiento de la escuela.

Finalmente las instituciones educativas deben darse cuenta de la importancia que tiene la administración y gestión de sus instituciones, y la necesidad tan grande de formar administradores y gestores educativos, si las empresas necesitan de gestión, la educación se encuentra en las mismas condiciones, sobre todo si es una institución privada, pues tanto la educación privada o pública necesita ofrecer una educación de calidad; por ello se tiene que buscar un método y tener bien sentadas las bases de su trabajo, y por supuesto llevar una buena administración y

lograr los objetivos siguiendo procesos específicos, para ello se requiere un gestor altamente preparado y específicamente experimentado.

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es el resultado del modelo de gestión estratégica, realizado con la contribución y responsabilidad de todas las esferas universitarias.

“Este sistema de gestión implica una asignación óptima de recursos con base en la formulación y desarrollo de proyectos, la modernización administrativa de la Institución, la autosostenibilidad financiera y una evaluación de resultados objetiva, oportuna, eficiente, eficaz y efectiva de las diferentes unidades y del personal de la Universidad, a partir de indicadores de gestión y de la aplicación del modelo de control interno para el logro de los objetivos estratégicos”. (Fayol Henry. 2005:74

Fayol entonces expresa que se trata, en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la Universidad, orientadas al incremento de su desarrollo académico, social y económico; de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar, aún más estrechamente, a todo el personal de la Institución en torno del cumplimiento de las metas establecidas para el desarrollo de las funciones sustantivas.

En este modelo de organización, las etapas administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución, control y evaluación constituyen un proceso cíclico ininterrumpido que compromete a todos los sectores de la comunidad universitaria. Esta perspectiva se traduce en un proceso de carácter estratégico, académico y administrativo en función de las exigencias de la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión y la proyección

social en el medio socio-económico y político en el que se desenvuelve la Universidad.

La gestión administrativa atiende cuatro frentes básicos: el desarrollo de la cultura organizacional, la optimización de los recursos para satisfacer las necesidades académicas, la aplicación del modelo gerencial a nuestra naturaleza de institución educativa, garantizando cada vez mayores niveles de autosostenibilidad financiera y la proyección nacional e internacional. En ese sentido, el Plan de Desarrollo de la Universidad concreta los siguientes aspectos:

Definición de políticas, procedimientos y planes de acción para garantizar el bienestar de todos los miembros de la comunidad académica, y crear un clima de convivencia, guiado por criterios de solidaridad y de respeto a la dignidad humana.

- Desarrollo permanente de la estructura administrativa y de gestión, así como la reglamentación de los procesos administrativos y financieros con el fin de atender los requerimientos de la academia, de manera ágil, suficiente y oportuna.
- Definición y adopción de un modelo para la administración de la autoevaluación permanente en los ámbitos administrativo y de gestión.
- Optimización de sistemas de información y de comunicación entre las dependencias de la Universidad para garantizar la unidad de criterios frente al cumplimiento de las finalidades de la Institución.
- Mantenimiento y desarrollo de la planta física, de modo acorde con el Plan de Desarrollo Académico de la Institución y según un plan maestro.
- Gestión de los recursos económicos y logísticos de modo que garanticen una universidad competitiva en el concierto nacional y con proyección internacional dentro de unas claras políticas financieras.

PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dentro de un proceso de gestión Administrativa, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados.

Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas como el caso Ted Orway; en cambio George Terry (2003:64), define 4 etapas que son las más utilizadas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas. Cada una de ellas con una especificación de funciones.

- **Planificación**

Planificar consiste en alejarse lo más posible de toda improvisación, organizando en la medida de lo posible el proceso de preparación de los deportistas. A modo de aforismo puede decirse –“Que la planificación es pensar en el futuro y planificar, pensar hacia delante”. (Mestre.1995:25) Estas palabras identifican a la planificación como una acción de prever lo que se va a hacer.

No obstante, la improvisación sigue siendo un modo de actuar muy generalizado en nuestro medio educativo, prefiriendo, quienes así proceden, el ir solucionando los problemas conforme se vayan presentando, acciones que conducen a resultados negativos y desastrosos en muchos casos.

Entonces todo proceso sistematizado requiere de una planeación, en este caso la educación como proceso social no está ajeno a dicha caracterización. El proceso educativo requiere de una previsión, realización y control de los diversos componentes que intervienen en el proceso de implementación y desarrollo curricular.

- **Organización**

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

“La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia”. (Torres 2002:61) La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

- **Dirección**

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos”

(Proaño G. 2006:5)

De acuerdo a las palabras de Proaño la dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupo y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

- **Control:**

PROAÑO Galo. (2006) “El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”. (p.41)

De acuerdo a las palabras de Proaño, el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisará algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con la planificación adoptada, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Entonces si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la

prospectiva educativa. Este artículo trata de explicar cinco tendencias que se vienen presentando en la Educación Superior, del siglo XXI, como son; La autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la universidad virtual.

MODELOS DE GESTIÓN

Un Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. La diferencia entre la una y la otra está en que la primera hace referencia a ganancias de la empresa por la buena aplicación del modelo y la segunda a la buena marcha de la institución pública y al servicio que presta a la comunidad.

Modelo de Gestión Normativa

La gestión normativa en auge en los años cincuenta y sesenta podría decirse que funcionó durante esa década, hoy las variables que se le contraponen, nos lleva a considerar otro reto, la incertidumbre. En esta visión de la planificación, la OCDE y CEPAL, en particular Jorge Ahumada en ILPES, tuvieron una influencia preponderante y de la cual todos somos herederos

El futuro ha pasado de ser un objeto relativamente estable a convertirse en un objeto volátil. Por esta razón, los planificadores contemporáneos se enfrentan a demasiadas fuerzas que obstaculizan la posibilidad de alcanzar predicciones correctas. Ante esta situación, la postura más inteligente es aceptar la incertidumbre, tratar de comprenderla y convertirla en parte de nuestro razonamiento."

(Fernández C. 2002:56)

De acuerdo a la posición de Fernández se establece que en la actualidad es difícil determinar el futuro de las instituciones ya que existe incertidumbres que no

permiten visualizar de forma coherentes, esto debido a las cambiantes políticas de gobierno, teorías fundamentalistas, crisis económica, sistemas sociales y culturales diversos, etc.

La lucha por problemas de identidad en un mundo cada vez más globalizado y cambiante, por mejores condiciones de vida ciudadana, dignidad y justicia social. Así enmarcada la globalización genera lógicas de gestión propias, en la medida que los procesos de descentralización y concertación se inician, la descentralización posibilita la participación, la concertación como un proceso de cohesión social, sustento del proceso democrático y fortalecimiento de la identidad social.

La gestión normativa se centra en la administración, no da mucha importancia al aspecto pedagógico, determina un énfasis en la rutina que los empleados deben cumplir, los trabajos son fragmentados y aislados porque cada quien hace las cosas por sí sólo, las estructuras organizacionales no admiten innovaciones, las normas son las que deben cumplirse a cabalidad, la autoridad tienen una posición, impersonal y fiscalizadora.

Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa.

“La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro”.
www.poraqui.net/.../normativa-y-legislacion-comunidades-autonomas.php (Consulta 12-04-2011)

La cita antes mencionada expresa que este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

Modelo de Gestión Prospectivo

En la visión prospectiva aparece a inicios de los 60, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto. La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con criterio prospectivo donde la figura predominante es Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

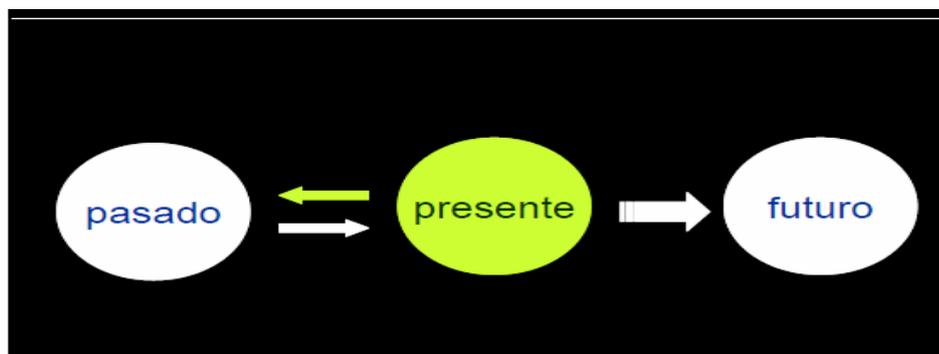
Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

“Es el proceso planificado, concertado, participativo e integral de reducción de las condiciones de riesgo de desastres, en la búsqueda del desarrollo sostenible de las instituciones”. (Chuquisengo y Gamarra. 2005:14)

Esta concepción definida por Chuquisengo en el párrafo anterior determina que se privilegia la gestión prospectiva porque ataca las causas de los desastres o problemas que se pueden suscitar en el futuro, y es el modo más eficiente para reducir los daños que se podrían generar. A pesar de ello, hasta ahora la mayor parte de políticas estatales en todo el mundo han dado más énfasis a la respuesta ante emergencias.

El inconveniente de persistir en una política sesgada a ésta fase de la gestión de riesgos es que favorece el asistencialismo más no el desarrollo y además sólo logra un alivio temporal.

Gráfico N° 2



Modelo de Gestión de la Calidad

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de calidad total. Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos DEMING Eduard .y J. JURÁN, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo, es sólo mucho mas tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre recién a inicio de los años noventa en América Latina.

“Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua”.

es.wikipedia.org/./Sistema_de_gestión_de_la_calidad (Consulta 19-04-2011)

Esta concepción de la calidad total determina que la implementación de un excelente sistema de calidad ayudará a la organización a cumplir con los requisitos de sus clientes en cuanto al producto y a la prestación del servicio que ofrece a sus clientes y generar en ellos satisfacción.

Entre dichos elementos, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización.

Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la

reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación.

Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

Estructura del modelo de gestión de calidad

Gráfico No. 3



Fuente: www.gestión/calidad.org.

Modelo de Gestión de Reingeniería

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer y Champy. 1994:3). De acuerdo a estas palabras se determina que para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual hay que hacer una pregunta, ¿cómo sería la nueva empresa o institución?

La perspectiva del modelo de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo.

Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un rearrreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo

En esta visión de reingeniería se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización.

A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus principios básicos están elaborados por los escritos de

sus principales exponentes Hammer y Champy, durante la primera mitad de la década de los noventa.

“Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional” (Hammer y Champy. 1994:21)

Sin embargo, en esta perspectiva de Hammer y Champy se asume que la calidad total es el proceso correcto cuando existe una evolución paulatina de cambios hacia la perfección, en cambio la reingeniería establece un cambio radical de la institución o empresa

Empecemos por definirlo desde un punto de vista sencillo. Ingeniería es "La aplicación de los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial. La función coherente que un grupo de expertos aporta al proceso creador de una realización técnica". (Torres C. 2002:7)

De acuerdo a las palabras de Torres la reingeniería, es la forma como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil, las cosas, a fin de cualquier persona pueda, siguiendo los mismos procedimientos repetir con los mismos resultados dicha acción. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos.

En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

La base del éxito en la reingeniería: existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a Feliz término: Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.

Modelo de Gestión Comunicacional

Este modelo es tomado como la comunicación organizacional que se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, o corporativa, todas referidas al mismo fenómeno, aparece por la segunda mitad de los años 90. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva son los filósofos lingüistas como L. Agustín y J. Searle; También están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político, social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault.

“La comunicación organizacional o gestión comunicacional como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Fernández C. (2002:12)

Las palabras de Fernández hacen pensar en que las teorías que sustentan la comunicación organizacional o gestión comunicacional son las mismas teorías organizacionales (clásica, humanística, sistémica, contingente neoclásica). Es importante resaltar que por medio de la comunicación en las organizaciones, éstas logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar todas las actividades que se realizan.

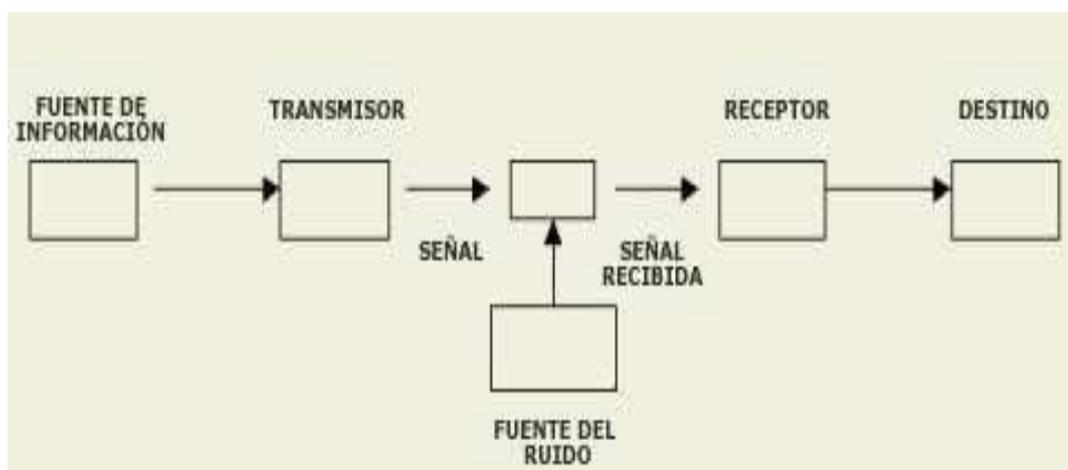
De lo anterior se desprende que la comunicación forma parte de la problemática de la dirección de la empresa y debe facilitar un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales. Bartoli expresa “Es así como se presenta una mixtura con aspectos del modelo funcionalista, destacando la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización”. (Bartoli 2001:42) Este autor determina que el modelo funcionalista requiere de una comunicación organizada dentro y fuera de la institución.

Si se toman como base la concepción de la institución educativa como un sistema de procesos interrelacionados y orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes que son los estudiantes, se ven potenciados los cambios en las formas de gestión comunicacional de funcional a procesos.
(Riveira y Mataix. 2004:74)

Entendiéndose las palabras de Riveira y Mataix como la necesidad de determinar el modelo de gestión de acuerdo a las necesidades y requerimientos de sus estudiantes, y basados en un sistema de procesos interrelacionados.

Estructura del Modelo de Gestión Comunicacional

Gráfico No. 4



Fuente: www.gestión/comunicacional.

MODELO ESTRATÉGICO

La gestión estratégica es un concepto, una filosofía, una ventaja competitiva, un modelo para hacer negocios y que está enfocada a dar satisfacción al cliente. No sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una maquinaria, donde todos los colaboradores están comprometidos con los objetivos

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala la importancia de la preparación de los jóvenes en la sociedad contemporánea y de la facultad de las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercutan e influyan en su vida personal, social, profesional y cultural. En los *Objetivos de desarrollo del milenio*, creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que “la calidad de la educación, es tan importante como la matrícula”. Este enunciado es conocido por 190 países que integran la ONU, entre ellos México.⁴ El país no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) pretende aportar elementos para coadyuvar en su cumplimiento. (Escalante Álvarez J. Cruz, Mejía Reyna Jorge Abraham, Ramos Sánchez Jorge, Villa Benítez María Angélica, Gallegos Mariano, Aranda Pérez María Teresa; 2000:18)

Conceptualización

“La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia

global de los negocios o instituciones. Además es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera." La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.".
www.monografias.com > Educación (Consulta 15-04-2011)

Este artículo considera adecuado que la Gestión Estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la Planificación Estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos.

La *Gestión Educativa Estratégica* es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (Pozner de Weinberg, Pilar. 2000)

Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. Este artículo presenta pasos a través de los cuales se puede diseñar e implementar una gestión estratégica que se adapte en forma específica a las incubadoras.

La calidad del equipo de gestión así como la adopción de un enfoque de negocio para el desarrollo de las incubadoras y el seguimiento de los clientes son aspectos fundamentales para el desempeño. Las buenas prácticas al respecto se están estandarizando. Comisión Europea (Benchmarking of Business Incubators. Final Report, 2002:1)

La posición de la comisión Europea considera adecuado que la principal herramienta de la gestión estratégica es la planificación de la incubadora, lo que incluye el plan de negocio. La incubadora debería ser gerenciada como un negocio, de la misma manera que las empresas que apoya.

Consecuentemente, tal como cualquier negocio exitoso, la incubadora debería tener su propia planificación. La gestión estratégica implica el conocimiento de la institución como un todo.

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

“La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada” (Shumer T. 2007:71)

Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización.

Los Modelos de Gestión Estratégica deben ser capaces de inducir procesos de cambio constantemente en función de que la organización sea capaz de garantizar una posición competitiva en su entorno. Este modelo de planificación de carácter estratégico emerge sólo recientemente. Sus representantes son: Ackoff, Porter, Steiner.

NIVELES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 5



- **Gestión educativa**

Está constituida por el conjunto de operaciones actividades y criterios de conducción del proceso educativo, para lograr los objetivos específicamente educativos.

- **Gestión Institucional**

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. (Escalante Álvarez J. Cruz, 2000:45)

Se constituye las acciones que realiza la institución para conseguir el logro de objetivos dentro del campo administrativo, académico, financiero, medios y recursos, talento humano y otros, es concomitante con la estructura institucional.

- **Gestión Escolar**

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórica y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), (Escalante Álvarez J. Cruz, 2000:47)

Tiene que ver con las acciones que la comunidad educativa en conjunto realiza para el cumplimiento de los objetivos. Los maestros, estudiantes, padres de familia y la comunidad determinan su aporte e ideas que ayudan a la gestión institucional.

- **Gestión pedagógica**

Conjunto de acciones y procesos curriculares de planificación, desarrollo de procesos de interaprendizaje y evolución curricular u organización académica y todo lo que corresponda a la función de educar.

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (Escalante Álvarez J. Cruz, 2000:48)

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) de la UNESCO (2000), señala que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Escalante Álvarez J. Cruz, 2000:43)

La Gestión Educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de

concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

PROCESOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICAS

A continuación describiré cada una de estas etapas con experiencias que tuve en diferentes organizaciones, cabe mencionar que estas etapas podrían denominarse un estándar para realizar planeación estratégica pero nunca presentan los mismos resultados.

Propósitos

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos, como:

- i. Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento base de los demás elementos.
- ii. Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- iii. Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.

iv. Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Por ejemplo un propósito de una empresa puede ser: "Incrementar las utilidades sobre la invasión de los accionistas".

Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

1. **Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)
2. **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear, algunas de ellas son:
 - De carácter político
 - De carácter legal
 - Económicas
 - Sociales
 - Técnicas
 - Otros factores

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Por ejemplo: *"Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años"*.

Según Ackoff (2000:214) en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos o generales.** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Por Ejemplo: *"Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años"*.
- **Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Por Ejemplo: *"Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año"*.
- **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Los objetivos operacionales pueden ser:
 - a. **Seccionales.** Cuando se refieren a una sección o grupo. Por Ejemplo: *"Vender medio millón de pesos semanales del producto X por medio del grupo de ventas de las zona Y"*.
 - b. **Individuales.** Son metas personales. Por Ejemplo: *Cada vendedor adscrito a la sección X venderá diariamente Y número de unidades"*.

Los lineamientos para establecer objetivos son los siguientes:

1. Asentarlos por escrito.
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración.
¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por qué?
4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

i. Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

ii. Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

iii. Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

- **Estratégicas o generales**

Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Según "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad". (Salas N. 2008:119)

- **Tácticas o departamentales**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Por Ejemplo: "El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

- **Operativas o específicas**

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por Ejemplo: Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Programas

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

- **Tener un objetivo común que de identidad al equipo:** Los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común. Tienen claro cuál es el trabajo del equipo y porque es importante. Pueden describir lo que el equipo tiene intención de alcanzar. Han desarrollado metas acordadas por todos, que se relacionan claramente con la visión del grupo y con El Propósito, La Misión y Los Valores de la Organización a la cual pertenecen.

- **Tener una clara asunción de tareas y responsabilidades mediante una organización clara:** Uno de los aspectos básicos de un equipo de alto rendimiento es la clara asignación de tareas y responsabilidades. Cada miembro del equipo debe conocer cuáles son sus objetivos individuales que le competen.

Además de esto, la organización debe articular la participación, el enriquecimiento del trabajo y posibilitar la generación del valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes.
- **Estar orientados al logro:** La actividad del equipo debe diseñarse con voluntad de buscar retos desafiantes y desarrollarse en función de la satisfacción de los clientes tanto internos como externos a los que están dirigidos.
- **Tener óptimos resultados:** Evidentemente no podemos considerar a un equipo de alto rendimiento si sus resultados no lo demuestran. Para esto es necesario establecer unos indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos.
- **Generar un ambiente de confianza y asunción de riesgos:** Un ambiente de confianza y colaboración es necesario para:

 - Compensar y equilibrar en la medida de lo posible los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
 - Establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación o feed-back que permita la mejora permanente del equipo.
 - Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas.
- **Establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes:** Aprender a desaprender y aprender continuamente para estimular el

aprendizaje y la formación continua que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

Una buena Planeación Institucional requiere de algunos elementos importantes. Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para poder orientarnos al respecto, es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles.

Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro.

TIPOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Gestión de Cambio

La “gestión de cambio” es una disciplina reciente que ha empezado a tomar cuerpo durante los años 90 y que, actualmente, se encuentra en fuerte expansión.

A. Para mejorar la gestión de los cambios en curso, se debe tomar en cuenta, lo siguiente:

1. La asimilación de las nuevas tecnologías de la comunicación
2. Los procesos de mejora de la calidad
3. Las reestructuraciones
4. Las fusiones
5. Las absorciones

6. La acomodación a las nuevas circunstancias de la globalización.

B. Para potenciar la capacidad de cambio de la organización

Las técnicas de gestión de cambio se utilizan también para asistir los procesos de transformación que tiene como objetivo específico la potenciación de la flexibilidad de la organización educativa y su capacidad de respuesta rápida a situaciones nuevas.

Gestión del Cambio de Personal

La gestión del cambio aparece como nueva área del conocimiento. La “gestión del cambio” ha surgido como disciplina diferenciada, en gran parte, a consecuencia de los fracasos registrados en muchas organizaciones e instituciones educativas, durante los últimos 30 años, al intentar adaptarse a nuevas circunstancias o cuando trataron de asimilar las nuevas tecnologías o de recomponerse después de reestructuraciones, fusiones o absorciones.

Gestión de Desempeño

La gestión del desempeño es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas ya que se pueden conseguir definir planes de acción que conllevará a la mejora de resultados globales. Entre las principales tenemos:

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos.
- Optimizar las capacidades personales.

- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.

La Gestión por Competencias

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren a través de la experiencia en la labor docente.

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible y el requerido, la planeación y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales e institucionales educativos.

La Gestión de la Innovación

Se puede definir la gestión de la innovación tecnológica como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos resultados en bien de las instituciones educativas.

La estrategia de gestión de la tecnología de una empresa suele desarrollarse teniendo presente tres elementos o ejes complementarios: Mercado, Tecnologías, Clientes.

Gestión Financiera

En la Administración Financiera se toman decisiones con relación a la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Participación

“Es la definición de la participación de los equipos de trabajo que ayudarán al desarrollo de la gestión estratégica institucional, para ello se seleccionará las personas de acuerdo a sus capacidades y conocimientos”. (Félix, Thomas. 2008:82) Es importante mencionar que todos deben tomarse en cuenta dentro de alguna de las áreas de trabajo de la gestión estratégica.

Usuarios

Es determinar cuáles van a ser los usuario van a ser beneficiados de este trabajo estratégico; tomando en cuenta las condiciones, contextos, conocimientos, perfiles, perspectivas. (Félix, Thomas. 2008:87)

Actividades

Acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en la planeación estratégica. Recuperado de:

http://www.parksinperil.org/files/integrated_strategic_financial_spa.pdf

FODA

El Análisis FODA, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Recuperado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

Este recurso metodológico fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa o institución bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Análisis y discusión

Análisis y discusión es el procedimiento estratégico para determinar los resultados del diagnóstico basados en datos cuantitativos y cualitativos; es importante para un análisis y discusión estratégica contar con los elementos de juicio que pueden ser documentos, estadísticas, actas, informes y otros. (Cornejo, C. 2009:33)

Mapa estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia de trabajo. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa - efecto. Dentro de la gestión estratégica permite visualizar el orden de seguimiento de las acciones a desarrollarse en el cumplimiento de una estrategia. Recuperado de:

www.economicasunp.edu.ar/02-EGrado/.../Mapa%20estrategico.ppt

Se lo toma además como:

- Representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos.
- Identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.
- Comunicar la estrategia y motivar al personal.
- Alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia.

Medidas de solución

Son las soluciones que se toman en función del análisis de los problemas también se la conoce como la toma de decisiones instituciones que las autoridades ejecutan para conflictos. La toma de decisiones o medidas de solución abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica.

Una decisión consiste en elegir entre diversas medidas o posibilidades de solución, y es el ejecutivo quien hace tal elección. Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar

dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/todecisiones.htm>

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Conceptualización

“El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la visión, misión, políticas, metas y objetivos de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes”.(ME. 2000:2)

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

“En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y

compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro” (ME 2000:3).

De ahí que la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

Importancia del Proyecto Educativo Institucional

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

El PEI propicia la organización del ser humano y de la institución educativa.

El Proyecto Educativo Institucional nos permite:

- Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.
- Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.
- Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.
- Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.

- Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

“El compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, es un factor determinante en el éxito del PEI en especial el de los docentes ya que son los que cotidianamente, enfrentan la tarea educativa” (Gairín 2000:7)

Con estas palabras GAIRÍN expresa que para que el PEI tenga éxito se requiere del compromiso de toda la comunidad para que todos conozcan los cambios a realizarse y principalmente los compromisos al que se han llegado.

Características que presenta el PEI

1. **Temporalidad:** Establece objetivos para el mejoramiento de la Institución Educativa en el mediano y largo plazo.
2. **Demanda:** Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la Institución educativa
3. **Participación:** Promueve la intervención y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo involucrando a los padres de familia y alumnos.
4. **Evaluación:** Facilita las medidas correctivas y oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación.

Implicaciones del PEI

- Se convierte en un instrumento para mejorar y transformar la calidad educativa de dichos centros.
- Se enmarca en el respeto a las diferencias institucionales y el desarrollo de la identidad de cada centro educativo.

- Pretende fomentar la autorresponsabilidad institucional y la participación de la comunidad educativa en el desarrollo del centro escolar y la búsqueda de la excelencia académica.
- Responde a las políticas del país y de su educación.
- Se constituye en una herramienta de planificación y gestión para orientar los cambios en la educación.

Proceso para la formulación del PEI

Primera Etapa: Acciones Previas

1. Motivación y sensibilización de la comunidad educativa.
2. Conformación de un equipo coordinador
3. Organización del equipo de trabajo

Segunda Etapa: Formulación del PEI

1. Definición de la identidad de la Institución Educativa
2. Formulación del diagnóstico de la realidad del centro educativo
3. Definición de objetivos estratégicos
4. Formulación de la propuesta pedagógica y propuesta de gestión

COMPONENTES DEL PEI

1. Identidad (datos informativos)
2. Diagnóstico
3. Propuesta pedagógica (Componente Curricular)
4. Propuesta de gestión (Componente Curricular)

Identidad institucional

“Son un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución Educativa de otra” (Ortiz Sánchez. 2000:69). Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

☆ Componentes de la identidad institucional

Según Ortiz Sánchez la identidad institucional involucra la visión, misión, metas, políticas, objetivos y valores corporativos que ayudan a que el establecimiento pueda cumplir con su ron en la sociedad.

- **Visión**

El primer concepto: la Visión, tal como lo define viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman Jack 2006:75) el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

“Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar” (Thompson Arthur y Strickland A. J. III 2003:312).

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas

condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

- **Características de la Visión**

Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo)

Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización. Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

- **Misión**

Por otro lado el segundo concepto: la misión es considerado como “un importante elemento de la planificación estratégica” (Kotler y Armstrong 2004:23) porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; “podría considerarse también que la misión enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Stanton, Etzel y Walker 2004:114)”.

Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Atendiendo a estos conceptos puedo formular una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio:

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.
(Stanton, Etzel y Walker. 2004:668)

- **Políticas**

"Política educativa": se trata de las acciones del Estado en relación a las prácticas educativas que atraviesan la totalidad social y, dicho en términos sustantivos, del modo a través del cual el Estado resuelve la producción, distribución y apropiación de conocimientos y reconocimientos.

“Las políticas no sólo crean marcos legales y directrices de actuación. También suponen la expansión de ideas, pretensiones y valores que paulatinamente comienzan a convertirse en la manera inevitable de pensar. Al fijar unas preocupaciones y un lenguaje, establecen no sólo un programa político, sino un programa ideológico en el que todos nos vemos envueltos.”
Contreras, (José Domingo 174-175).

“La política de la educación nos facultará para conocer la realidad que le es propia desde un doble plano: de una parte, será posible estudiar todo grupo social en el que se manifieste cualquier tipo de poder en la aplicación de unos medios a unos fines.” (Puellez Benítez, M; 1996).

Entonces se entiende que la política Educativa, es el conjunto de leyes, decretos, disposiciones, reglamentos y resoluciones, que conforman la doctrina pedagógica de un país y fijan así mismo los objetivos de esta y los procedimientos necesarios para alcanzarlas.

“La política educacional es la teoría y la práctica del Estado en el campo de la educación Pública, por una parte, determina la actuación del Estado con el objeto de preparar por la educación a las nuevas generaciones para el uso de los bienes culturales de la humanidad, y para promover el desarrollo de la personalidad individual y colectiva del pueblo según las leyes, instituciones, aspiraciones o ideales históricos de la Nación y por otra parte crea y regula la organización de los Establecimientos escolares para la realización de tales fines” (Ghioldi 2006:12)

De acuerdo a las palabras de Ghioldi la política educativa como acción del Estado sobre la educación sistemática restringe una concepción de educación permanente como derecho inalienable de todos los ciudadanos a lo largo de su vida.

- **Metas y Objetivos**

“Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración, de una institución” (Steiner George A. 1998 reimpresión 2007: 32).

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización.

3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en dos clases así:

- **Metas Colectivas**

“Las metas colectivas corresponden a los grupos, dentro de los cuales podemos nombrar, la familia, la comunidad, la región, el país, el continente, el mundo, dentro de los grupos las metas más estudiadas son las que corresponden a las empresas, que son grupos heterogéneos de personas que persiguen metas comunes definidas por un grupo minoritario encargado de esta labor, grupo denominado administrativo” (Donnelly Gibson Ivancevich 1997:43).

En la creación de empresas, el encargado de fijar las metas es el emprendedor, este tema de las metas se puede clasificar de muchas formas y dependiendo del ámbito en el cual se plantean, pero hemos tomado estas dos categorías, por considerarlas muy inclusiva, porque una meta es individual o es colectiva, cuando intervienen más de uno en su logro.

- **Metas y objetivos Individuales**

“Las metas y objetivos individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una maestría” (Rodríguez Pottella M.1997:40).

- **Metas y objetivos personales**

También hay metas y objetivos más personales, como la paz espiritual, la felicidad, el amor, etc. En lo laboral cada persona tiene metas, como lograr un ascenso a un mejor cargo, un traslado a una oficina o departamento de su interés. (Rodríguez Pottella M.1997:40).

Si hacemos una comparación con una escalera, las metas son los escalones o peldaños y el objetivo es el llegar a la parte superior de la escalera, se puede presentar una confusión en los términos porque un objetivo logrado puede ser una meta para un objetivo superior, ejemplo si hago esfuerzos económicos y dedico tiempo en estudiar para lograr un título profesional, las metas de conseguir los recursos, dedicar tiempo de estudio, ser constante y aplicado, me permitirán conseguir el objetivo de lograr un grado como profesional, pero a la vez este objetivo puede ser una meta.

- ☆ **Componente Diagnóstico**

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas.

Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros/2011c/993/proceso%20de%20planeacion%20estrategica.html>

El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad. Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, microentorno e interno.

☆ **Componente Curricular**

El currículo está integrado por 3 componentes esenciales: los sujetos, los elementos y procesos.

Los sujetos curriculares

Participan en el currículo en tres momentos: antes, durante y después.

Entre las personas que participan antes de la construcción del currículo están: los investigadores, curriculistas y evaluadores.

Los sujetos que participan durante de la ejecución del currículo, están las siguientes personas: niños y niñas, docentes, directores, padres y madres de familia, los administradores educativos y la comunidad.

Los que participan después de la construcción del currículo están los docentes y evaluadores.

Los elementos curriculares:

Podemos mencionar los siguientes: objetivos, contenidos, metodología, medios educativos, materiales, infraestructura, evaluación de enseñanza-aprendizaje, competencias, saberes, estrategias de enseñanza, recursos multimedia y herramientas e-learning.

Los Procesos Curriculares:

Entre los procesos está: la investigación, fundamentación, planificación y programación, implementación, ejecución y la evaluación curricular.

Investigación curricular: es necesario llevar a cabo la investigación para ver si el currículo responde a las necesidades y demandas educacionales de la población, asimismo, recabar información sobre las fortalezas y debilidades del currículo para tomar decisiones pertinentes.

Diseño de la investigación: Sistemática, constante y permanente.

Fundamentos del Currículo: orientan la construcción del currículo. Estos pueden ser: económicos, políticos, filosóficos, culturales, sociales, pedagógicos, psicológicos, ecológicos, tecnológicos, biológicos, antropológicos, legales, epistemológicos, entre otros.

Estarán implícitos o explícitos los fundamentos dentro del currículo de acuerdo al tipo de ser humano que se pretenda formar.

Planificación: Es el ejercicio de operativizar objetivos, estrategias o lineamientos de una manera ordenada, secuencial, lógica, en un período de tiempo.

El currículo está planificado e intencionado de forma directa e indirecta.

Ejecución Curricular: es un proceso en donde se aplica el currículo diseñado para generar aprendizajes en los estudiantes, cumpliendo con los contenidos, la metodología, la evaluación, las competencias, las actividades previstas, etc.

Evaluación: es un nexo fundamental de todo proceso educativo que permite determinar los avances y logros obtenidos. Ésta debe ser: integrada, formativa, continua, recurrente, con criterios definidos, dicisoria y cooperativa.

Modelos de evaluación curricular:

- Modelo de evaluación orientada hacia los objetivos
- Modelo de evaluación como información para la toma de decisiones o evaluación centrada en el cliente, en procesos y tiene que ser continua y permanente.

Por lo tanto, cada uno de los componentes descritos anteriormente, sirven para la construcción de un currículo.

☆ Componente de Gestión

Es un prerrequisito de todo proyecto educativo institucional, para viabilizar su realización. La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa. Consecuentemente el Director o el Rector ya no será un jefe sino un líder armonizador de voluntades.

Un modelo que puede ser útil para la gestión del PEI es el Modelo de Gestión Estratégica que tiene por eje la distinción entre proactividad y reactividad. Esta distinción descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, por tanto, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando los cambios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy.

Existen dos formas de gestión:

Reactiva: en la cual se responde a los problemas y situaciones cuando estos ya han aparecido, y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización.

Proactiva: en la cual se define el propósito de la organización, y en función de éste se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias.

La Gestión Estratégica se la aplica tanto en el proceso de construcción del PEI como en su implementación, seguimiento y evaluación.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Se puede constatar la existencia de varios tipos de planificación, unos aplicados para la empresa, otros para los gobiernos, instituciones públicas, organizaciones sociales. Según Huáscar Taborga citado por Comboni, Juárez y Martínez existen diferentes clasificaciones de planeamiento:

Concepciones: Prospectiva, Circunspectiva, Retrospectiva

Tipos:

Tamaño: Macrospectiva y Microspectiva

Ámbito: De entorno, Integral y de Dintorno

Formas: Plan maestro, Esquema básico, Programas y proyectos

Propósitos: Acciones específicas, Trascendente, Estratégica, Resolutoria

Duración: Corto Plazo, Mediano Plazo y Largo plazo)

Curso: Adaptativa y Estricta

Significado: Innovadora y Rutinaria

MODELOS DE PLANIFICACIÓN

Los principales modelos de planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo en especial en América Latina tanto en el sector público como en el privado giran alrededor de los siguientes:

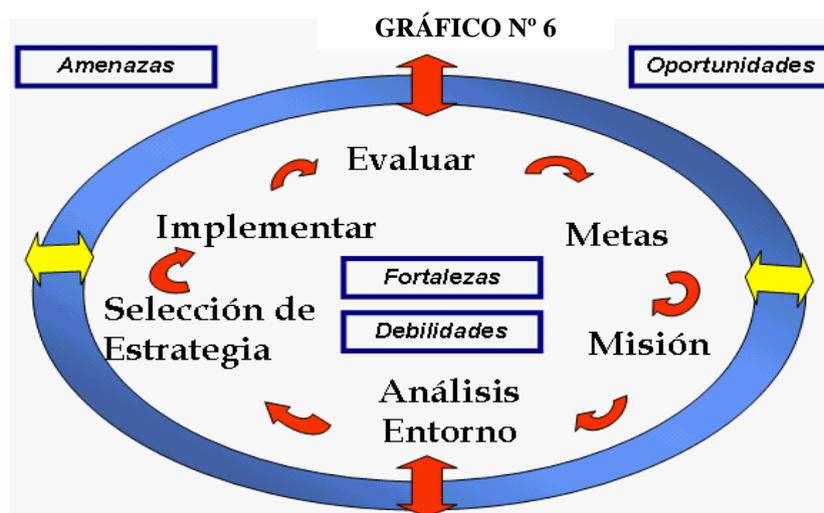
- Planificación Normativa o tradicional
- Planificación Prospectiva
- Planificación Interactiva
- Planificación Estratégica:
- Planificación Estratégica para la Empresa
- Planificación Estratégica Situacional (PES)

- Planificación Estratégica. Corporativa
- Planificación Estratégica para ONG's y Comunidades
- Planificación Estratégica Educativa (PEE)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EDUCACIÓN

Conceptualización

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe un refrán que dice: ¡si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará! Hace énfasis el refrán en la necesidad que tiene las instituciones de clarificar su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, perfil del estudiante,...) basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico. Recuperado de: <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id35.html>



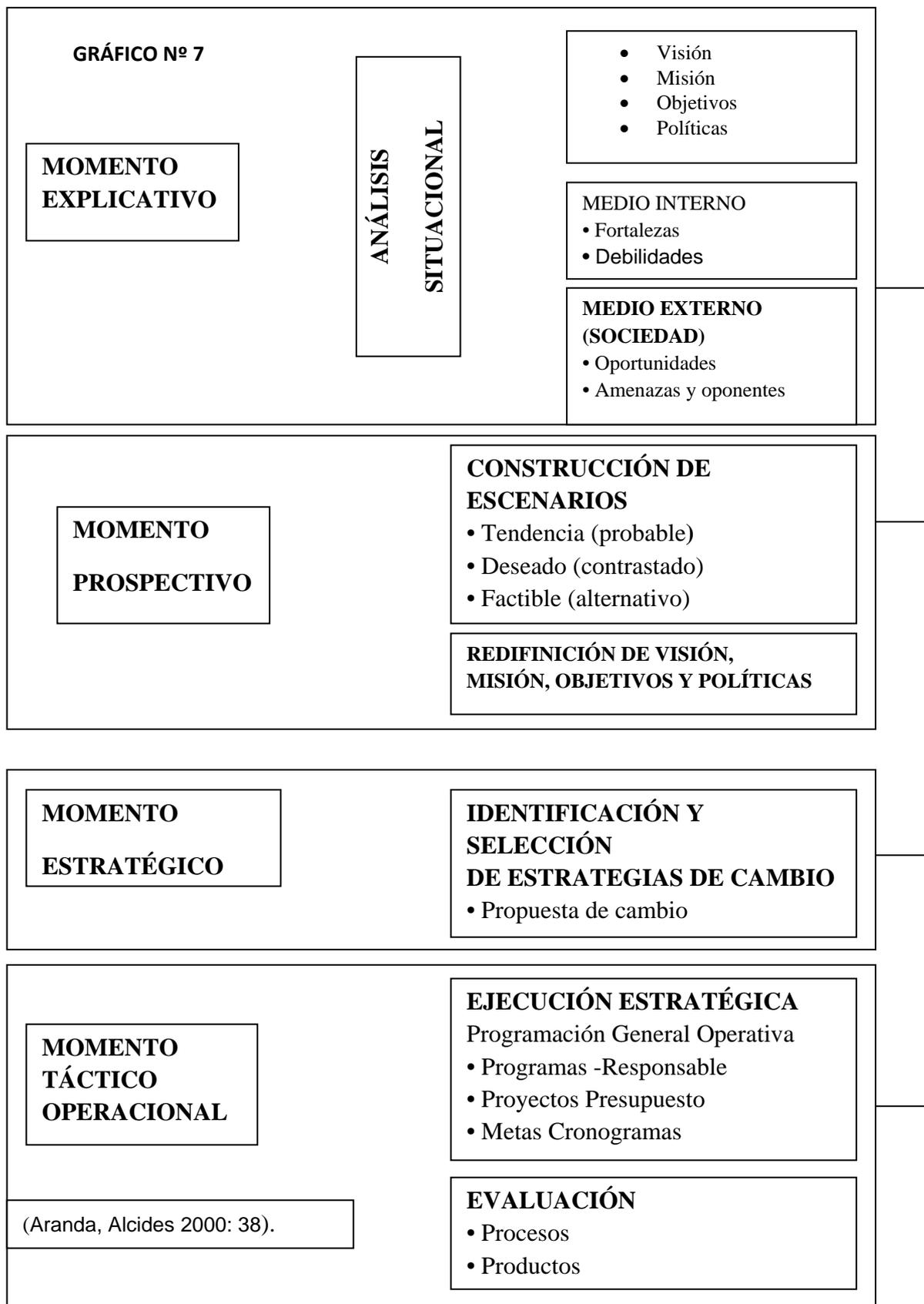
La Planeación estratégica abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que

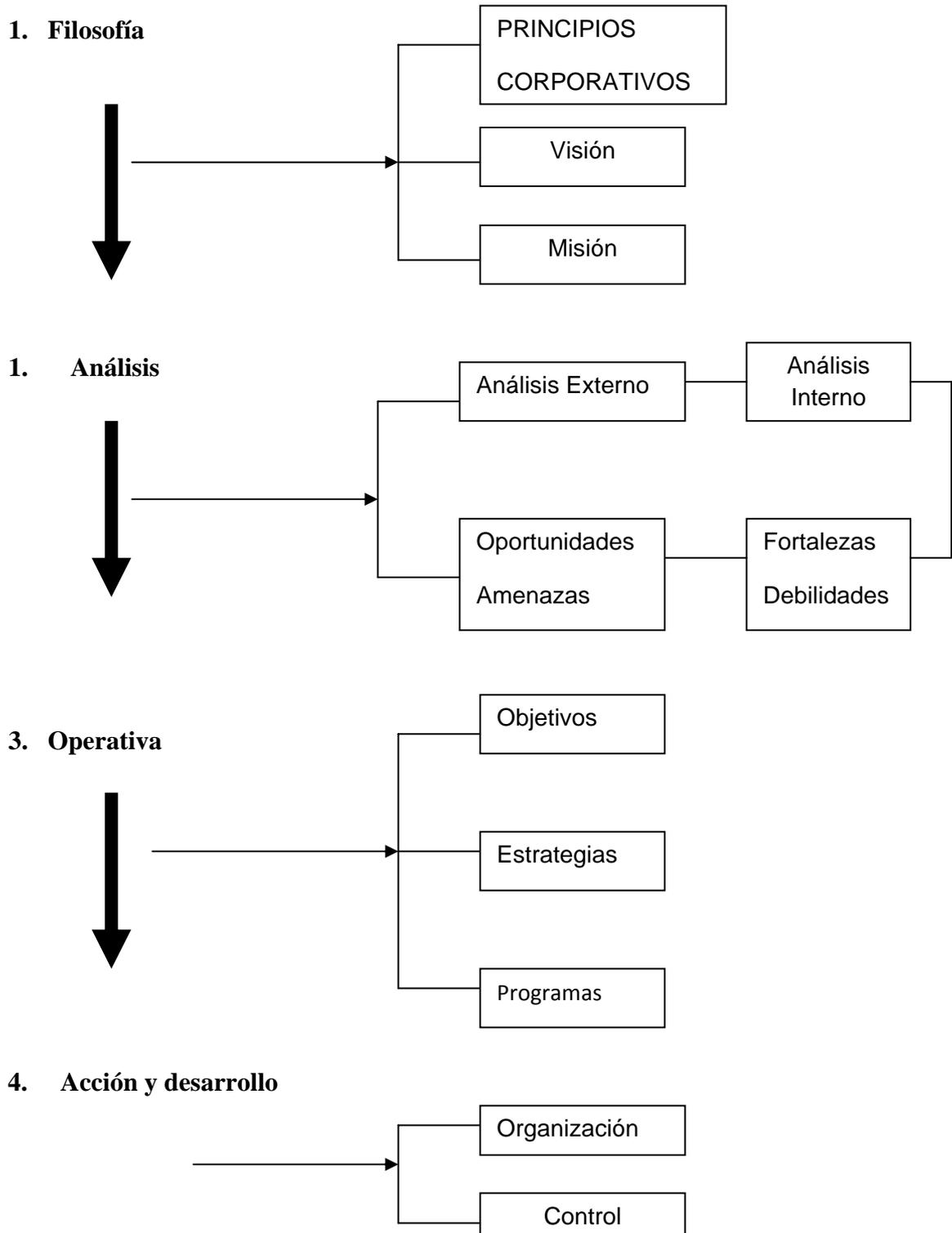
estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes competentes e íntegros que lleven al país a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos.

El proceso puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificar la misión de la institución
2. Definir la visión de futuro
3. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales
4. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión, Prácticas Escolares para el Aprendizaje, Ambientes de Aprendizaje y Cultura- Clima Institucional.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles
6. Fijar objetivos (metas)
7. Fijar estrategias
8. Asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables (Realización de Proyectos)
9. Medir resultados (indicadores de logro)
10. Tomar medidas correctivas del caso.

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA





(Quizhpe, Víctor H 2006:68).

MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA (PEE)

Como se vio anteriormente existen diversos modelos de planificación estratégica que han sido orientados para determinadas y específicas actividades del quehacer humano.

De igual manera la educación requiere de un modelo que permita articular el hecho educativo vinculado con la sociedad, es por eso que se presenta el modelo de PEE, como un instrumento que permita viabilizar esta relación, para lo cual se ha tomado como referentes los grandes momentos utilizados por Carlos Mattos en su modelo de planificación estratégica situacional (PES), y los elementos de la planeación operativa, abstraídos de Alcides Aranda.

Momento explicativo

Este momento hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática intra, inter y extra institucional ocurrida en el pasado y en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones específicas de cambio.

El análisis situacional, como es de suponerse, examina la realidad de la institución tanto en su medio interno, a través de la identificación de fortalezas y debilidades, cuanta en su medio externo, con el reconocimiento de oportunidades y aliados por una parte y amenazas y oponentes por otro, dentro de varios entornos.

Cuando una entidad educativa ha concluido la ejecución de su primer Plan Estratégico de Desarrollo (PED) y se apresta a formular el segundo o subsiguientes planes, el análisis situacional puede ser sustituido en buena parte por la evaluación del plan y mucho mejor, si se trata de una auto evaluación (evaluación interna) o evaluación externa institucional.

Momento Prospectivo

En este momento se diseña o construye el futuro de la institución. Para ello se elabora tres tipos de escenarios (futuros), el primero el tendencial conocido también como probable, el segundo el deseado, ideal o contrastado, y el tercero el posible, viable o alternativo. Estos escenarios orientan significativamente el rumbo de la institución y contribuyen a sustentar la misión, objetivos, políticas y estrategias de cambio.

En este momento y con la información precedente, se rediseña la visión, objetivos y políticas institucionales.

Prospectiva

No es una ciencia ni una doctrina, es una actitud mental; contiene una metodología que procura ser probable al futuro deseable. En Prospectiva realizamos las acciones del presente en función del futuro deseado, probable y posible, sin que ello signifique desaprovechar el pasado y el presente conocidos con relativa suficiencia.

En este sentido la Prospectiva ayuda a construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro.

Momento Estratégico

En este momento se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles, frente a los problemas y amenazas, así como a las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo.

Pero adicionalmente considera lo previsto en la misión, los grandes objetivos, las políticas como también lo proyectado en los escenarios.

Aquí los actores de la planificación ponen en juego su máxima creatividad, imaginación y conocimiento de la entidad y medio ambiente.

Momento Táctico – Operacional

Este momento se refiere a la concreción de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Concreción que se estructura en base a la programación general y operativa del plan. Para ello se utiliza varias categorías: programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, metas, actividades, tiempo, responsables y presupuestos.

En este momento se sistematizan los métodos, instrumentos y procedimientos encaminados a darle factibilidad al plan. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente ejecutado.

Finalmente, se incorpora los lineamientos para la evaluación de la ejecución del plan tanto en sus procesos como en sus resultados, procurando que la misma sea compatible con el auto evaluación institucional.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director o (PEI) y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director o proyecto educativo institucional.

Por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la institución. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar los servicios de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que los servicios estén acordes con las necesidades de los estudiantes".
- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una causa específica de la misma.

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con "Existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno". (Arieu. 2007:22).

Las palabras de Arieu expresan la necesidad de que las instituciones tengan la conciencia de la necesidad de crear estrategias que mejoren la educación.

PLAN OPERATIVO ANUAL

“El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico” (Torres C. 2007:65).

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad, ya que se conoce la magnitud de las erogaciones presupuestarias en todos y cada uno de los niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

Dentro de los Objetivos del Programa o Plan Operativo Anual están:

- **Uniformar** la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- **Evaluar** los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- **Estudiar** el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

TEORÍA LEGAL

El tema en investigación está inmerso en el ámbito legal y se sustenta en los siguientes instrumentos jurídicos:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

Art. 26, De la Constitución, la Educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e incuestionable 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, La Educación se centrara en el ser humano y garantizara, su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia, será participativa, obligatoria, intelectual, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez.

Art. 29, El Estado garantizara la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la Educación Superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Art.343, El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potenciales individuales y colectivos de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicos, saberes, artes y cultura.

Art. 34, Será 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.
- 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 psicoevolutivo 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 postalfabetización 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.
Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos.

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

Art. 348, La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad, social, poblacional y territorial.

Art.349, El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico, una remuneración justa de acuerdo a la profesionalización, desempeño y meritos académicos.

Art.351, El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art.352, El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas institutos ;superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados estas instituciones sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

Art.353, El sistema de educación superior se regirá por:

- a) Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.
- b) Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art.355, El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Art.356, La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel. El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

Art. 357, El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Art.1. La constitución de la república, determina que el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrática, soberana, independiente, unitario, intercultural, pluricultural y laico, se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

En el Capítulo 3, del gobierno de los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores en el:

Art. 65.- Gobierno de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, pedagógicos y conservatorios de música y artes.- El gobierno de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores, se regularán por esta Ley y la normativa que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior.

Art.350, La Constitución de la República del Ecuador señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista, la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción., desarrollo y difusión, de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art.355, La Carta Suprema, entre otros principios, establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. El derecho a la autonomía, de manera solidaria y responsable el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, ciencia, tecnología, cultura y arte, la autonomía no eximen a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la

responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

Art.356, La Constitución de la República, entre otros principios establece que será gratuita la educación superior pública de tercer nivel, y que esta gratuidad está vinculada con la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

Art.5, Derechos de las y los estudiantes los siguientes:

- a) Acceder, movilizarse, permanecer, egresar y titularse sin discriminación conforme sus méritos académicos.
- b) Acceder a una Educación Superior de calidad y pertinente, que permita iniciar una carrera académica y/o profesional en igualdad de oportunidades.
- c) Contar y acceder a los medios y recursos adecuados para su formación superior garantizados por la Constitución.
- d) Participar en el proceso de evaluación y acreditación de su carrera
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones estudiantiles e integrar el cogobierno, en el case de las universidades y escuelas politécnicas.
- f) Ejercer la libertad de asociarse expresarse y completar su formación bajo la más amplia libertad de cátedra e investigativa.
- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento.
- h) El derecho a recibir una Educación Superior laica, intercultural, democrática, incluyente y diversa, que impulse la equidad de género, la justicia y la paz.
- i) Obtener de acuerdo con sus méritos académicos becas, créditos y otras formas de apoyo económico que le garantice igualdad de oportunidades en el proceso de formación de Educación Superior.

Art. 6, Derechos de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- Son derechos de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras de conformidad con la Constitución y esta Ley los siguientes:

- a) Ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole.
- b) Contar con las condiciones necesarias para el ejercicio de su actividad.
- c) Acceder a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos, que garantice estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito académico, en la calidad de la enseñanza impartida, en la producción investigativa.
- d) Participar en el sistema de evaluación institucional
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones de profesores/as, e integrar el cogobierno, en el caso de las universidades y escuelas politécnicas;
- f) Ejercer la libertad de asociarse y expresarse;
- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento; y.
- h) Recibir una capacitación periódica acorde a su formación profesional y la cátedra que arparía, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Art.19, De la nómina de graduados y la notificación a la secretario de educación superior, ciencia, tecnología e innovación.

Art. 9, De la Evaluación de Calidad

Art. 10, De la oferta de carrera en modalidad de estudio

Art. 26, De sistema de seguimiento a graduados

CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

Art. 37. Derecho a la Educación, implementando con talentos humanos, recursos, laboratorios, infraestructura, instalaciones.

Art.38. Objetivos de los programas de Educación, asegurando el desarrollo integral, mental y social, en niños de cinco a seis años de edad que se desenvuelven en la Educación Ecuatoriana.

TEORÍA CONCEPTUAL

Actividades.- Acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en el plan estratégico.

Análisis FODA.- Metodología usada por las organizaciones para medir su capacidad interna (fortalezas y debilidades) y el ambiente externo (oportunidades y amenazas) que pueden afectar a la organización.

Competencia puede referirse a: Se consideraba antiguamente dividida la competencia por razón de la materia, de calidad de las personas, y su capacidad y finalmente por el territorio. Sin embargo, la clasificación más aceptada es la considerada como la competencia objetiva en cuanto al valor y la naturaleza de la causa; competencia territorial. Otras clasificaciones aunque tienen valor doctrinario, no se ajustan a la realidad, a una sistemática clasificación como la anteriormente mencionada.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

Dirigir: Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

Gestión (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente

entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Gestión Escolar: Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos

La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social, Técnica y arte que se ocupa de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social.

Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administración de la organización).

Metas.- Declaración de los resultados que definen lo que la organización está tratando de alcanzar programática y organizacionalmente. Describen cómo la organización alcanzará su misión.

Misión.- Declaración que describe el propósito o trabajo de la organización. (Algunas misiones incluyen también los valores y creencias organizacionales o describen cómo la organización alcanzará su propósito.) La misión debe contestar a las siguientes preguntas:

O Oportunidades

Objetivos.- Resultados precisos, medibles y programados que apoyan el alcance de una meta. Describe como será alcanzada la meta.

Organizar: Responde a las preguntas de, Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la institución definiendo responsabilidades y obligaciones; Cómo? se va a realizar la tarea; Cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, cursograma que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

El PEI, (Proyecto Educativo Institucional.-“Constituye una herramienta que, a manera de estructura y para la actuación recoge la explicitación de principios y de acuerdos que servirán para tomar, guiar y orientar coherentemente las decisiones que se tomen en función de las prácticas que las personas y los grupos desarrollan en la institución educativa”. (*Ministerio de Educación, documento informativo, 2008, p.17*).

Plan estratégico institucional (PEI).- Es otra herramienta de gestión educativa, que busca diseñar proyectos y acciones para el cumplimiento de los objetivos y está considerado como un planeación a mediano plazo.

Plan estratégico.- Documento que define claramente el propósito de la organización y establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido.

Plan operativo.- Tipo de plan que usualmente cubre el período de un año (calendario o fiscal) y que incluye el presupuesto anual. Usualmente incluye detalles sobre el tipo de actividades que serán implementadas. No es un componente de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, pero puede ser derivado de ésta, basado en las actividades detalladas para cada año.

Visión.- Declaración que describe cómo el mundo sería mejorado, cambiado o diferente si una organización tiene éxito cumpliendo con su propósito.

TEORÍA REFERENCIAL

El Instituto Tecnológico Superior de Música “San Lorenzo” , se encuentra situado en la Provincia Bolívar, Cantón Guaranda, Parroquia Rural San Lorenzo, al sureste, en la margen oriental del Río Chimbo, ubicado la calle Eloy Alfaro N° 7 entre Ángel Polibio Chávez y Callejón sin nombre, Teléfono 032390113, Correo electrónico itemusal_74@hotmail.com, establecimiento educativo de carácter fiscal, que cuenta con un total 425 estudiantes, de los cuales 384 pertenecen al Bachillerato y Educación Básica, 41 pertenecen a la Educación Superior, dividido en seis niveles; la mayor parte de estudiantes provienen de diferentes lugares de la Provincia y el País.

La Institución Educativa durante sus 45 años de trayectoria ha ofertado a la sociedad jóvenes en el bello arte de la música. Inicialmente se creó la Escuela Elemental de Música en el año de 1965, posteriormente se fundó el Ciclo Básico como Colegio Nacional San Lorenzo, mediante Decreto Presidencial número 1017, del 30 de Septiembre de 1974 y promulgado en el Registro Oficial número 705 del 19 de Diciembre del mismo año, luego se consignó el Cuarto Curso de Bachillerato en la Especialidad de Música, mediante Acuerdo Ministerial número 1858 del 14 de Octubre de 1977. El Colegio Nacional San Lorenzo se eleva a la categoría de Instituto Superior de Música San Lorenzo con acuerdo emanado por el Ministerio de Educación y Cultura número 561 de fecha 3 de abril del 2001, para luego obtener el Registro Institucional del CONESUP con el número 02-006 del 12 de Mayo del 2003, obteniendo así la autorización para el funcionamiento en la carrera de Profesor de Música en el Nivel Técnico.

De acuerdo a la Décima Disposición Transitoria del Reglamento de los Institutos Técnicos y Tecnológicos que regula la caracterización directa como Institutos Tecnológicos a los actuales Institutos Técnicos Superiores registrados en el CONESUP y para este efecto, el Instituto Técnico Superior “San Lorenzo” presentó el estudio de factibilidad del Nivel Tecnológico, el mismo que fue emitido favorablemente por la Secretaría Técnica Administrativa de CONESUP,

por lo que el Presidente del Consejo Nacional de Educación Superior, Acuerda reconocer al Instituto Técnico Superior “San Lorenzo” como Instituto Tecnológico y otorgarle licencia de funcionamiento para la carrera en Docencia Musical, con énfasis en Arreglística y Composición en el Nivel Tecnológico, en la modalidad presencial con Acuerdo N: 177 del 4 de Enero del 2004. El Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” cubre un mercado ocupacional para Técnicos Docentes en Educación Musical a lo largo y ancho del país, trabajando en establecimientos educativos del sector público y privado, en instituciones musicales tales como Orquestas, Bandas y otros grupos de instituciones Policiales, Militares, Municipales, etc.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

TIPO DE ESTUDIO

Por el propósito:

Aplicada.- La aplicación del Modelo Gestión Estratégico permitió concientizar a la Comunidad Educativa para la elaboración del PEI.

Por el nivel de estudio:

Descriptiva.- Permitted describir la situación real, se conoció las variables pertenecientes al problema, lo que permitió descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y la categorización de la información y lo principal determinar el problema y dar solución al mismo

Por el lugar:

Campo.- Se desarrolló la investigación en el lugar de los hechos, es decir, en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”.

Por el Origen:

Bibliográfica.- Se recurrió a fuentes bibliográficas de diversos autores y fuentes sobre Modelos de Gestión, Modelos de Gestión Estratégicos y Planificación Educativa Estratégica Institucional, que luego sirvieron de base teórica.

Por la dimensión temporal:

Transversal.- De acuerdo al tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de información se realizó un estudio diagnóstico en retrospectiva, se buscó evidencias de aspectos más notables, principalmente planificaciones y Modelos de Gestión, se lo realizó en el periodo 2011.

MÉTODOS

Inductivo

El método inductivo es general y me permite sobre la base de información particular obtenida en los lugares de los hechos en especial en el diagnóstico y estudio de mercado, llegar a emitir un juicio de valor de carácter general.

Deductivo

Se examinó desde un punto general para llegar a lo particular, esto facilitó puntualizar en forma adecuada el problema y la hipótesis, facilitando la consulta de documentación con respecto al tema.

Analítico

Este Método es uno de los más utilizados y en el presente trabajo investigativo se aplicó en primera instancia para análisis aspectos puntuales y concretos de la información que se obtenga de una investigación campo así como la información bibliográfica existente en textos, manuales documentales, Internet.

Sintético

Este método ayudó a resumir o sintetizar la gran cantidad de información existente sobre el tema, mediante la elaboración de cuadros, esquemas y otros modelos de procesamiento de información para presentar en forma objetiva la información.

Científico

El método científico posibilita definir una estructura investigativa coherente con las bases científicas del tema.

Estadístico

Este método ayuda a presentar los datos de la información recopilada en cuadros estadísticos para mejor visualización y comprensión de los lectores.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La Encuesta: Considerada esta cómo una técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población o del universo completo, la que mediante un cuestionario se aplicó a la Comunidad Educativa del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”.

Entrevista.- Técnica para recolección de datos sobre la base de un diálogo.

PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de los datos de la investigación de campo se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Elaboración de Cuestionarios.
- Plan de tabulación.
- Plan de adiestramiento.
- Operación de campo.
- Recepción y crítica de la información.
- Discriminación de datos.
- Análisis e interpretación de los resultados por medio de la estadística descriptiva.
- Para comprobar la hipótesis se recurrió a la aplicación de porcentajes en las encuestas, agrupando las frecuencias.
- Construcción de las conclusiones y recomendaciones.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se implementó el siguiente proceso:

Investigación teórica del problema

En la primera etapa de la investigación se realizó la recolección de información para el estudio, como: búsqueda de antecedentes, revisión de documentos sobre Gestión Educativa, Modelos de Gestión, Gestión Estratégica y cómo ha sido la aplicación de esta gestión en el Instituto; además se revisó documentos institucionales textos, revistas, informes, y otras herramientas de Gestión Institucional.

Se analizó documentos de Gestión o Modelos de aplicación de otras instituciones, y las nuevas disposiciones de la Ley y Reglamento de los Institutos Técnicos y Tecnológicos, lo que facilitó la elaboración de un trabajo actualizado y que esté acorde a las necesidades e intereses del plantel.

Diagnóstico y Factibilidad

Diagnóstico.- Consintió en hacer una minuciosa revisión de algunas variables en las cuales se buscaba definir el proyecto.

Factibilidad.- Se identificó el Modelo de Gestión Estratégica para aplicar al desarrollo del PEI.

Construcción, validación y confiabilidad del instrumento.- Se realizó tomando en cuenta lo siguiente:

- Selección de los objetivos
- Delimitación de variables
- Operación de las variables

- Construcción de instrumentos en base a los objetivos, variables e indicadores
- Redacción de los respectivos ítems
- Elaboración y aplicación de los instrumentos.

Tabulación de los instrumentos.- Se contabilizó todos los datos, para luego procesarlos, donde se evidenció las diferentes respuestas dadas por las unidades de investigación: Directivos, Docentes y Administrativos, Padres de Familia, Estudiantes y la Comunidad de San Lorenzo; luego se lo transcribió a digitalizar los datos obtenidos elaborando cuadros y gráficos estadísticos por cada ítems, estableciendo frecuencia y porcentajes.

Análisis e interpretación de los resultados.- Se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos, lo que permitió conocer la opinión de los investigados respecto al tema y establecer diferentes situaciones mediante la organización de cuadros y gráficos relacionando con la teoría expuesta en el marco teórico.

Formulación del Modelo de Gestión Estratégica aplicado en la elaboración del PEI. Con los resultados obtenidos se define los diferentes aspectos del tema de la investigación y los factores que lo provocaron, estableciendo las causas y las posibles soluciones para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica en el desarrollo del PEI.

En esta forma se presentó el Proyecto Educativo Institucional que ayudará al Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” a organizar y dirigir la institución en base de una planeación sólida y con proyección al mejoramiento del desarrollo institucional.

Conclusiones y recomendaciones: Finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo tomando en cuenta los resultados obtenidos y la hipótesis planteada.

UNIVERSO O POBLACIÓN

Para efectuar la correspondiente investigación se tomó como universo a:

Estudiantes de la Institución del Nivel Superior	30
Padres de Familia	30
Personal Docente y Administrativo	18
Representantes principales de la Parroquia	10
Total	88

Al ser la población universo de un número reducido de personas, la investigación se aplicará a todo el universo poblacional.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Desarrollo de las estrategias

Se efectuó un SEMINARIO-TALLER con la comunidad educativa de la institución del Nivel Tecnológico los días 4, 5, 6 y 7 de abril del 2011 con un horario intensivo de 08H00 a 15H00; el permiso correspondiente se obtuvo del Señor Rector; el taller se realizó con la finalidad de analizar los Modelos de Gestión, y definir Modelos de Gestión Estratégico como el más adecuado para el sistema educativo, de acuerdo a lo mencionado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) de la UNESCO (2000); además se analizó documentos de planeación institucional existentes para el Colegio, y se verificó la inexistencia de otros para el normal funcionamiento del Nivel Tecnológico; por lo que se llega a la conclusión de aplicar el Modelo de Gestión Estratégica para la elaboración del PEI, mismo que será desarrollado posteriormente.

Para el desarrollo del taller se invitó a los 18 maestros del Nivel Tecnológico; tomando como base la muestra estratificada simple por conocimiento sobre planificación, se trabajó con 19 estudiantes del 4to y 6to nivel, por cuanto este grupo ya ha trabajado en pasantías de práctica docente y saben de las necesidades institucionales; Por el lugar de residencia se convocó a 5 padres de familia que viven cerca a la institución y colaboran en todo momento; y 8 de 10 miembros de la comunidad los más representativos; Teniente Político y Cura Párroco no asistieron por tener que cumplir otros compromisos.

La presencia de la Comunidad Educativa fue beneficiosa en el sentido de apoyar la iniciativa institucional para esta capacitación, en dar ideas de mejoramiento y compromisos de ayuda a las acciones institucionales, así como la participación permanente en los eventos y programas que la institución realice.

Las conclusiones a las que se llegó al finalizar el taller son: el conocer la existencia modelos para gestionar las instituciones educativas, que la Gestión Estratégica es el Modelo más adecuado para la educación, que la institución no cuenta en el Nivel Tecnológico con varios de los documentos de planeación institucional como el PEI y que de acuerdo a las exigencias de la SENESCYT el Instituto debe estar separado del Colegio y tener su propia planificación, con la finalidad de dar cumplimiento al Mandato 14 para la aprobación y acreditación institucional.

Se concluye además que el Nivel Tecnológico, con el único documento que ha venido trabajando los 7 años de su existencia es con el proyecto de creación del Nivel Superior realizado en el año 2003, con el cual se autorizó el funcionamiento del Nivel Superior en la Carrera en Docencia Musical Nivel Tecnológico.

SEMINARIO TALLER MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Cuadro N° 2. Plan de actividades Día 1.

HORA	ACTIVIDADES TEMAS	METODOLOGÍA	RESULTADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 A 13H00	<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>- ¿Modelos de Gestión?</p> <p>¿Qué es el modelo de Gestión Estratégica</p> <p>¿De dónde surge?</p> <p>¿Cuál es el propósito?</p>	<p>Exposición.</p> <p>Lluvia de ideas</p>	<p>Los participantes conocen los Modelos de Gestión, asimilan el concepto y la necesidad de aplicar el Modelo de Gestión Estratégico en el Instituto, mismo que garantizará el desarrollo de las herramientas de Planeación Institucional.</p>	<p>Proyector</p> <p>Computador</p>	<p>Investigador</p> <p>Autoridades</p>
13H00 A 14H30	RECESO PARA EL ALMUERZO				
14H30 A 16H00	<p>Análisis de los Problemas que tienen la Planeación Institucional actual</p>	<p>Exposición</p> <p>De los documentos y análisis de su funcionalidad</p>	<p>Los participantes reconocen que los únicos documentos existentes en la institución es un proyecto de creación para elevar a la categoría de Tecnológico, que se caducó en el año 2009 y los POAs de cada año; y están consientes de la necesidad de desarrollar el PEI como la herramienta más completa de planeación y organización institucional actualizado.</p>	<p>Proyector</p> <p>Computador</p>	<p>Investigador</p> <p>Participantes.</p>

Cuadro N° 3. Plan de actividades Día 2.

HORA	ACTIVIDADES TEMAS	METODOLOGÍA	RESULTADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 A 10H00	¿Qué es el Gestión Estratégica? Descripción Niveles de Gestión Componentes del Modelo de Gestión Dimensiones y estándares Herramientas del Modelo	Exposición. Preguntas y respuestas	Los participantes comprenden lo que representa la Gestión Estratégicas, sus niveles, componentes, dimensiones y estándares y herramientas del modelo; y como su aplicación en las instituciones educativas posibilita el desarrollo de una adecuada planeación	Proyector Computador	Investigador Autoridades
13H00 A 14H30	RECESO PARA EL ALMUERZO				
14H30 A 15H00	Funcionalidad de los elementos de la Gestión Estratégica	Análisis de ejemplos de exposición y	Los participantes determinan la necesidad de aplicar todos los elementos de la planeación estratégica en el desarrollo del PEI	Proyector Computador. Pizarra Tiza líquida.	Investigador Participantes

Cuadro N° 4. Plan de actividades Día 3.

HORA	ACTIVIDADES TEMAS	METODOLOGÍA	RESULTADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
08H00 A 10H00	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ¿Qué es el PEDI?	Exposición. Lluvia de ideas	Los participantes comprenden lo que es el PEI y la necesidad de elaborarlo como elemento fundamental para el desarrollo institucional a largo plazo.	Proyector Computador	Investigador Autoridades
10H30 A 13H30	Análisis de los Componentes del PEI	Exposición Y análisis documental	Los participantes conocen los componentes que contienen el PEI y la forma	Proyector Computador	Investigador Participantes.

			<p>en que se los debe desarrollar, quienes van a participar y cómo organizar los informes.</p> <p>Determinar la importancia de planificar cada uno de estos componentes.</p>		
13H00 A 14H30	RECESO PARA EL ALMUERZO				
14H30 A 15H30	Análisis y exposición de los beneficios del PEI en las instituciones educativas	Exposición. Lluvia de ideas	<p>Los participantes definen los beneficios de contar con el PEI para el funcionamiento adecuado de las instituciones</p> <p>Los participantes elevan su compromiso de participación en el desarrollo del PEI y firman su asistencia al seminario taller</p>	Proyector Computador	Investigador Participantes.

Cuadro N° 5

LA INSTITUCIÓN SE COMPROMETE POSTERIORMENTE A ELABORAR EL PEI PARA SU CORRESPONDIENTE FUNCIONAMIENTO PARA UNA ADECUADA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A MAESTROS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.

Pregunta: N° 1 ¿Se desarrolla en el Instituto una adecuada Gestión Institucional?

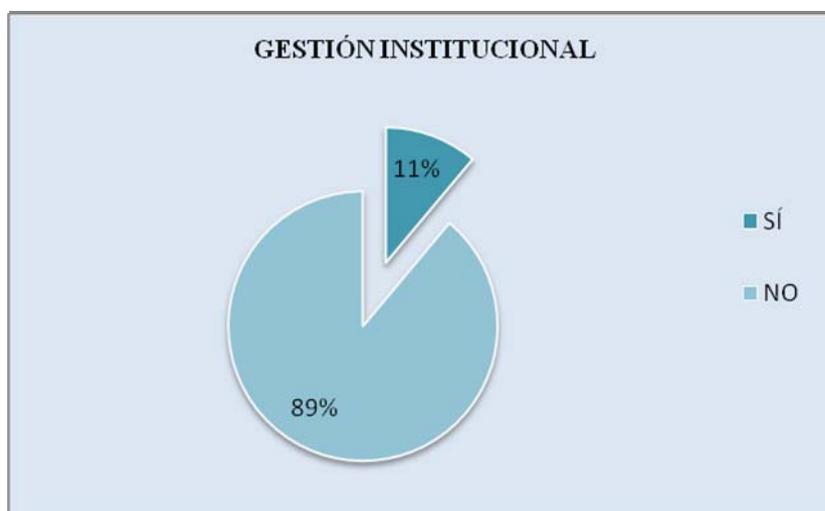
TABLA N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	2	11,1
NO	16	88,9
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 1



Interpretación:

A la pregunta, se desarrolla una adecuada Gestión, nueve de cada diez encuestados expresan que no, lo que perjudica la imagen del Instituto, debiendo los miembros de misma buscar los caminos para mejorar esta debilidad.

Pregunta: N° 2 ¿Se cumple con los procesos de Gestión Administrativa (Planeación, organización, dirección y control) en la institución?

TABLA N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	0	0,0
NADA	15	83,3
EN PARTE	3	16,7
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 2



Interpretación:

Ocho de cada diez investigados expresan que no se cumple con los procesos de Gestión Administrativa (Planeación, organización, dirección y control) en la institución. Esta realidad afecta a la institución por lo que existe preocupación en los maestros y administrativos del Nivel Tecnológico, es urgente organizar la Institución para aprobar la acreditación ante los organismos de Nivel Superior.

Pregunta N° 3: ¿La Gestión realizada en la Institución se ha enfocado más al área?

TABLA N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativa	2	11,1
Directiva	0	0,0
Académica	16	88,9
Comunidad	0	0,0
Financiera	0	0,0
TOTAL	18	100,0

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO N° 3



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, nueve de cada diez participantes en la investigación expresan que la Gestión realizada en la institución se ha enfocado más al área académica, ya que las autoridades, se han preocupado de cumplir con la malla curricular, tener definidos los sílabos de las asignaturas, cumplir con el número de horas clase, realizar recuperaciones, suplencias y otros. Pero por falta de tiempo, asesoramiento y recursos las demás funciones se han visto afectadas dentro del

Nivel Tecnológico, esto evidencia que no se trabaja con una adecuada planificación para el Nivel Superior.

Pregunta: N° 4 ¿Usted como Docente conoce sobre Modelos de Gestión?

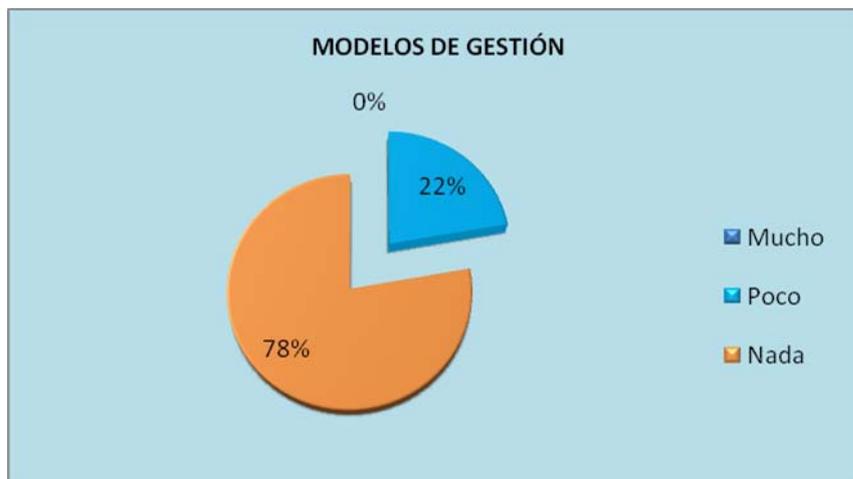
TABLA N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	0	0,0
Poco	4	22,2
Nada	14	77,8
TOTAL	18	100,0

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO N° 4



Interpretación:

Ocho de cada diez investigados desconocen sobre Modelos de Gestión, esto afecta el desarrollo institucional ya que no hay definido un Modelo de Gestión a seguir y en el cual basarse para mejorar la organización. Casi siempre se ha trabajado tradicionalmente o basados en documentos o acciones que benefician al bachillerato, pensando que concomitantemente se enmarca la tecnología; pero la nueva ley de la SENESCYT obliga a separar el Nivel Tecnológico del Colegio.

Pregunta: N° 5 ¿De cuál de los Modelos de Gestión enunciados ha escuchado hablar?

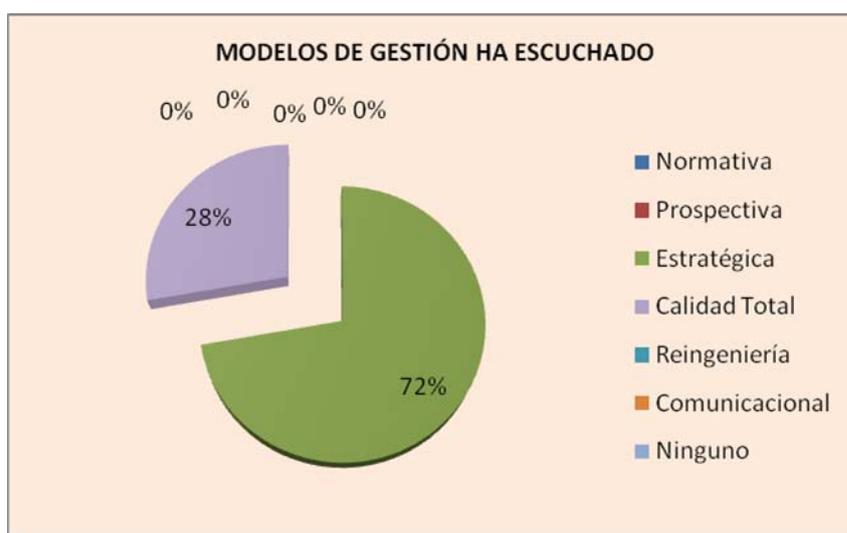
TABLA N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Normativa	0	0,0
Prospectiva	0	0,0
Estratégica	13	72,2
Calidad Total	5	27,8
Reingeniería	0	0,0
Comunicacional	0	0,0
Ninguno	0	0,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 5



Interpretación:

Si bien es cierto que desconocen los Modelos de Gestión, pero de acuerdo a los resultados los maestros en su gran mayoría han escuchado hablar de la gestión estratégica y poco de la calidad total; esta temática los maestros la relacionan con el trabajo que realizan en el bachillerato, por lo que asumen haber escuchado sobre Planificación Estratégica y Calidad Total, es necesario capacitar sobre Modelos de Gestión.

Pregunta: N° 6 ¿Cree necesario que se debería capacitar a los Maestros en los Modelos de Gestión?

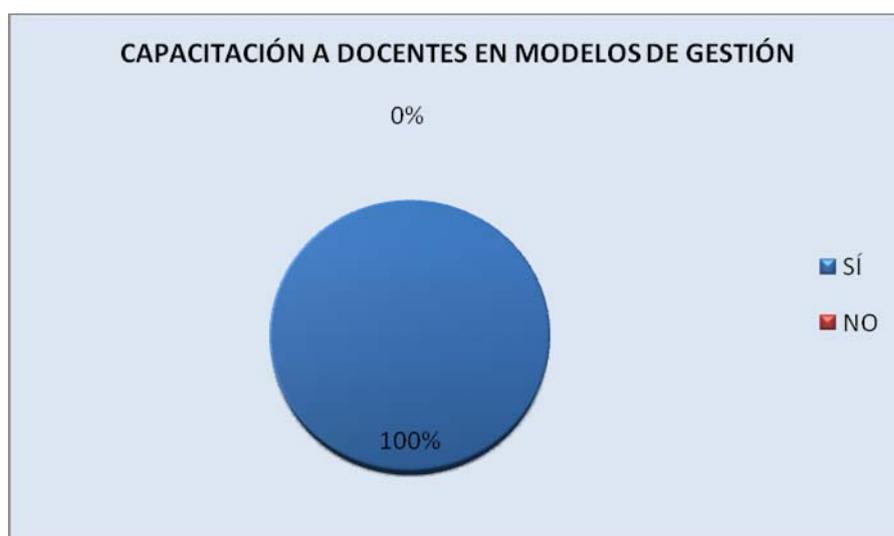
TABLA N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	18	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 6



Interpretación:

La totalidad de Maestros encuestados cree necesario que se debería capacitar a los maestros en los Modelos de Gestión; todos están consientes que deben conocer sobre la temática para poder trabajar dentro del Nivel Tecnológico y poder de esta manera involucrarse en el trabajo institucional, además su preparación ayudará al Instituto a mejorar su forma organizativa.

Pregunta: N° 7 ¿Conoce sobre el Modelo de Gestión Estratégica?

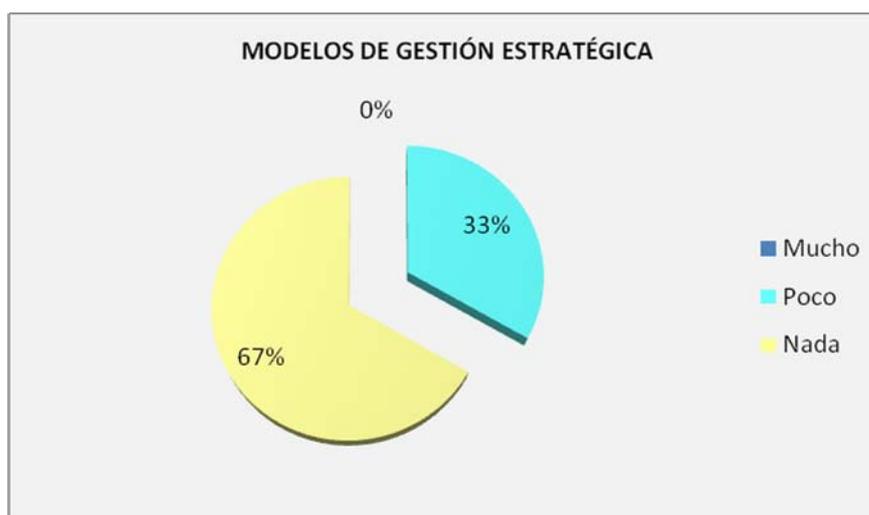
TABLA N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	0	0,0
Poco	6	33,3
Nada	12	66,7
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 7



Interpretación:

Tres de cada diez Maestros y Administrativos determinan que conocen poco de la Gestión Estratégica y más bien han escuchado hablar de ella, y la mayoría determina que desconoce sobre Gestión Estratégica; esta dificultad ha perjudicado para que los maestros realmente se pongan al frente de acciones institucionales del Nivel Tecnológico. Por lo que este Nivel realmente ha estado abandonado no sólo por los directivos y los maestros sino por la misma SENESCYT que no ha colaborado con los Institutos como lo ha hecho con las Universidades.

Pregunta: N° 8 ¿Se ha realizado la matriz FODA en la institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	16	88,9
NO	2	11,1
TOTAL	18	100

TABLA N° 8

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 8



Interpretación:

Nueve de cada diez de los encuestados dicen que si ha realizado la matriz FODA; pocos son los que dicen que no se ha realizado porque para el nivel Tecnológico no ha existido una convocatoria para realizar este trabajo. Este resultado demuestra que realmente al Nivel Superior no se le ha dado la importancia debida, es importante arrimar el hombro para mantener la imagen de la Institución.

Pregunta: N° 9 ¿En las medidas de solución a los problemas, se toma en cuenta a los Docentes?

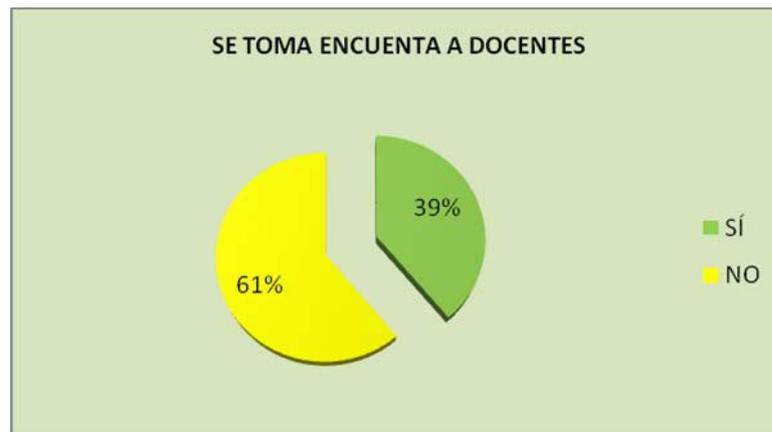
TABLA N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	38,9
NO	11	61,1
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 9



Interpretación:

Casi la tercera parte de los Docentes expresan en esta pregunta que si se toma en cuenta a los docentes, pero la mayoría que corresponde a las dos terceras partes determina que no son tomados en cuenta; esta es una realidad ya que los Maestros son catedráticos que pertenecen al Colegio, tienen nombramiento con el Ministerio de Educación y a penas trabajan unas pocas horas en el Nivel Tecnológico para rellenar su horario, razón por la cual es apremiante que se determine quienes son los Docentes que deberían trabajar con el Nivel Superior., para que de esta manera sean tomados en cuenta para acciones de ayuda dentro del trabajo administrativo, académico, con la comunidad, financiero u otros.

Pregunta: N° 10 ¿Considera fundamental que la institución cuente con el Proyecto Educativo Institucional?

TABLA N° 10

ALTERNATIVAS	FRCUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	18	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 10



Interpretación:

Las personas encuestadas en su totalidad consideran fundamental que la institución de Nivel Superior cuente con el Proyecto Educativo Institucional para el Nivel Tecnológico; ya que esta planificación posibilitará al Nivel Superior prever sus acciones y tomar decisiones de acuerdo a un diagnóstico real de los problemas, a la identidad musical que tiene, a las bases curriculares que definió el CONESUP, así como los proyectos de mejoras para los siguientes años.

Pregunta: N° 11 ¿Se debe aplicar algún Modelo de Gestión para elaborar el Proyecto Educativo Institucional en la Institución?

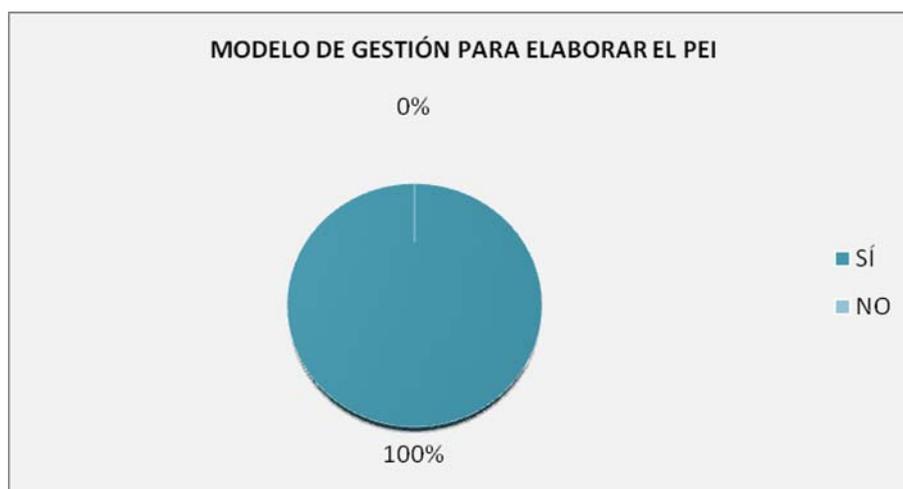
TABLA N° 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	18	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO:11



Interpretación:

Todos los maestros encuestados opinan que se debe aplicar algún Modelo de Gestión para elaborar el Proyecto Educativo Institucional en la Institución; están consientes de que en la actualidad todo el sistema Educativo se basa en modelos trabajo educativo, pedagógico, didácticos y otros. Entonces para gestionar la institución se debería contar con un Modelo definido para que las autoridades puedan enmarcar su trabajo en función de líneas directrices de planeación del trabajo.

Pregunta: N° 12 ¿Cuál de los componentes del PEI cree que es el más importante para el desarrollo de proyectos de mejoras en la Institución?

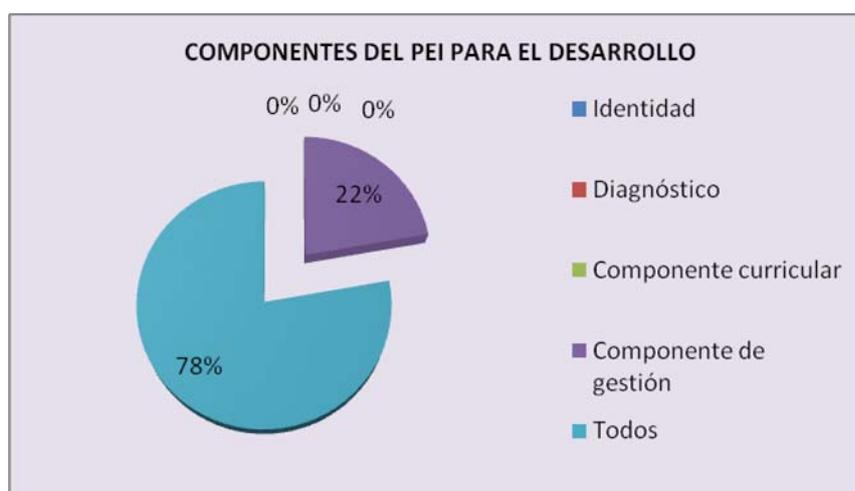
TABLA N° 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Identidad	0	0,0
Diagnóstico	0	0,0
Componente curricular	0	0,0
Componente de gestión	4	22,2
Todos	14	77,8
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 12



Interpretación:

Una parte de los encuestados a esta pregunta expresan que de los componentes del PEI creen que es el más importante para el desarrollo de proyectos de mejoras en la institución es el Componente de Gestión y el gran mayoría dice que todos; Es necesario que conozcan que todos los componentes son importantes, porque involucra un solo accionar dentro de lo que es una planificación.

Pregunta: N° 13 ¿Realiza cada año el Institución los POAS (Plan Operativo Anuales)?.

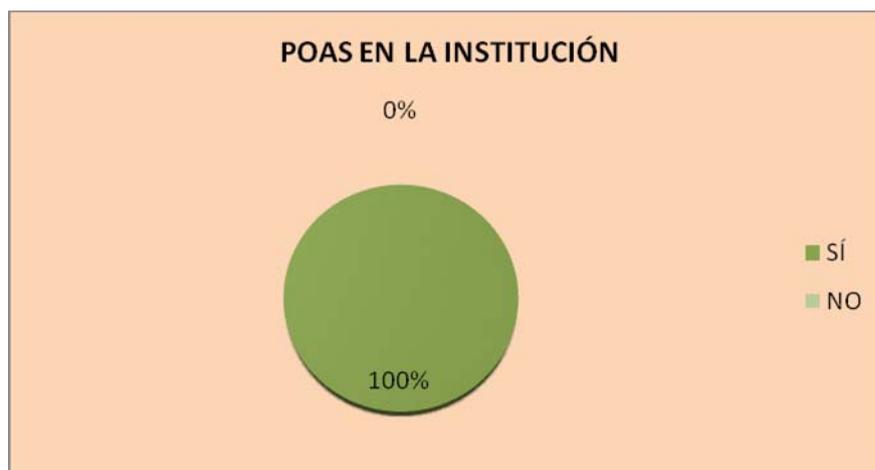
TABLA N° 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	18	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 13



Interpretación:

El total de Maestros determinan que si se realiza cada año en la Institución los POAS, este trabajo es exclusivo de las autoridades y por consecuencia el Nivel Tecnológico sí cuenta con el Plan Operativo Anual. Esto es importante porque al menos las acciones que se realizarán en el año están determinadas en un documento para poder elaborarlas y organizarlas.

Pregunta: N° 14 ¿Cuenta la institución con un Modelo de Planeación Estratégica?

TABLA N° 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0,0
NO	18	100,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 14



Interpretación:

El conjunto de Maestros dicen que nunca se ha contado en la Institución con un Modelo de Planeación Estratégica. El resultado demuestra que en los 7 años que viene funcionando los institutos, no se ha definido un Modelo de Planeación Estratégica para el Nivel Superior. Lo que ratifica el abandono en que se encuentra este espacio de trabajo institucional.

Pregunta: N° 15 ¿Se aplica el Plan Estratégico en el Instituto?

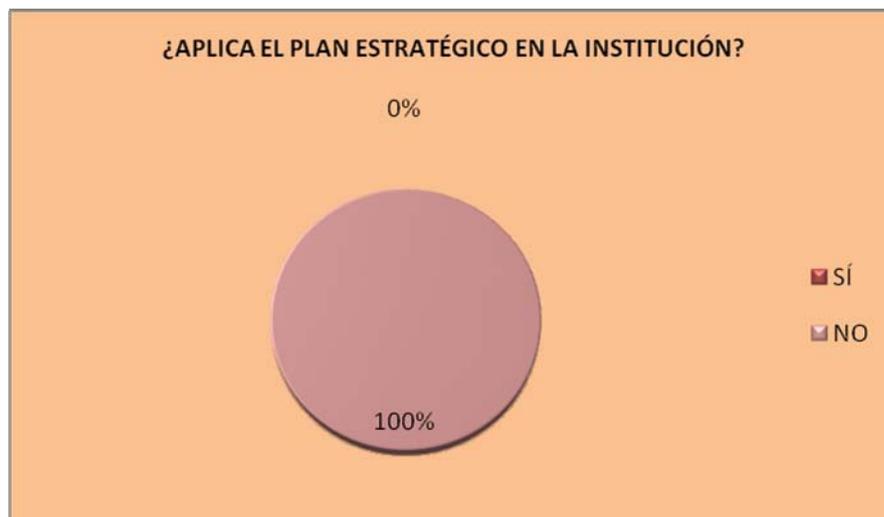
TABLA N° 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0,0
NO	18	100,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 15



Interpretación:

Indudablemente si no existe un Modelo de Planeación Estratégica el Instituto no tendrá su Plan Estratégico, aspecto que ratifican los encuestados. Este resultado es preocupante porque el Nivel Superior ha venido funcionando únicamente con un Proyecto de creación del Nivel Superior como así lo indican en la investigación , es indispensable que se trabaje dentro este parámetro de Planeación Institucional,

Pregunta: N° 16 ¿Cree usted que si la institución elabora un Proyecto Educativo institucional, aplicando un Modelo de Gestión, mejora el desarrollo del Nivel Tecnológico?

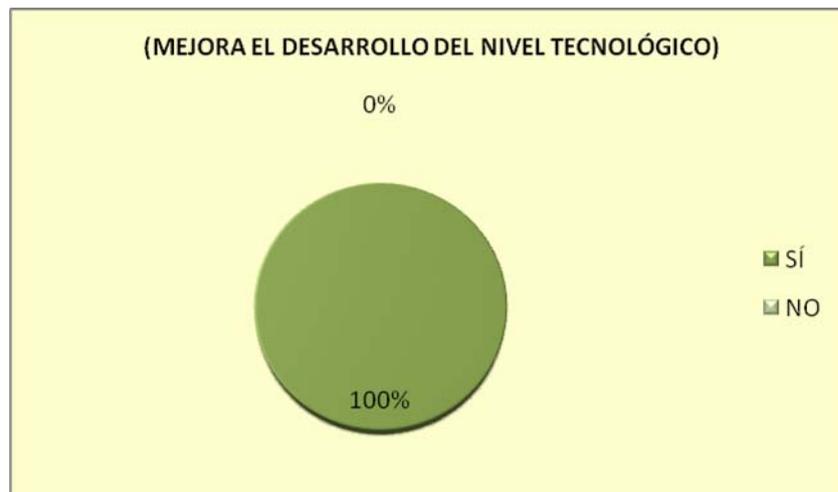
TABLA N° 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	18	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta Maestros y Personal Administrativo 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 16



Interpretación:

Todos los encuestados manifiestan que si mejora el nivel Tecnológico con la elaboración de Proyecto Educativo Institucional aplicando un Modelo de Gestión; indudablemente se debe elaborar el Proyecto Educativo con el compromiso de todos los docentes, aplicando el Modelo de Gestión Estratégico.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A ESTUDIANTES DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.

Pregunta: N° 17 La Gestión que se realiza en la Institución es:

TABLA N° 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	6,7
Muy Buena	5	16,7
Buena	23	76,7
Regular	0	0,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 17



Interpretación:

De los Estudiantes encuestados una gran mayoría determinan que la Gestión en la Institución es buena, pocos dicen que es muy buena y poquísimos expresan que es excelente. El resultado demuestra que los estudiantes nos están conformes con las cosas que pasan y se dan en la institución.

Pregunta: N° 18 ¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes?

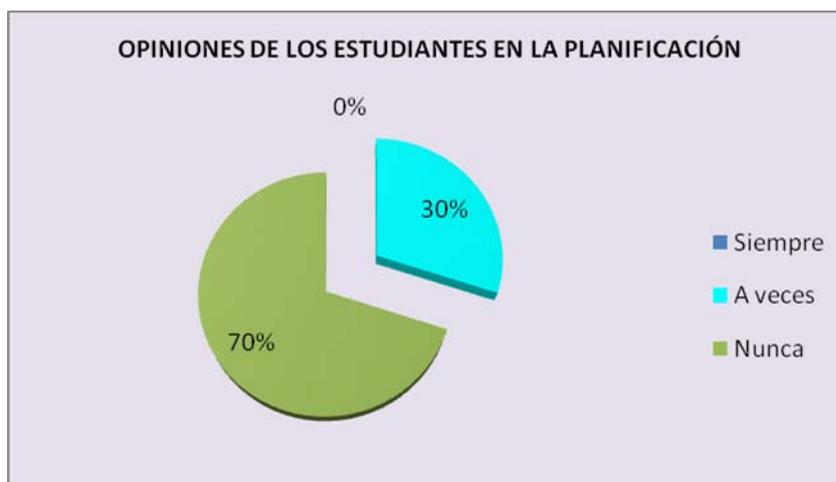
TABLA N° 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,0
A veces	9	30,0
Nunca	21	70,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 18



Interpretación:

Siete de cada diez de los Estudiantes expresan que las autoridades nunca escuchan las opiniones de los Estudiantes, pocos en cambio dicen que escuchan a veces. Los datos confirman la respuesta de los Estudiantes donde se establece que no existe la apertura a escuchar las opiniones o problemas que tiene la comunidad educativa. Al trabajar con el Modelo de Gestión Estratégico se darán cuenta que la participación en la planificación y desarrollo es de todos sus integrantes.

Pregunta: N° 19 ¿Usted como Estudiante ayuda a resolver problemas institucionales?

TABLA N° 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,0
A veces	8	26,7
Nunca	22	73,3
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 19



Interpretación:

La mayoría de los estudiantes encuestados expresan que nunca se ayuda a resolver problemas institucionales, y pocos expresan que los estudiantes a veces ayudan a la institución en sus problemas. Esto debido a que las autoridades jamás hacen conocer los problemas y mucho menos se les llama a que sean partícipes de la solución. Las autoridades toman sus decisiones sin que conozcan los estudiantes razón de la existencia de los centros educativos, por lo tanto deben ser partícipes las acciones que se desarrollan dentro del establecimiento.

Pregunta: N° 20 ¿Usted se siente comprometido con la Gestión de las Autoridades?.

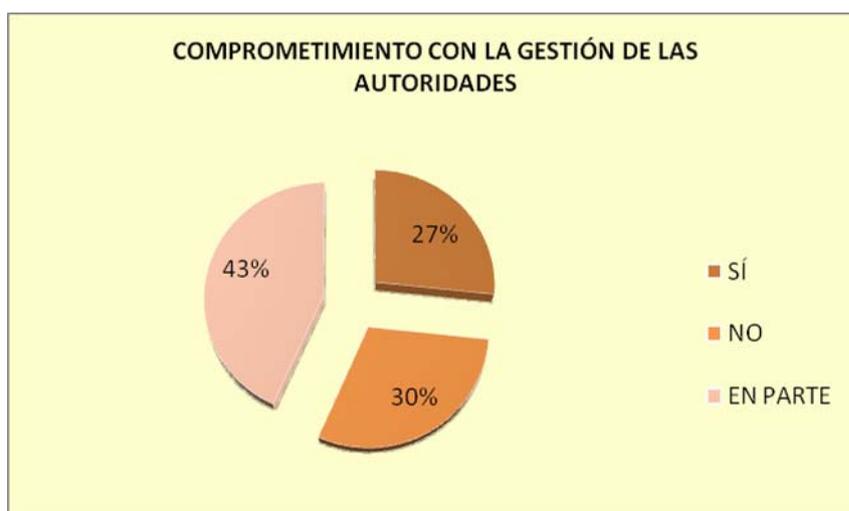
TABLA N° 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	8	26,7
NO	9	30,0
EN PARTE	13	43,3
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 20



Interpretación:

A la pregunta ¿Usted se siente comprometido con la Gestión de las Autoridades? cuatro de cada diez de los encuestados expresan que en parte se sienten comprometidos con la gestión, tres de cada diez dicen que existe ese compromiso y la otra parte determina que no hay ese compromiso. Los resultados demuestran que de alguna manera los estudiantes si tienen predisposición a ayudar al instituto y se siente parte de la institución, por ende deben ser parte de la solución a los problemas.

Pregunta: N° 21 ¿Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?

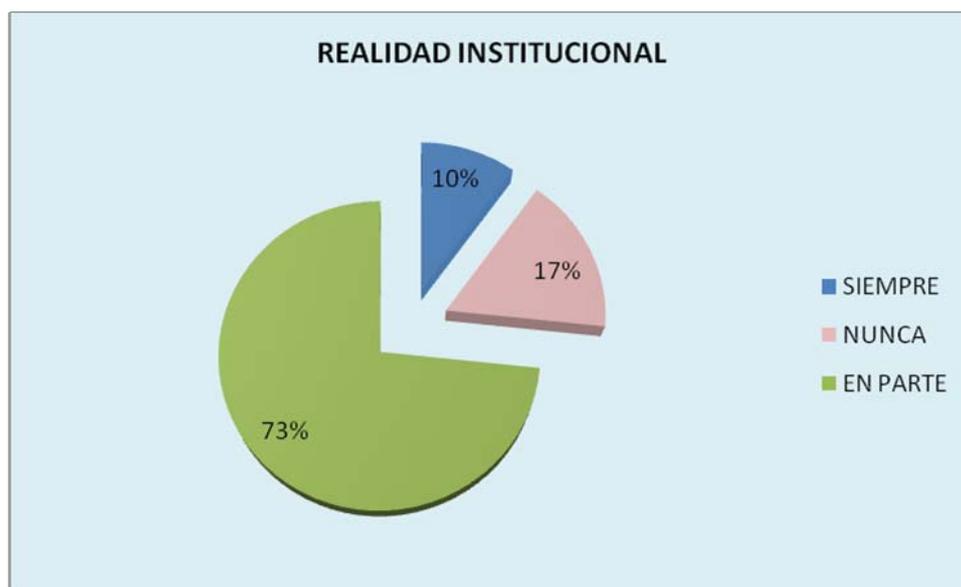
TABLA N° 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	10,0
NUNCA	5	16,7
EN PARTE	22	73,3
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 21



Interpretación:

De los Estudiantes, ocho de cada diez expresan que en parte conocen la realidad institucional, pocos dicen que no la conocen y muy pocos determinan que si la conocen: este resultado demuestra que los Estudiantes saben ciertas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la institución.

Pregunta: N° 22 ¿Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?

TABLA N° 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	30	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011
Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 22



Interpretación:

Todos los estudiantes determinan que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico. Este resultado demuestra que los estudiantes tienen confianza en que las cosas pueden mejorar en el nivel tecnológico.

Pregunta: N° 23 ¿La Institución les ha convocado para trabajar la Planificación Institucional?

TABLA N° 23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0,0
NO	30	100,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 23



Interpretación:

Los resultados demuestran que la institución nunca les ha convocado para trabajar la Planificación Institucional; por lo que jamás los Estudiantes se han involucrado en el trabajo institucional dentro de su planeación de acciones que ayude al desarrollo. En el PEI, deberán los responsables de construir convocar para su elaboración para que se sientan importantes, demuestren interés y comprometimiento por mejorar la organización

Pregunta: N° 24 ¿Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución?

TABLA N° 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	30	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Estudiantes 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 24



Interpretación:

Los estudiantes en su totalidad determinan que sí quisieran conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución; estos resultados demuestran el deseo de los Estudiantes de ser parte del desarrollo de la institución y por ende ayudar a que el Nivel Tecnológico mejore sus procesos, organización y trabajo. Además al tener la carrera de Docencia Musical el Instituto es la oportunidad para que asimilen como se Planifica las Instituciones Educativas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A PADRES DE FAMILIA DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.

Pregunta: N° 25 La Gestión que se realiza en la Institución es:

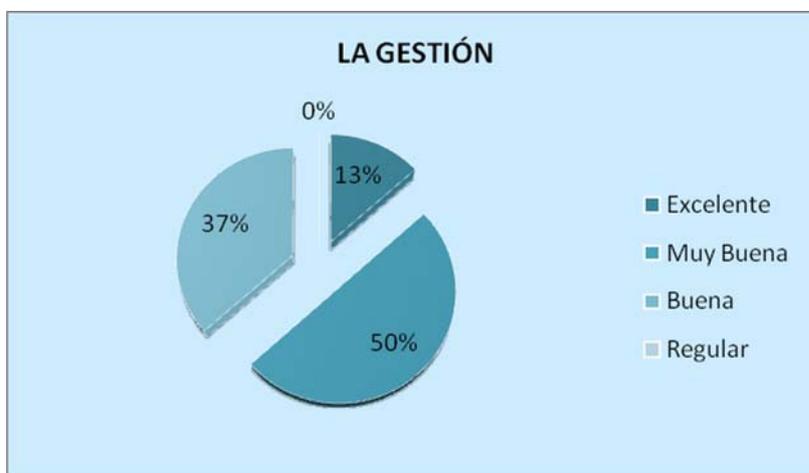
TABLA N° 25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	13,3
Muy Buena	15	50,0
Buena	11	36,7
Regular	0	0,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 25



Interpretación:

La mitad de los Padres de Familia encuestados determinan que la Gestión en la Institución es muy buena, una tercera parte dice que es buena y poquísimos expresan que es excelente. El resultado demuestra que los padres de familia están a gusto con lo que la institución realiza para sus hijos, es por ello la confianza que tienen en el Instituto y mandan a sus hijos para que estudien allí.

Pregunta: N° 26 En su Planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Padres de Familia?.

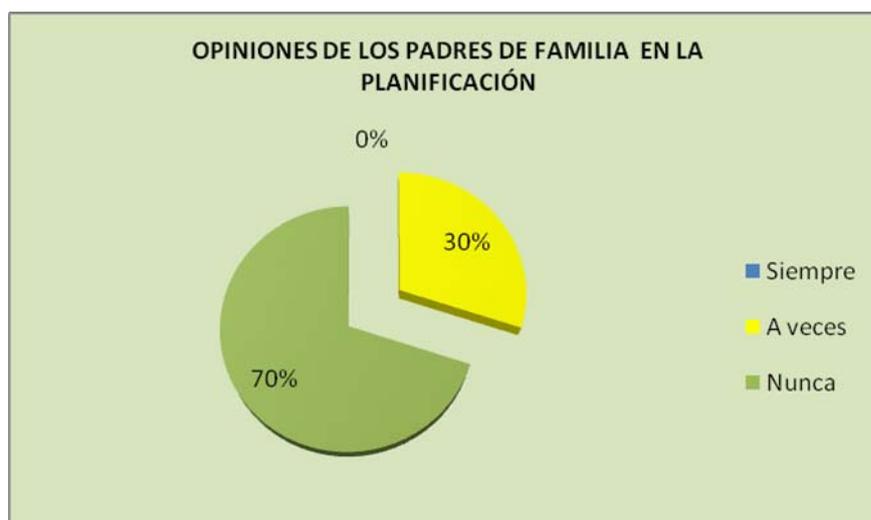
TABLA N° 26

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,0
A veces	9	30,0
Nunca	21	70,0
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: 26



Interpretación:

Los Padres dicen que a veces en su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Padres de Familia, más cuando se trata de dar cuotas para una u otra actividad, pero la mayoría dicen que no se les toma en cuenta para nada, es más el Nivel Tecnológico ni siquiera son tomados en cuenta para los programas y eventos institucionales. Se debe mientras los estudiantes dependan de los Padres y éstos asistan, hacerles participar activamente.

Pregunta: N° 27 ¿Usted como Padre de Familia ayuda a resolver problemas institucionales?

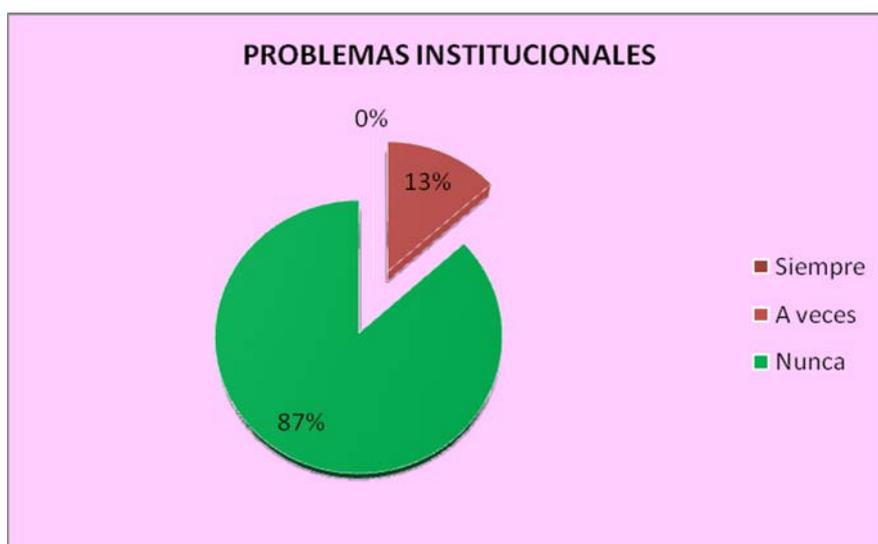
TABLA N° 27

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,0
A veces	4	13,3
Nunca	26	86,7
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 27



Interpretación:

Casi la totalidad de los Padres de Familia dicen que no ayudan a resolver problemas institucionales, porque las Autoridades jamás les han llamado para informarles los problemas que atraviesa el Nivel Tecnológico y así buscar alternativas de solución. Este resultado demuestra que las autoridades poco o nada toman en cuenta a la Comunidad Educativa para resolver conflictos y que la toma de decisiones es únicamente administrativa.

Pregunta: N° 28 ¿Usted se siente comprometido con la Gestión de las Autoridades?.

TABLA N° 28

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,0
NUNCA	12	40,0
EN PARTE	18	60,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 28



Interpretación:

Más de la mitad de los padres de familia expresan que en parte se sienten comprometidos con la Gestión de las Autoridades, menos de la mitad de en cambio dicen que no hay ese compromiso porque jamás les llaman, ni les toman en cuenta. Los resultados demuestran que si la institución se propusiera a realizar un trabajo conjunto con los padres de familia si tuviera apoyo.

Pregunta: N° 29 ¿Conoce la realidad Institucional (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?

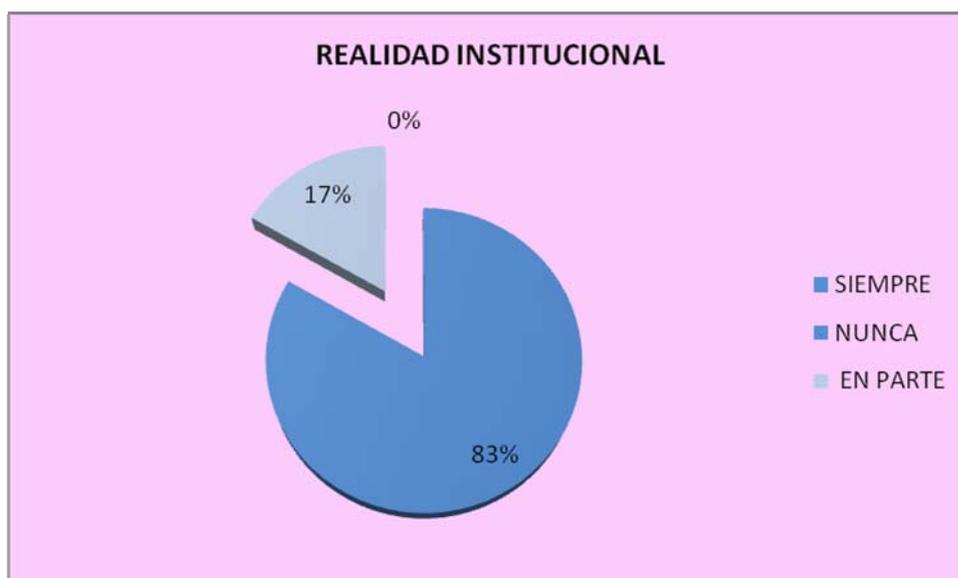
TABLA N° 29

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,0
NUNCA	25	83,3
EN PARTE	5	16,7
TOTAL	30	100,0

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 29



Interpretación:

Casi la totalidad de encuestados determinan que no conocen la realidad institucional, porque casi no van a la institución, y pocos dicen que conocen en parte, porque sus hijos les cuentan las cosas que pasan en la Institución. Es importante el resultado porque los Padres por lo general van sólo a matricular a sus hijos.

Pregunta: N° 30 ¿Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?

TABLA N° 30

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	30	100,0
NO	0	0,0
	30	100

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 30



Interpretación:

Todos los padres de familia determinan que si la institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico. Este resultado demuestra que los Padres tienen confianza en que las cosas pueden mejorar en el nivel tecnológico. Por tal razón se les debe comprometer en la elaboración del PEI.

Pregunta: N° 31 ¿La Institución le ha convocado para trabajar la Planificación Institucional?

TABLA N° 31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SÍ	0	0,0
NO	30	100,0
	30	100

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 31



Interpretación:

Los resultados demuestran que la Institución nunca les ha convocado a los Padres de Familia para trabajar la Planificación Institucional; por lo que jamás los Padres se han involucrado en el trabajo institucional dentro de su Planeación de acciones que ayude al desarrollo.

Pregunta: N° 32 ¿Quisiera usted conocer acerca de modelos de gestión para mejorar la organización de la institución?

TABLA N° 32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	30	100,0
NO	0	0,0
	30	100

Fuente: Encuesta Padres de Familia 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 32



Interpretación:

Los Padres en su totalidad determinan que sí quisieran conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la Institución; estos resultados demuestran el deseo de los Padres de ser parte del desarrollo de la Institución y por ende ayudar a que el Nivel Tecnológico mejore sus procesos, organización y trabajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A LA COMUNIDAD DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.

Pregunta: N° 33 La Gestión que se realiza el Instituto es:

TABLA N° 33

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	20,0
Muy Buena	4	40,0
Buena	4	40,0
Regular	0	0,0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 33



Interpretación:

De los miembros de la Comunidad encuestados casi la mitad determinan que la Gestión en la Institución es muy buena, casi la otra mitad dicen que es buena y pocos expresan que es excelente. El resultado demuestra que la Comunidad ve con buenos ojos el trabajo de la institución y es por ello que al ser la única Institución en el sector tenga el respeto de los pobladores.

Pregunta: N° 34 ¿El Rector toma en cuenta las opiniones de usted como miembro de la Comunidad?.

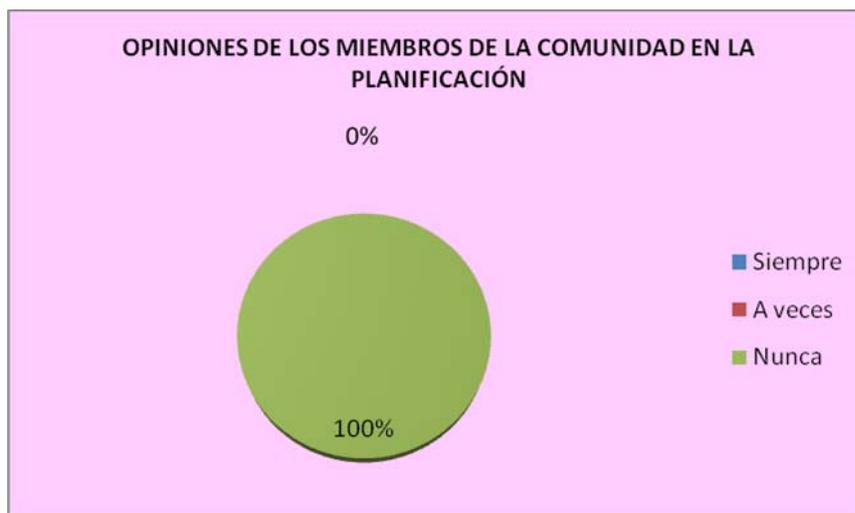
TABLA N° 34

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,0
A veces	0	0,0
Nunca	10	100,0
	10	100,0

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 34



Interpretación:

Todos los miembros de la Comunidad encuestados expresan que las Autoridades nunca les toman en cuenta las opiniones que estos expresan. Los directivos deben relacionarse directamente con la Comunidad porque son ellos los que saben de lo que acontece y miden el pulso de las instituciones, de ahí la importancia de que sean escuchados.

Pregunta: N° 35 ¿Usted como miembro de la Comunidad, se preocupa por el desarrollo y avance de la Institución?

TABLA N° 35

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,0
A veces	7	70,0
Nunca	3	30,0
TOTAL	10	100,0

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 35



Interpretación:

Pocos de los encuestados expresan que a veces existe preocupación por la institución, más cuando hay problemas y conoce la sociedad, la gran mayoría en cambio determina que no hay mucha preocupación porque es una institución con mucha trayectoria y ha de estar bien. Las autoridades no deben confiarse del prestigio que tiene como institución, como lo hacen los miembros de la Comunidad, porque no hace falta de mucho para que se derrumbe, especialmente estos momentos que el Estado se encuentra en un momento de transición.

Pregunta: N° 36 ¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades del Instituto?.

Tabulación: TABLA N° 36

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SIEMPRE	6	60,0
NUNCA	0	0,0
EN PARTE	4	40,0
	10	100

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 36



Interpretación:

La mayoría de los miembros de la Comunidad expresan que sí se sienten comprometidos con la Gestión de las Autoridades del Instituto, porque es la única institución en el sector, poco dicen que no. Los resultados demuestran que si la Institución les tomara, la Comunidad respondería favorablemente.

Pregunta:

° 37 ¿Conoce la realidad del Instituto (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?)

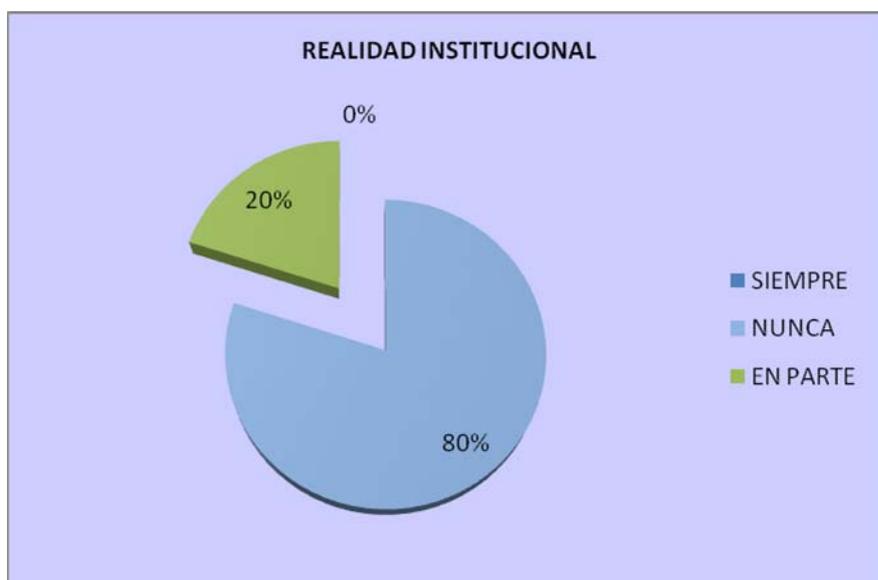
TABLA N° 37

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SIEMPRE	0	0,0
NUNCA	8	80,0
EN PARTE	2	20,0
	10	100

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 37



Interpretación:

La Comunidad expresa que no conoce la realidad institucional, no sabe de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, por lo que pocos se interesan en la institución. La respuesta es por demás lógica porque el instituto poco o nada se relaciona con los estamentos comunitarios como Junta parroquial y otros.

Pregunta: N° 38 ¿Cree usted que si el Instituto elabora un proyecto de planificación institucional mejorará el desarrollo del nivel Tecnológico?

TABLA N° 38

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	10	100,0
NO	0	0,0
	10	100

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 38



Interpretación:

Todos los encuestados expresa que si el Instituto elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejora el desarrollo del Nivel Tecnológico. La respuesta determina que la Comunidad si está consciente de que la planificación es fundamental para la buena marcha de los establecimientos.

Pregunta: N° 39 ¿El Instituto le ha convocado para trabajar la Planificación Institucional?

TABLA N° 39

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0,0
NO	10	100,0
	10	100

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 39



Interpretación:

De acuerdo a los resultados el Instituto jamás le ha convocado para trabajar en la Planificación Institucional. La respuesta ratifica que la Institución nunca se ha acercado a la Comunidad a no ser sólo por las fiestas, nunca ha sido participe de su trabajo, por ello la sociedad poco o nada se adentra en el trabajo institucional. Nuca las instituciones deben caminar solas, panificar en consenso es el objetivo del Modelo de Gestión Estratégico.

Pregunta: N° 40 ¿Quisiera usted conocer acerca de modelos de gestión para mejorar la organización del Instituto?

TABLA N° 40

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	10	100,0
NO	0	0,0
	10	100

Fuente: Encuesta Comunidad Educativa 05/03/2011

Responsable: Víctor Hugo Ramírez P.

GRÁFICO: N° 40



Interpretación:

Todos los encuestados expresan que si quisieran conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización del Instituto, la respuesta demuestra que la Comunidad desea ser tomada en cuenta en el desarrollo y progreso institucional, solo hace falta la decisión de las autoridades y el trabajo conjunto para mejorar la Educación de la Parroquia, cabe señalar que los elementos representativos de la Comunidad desempeñan funciones en instituciones donde también deben Planificar, razón por que se ven interesados en participar y conocer.

RESULTADO DE LA ENTREVISTA AL SEÑOR VICERECTOR DE LA INSTITUCIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL PERÍODO 2011.

Encuestado: Lic. Kléber Muñoz

Encuestador: Víctor Hugo Ramírez

CUESTIONARIO

1.- ¿De acuerdo a las nuevas leyes de la SENESCYT debe elaborarse el Proyecto Educativo Institucional? (PEI)

La normativa de la SENESCYT específica que si debe elaborarse, aunque los institutos no hemos sido atendidos adecuadamente por el antiguo CONESUP, y no han realizado un seguimiento adecuado al trabajo de los institutos.

2.- ¿El Modelo de Gestión Estratégico ayuda al desarrollo de la Planeación Institucional a través del Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional?

Definitivamente debe el Modelo de Gestión Estratégica ayudar al desarrollo de la Planeación Institucional, no tengo mucho conocimiento de Modelos de Gestión, he oído que es uno de los más acogidos y utilizados en las Instituciones Educativas.

3.- ¿Qué procesos se debería seguir para la aplicación del Modelo de Gestión estratégico en el Proyecto Educativo Institucional?

Desconozco sobre Modelos de Gestión, lo que se ha trabajado es Proyecto de Transformación cuando el CONESUP nos obligó a convertirnos en Institutos

Técnicos y Tecnológico en el año 2003, donde sí se aplicó la técnica FODA para conocer las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

4.- ¿Se ha capacitado a los Docentes sobre Modelos de Gestión?

Definitivamente no, el Instituto en el Nivel Tecnológico no posee dinero para ningún tipo de capacitaciones por lo que no se lo ha podido realizar.

5.- ¿Es importante que la comunidad educativa se involucre en la planeación institucional?

Definitivamente sí es fundamental para que todos participen en el trabajo para que estén enterados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la institución tiene y entre todos poder solucionar los problemas y hacer frente a los conflictos.

6.- ¿Cómo ayudaría la elaboración del PEI en el Instituto Tecnológico “San Lorenzo”?

Definitivamente sería una gran ayuda para el desarrollo de la institución, hasta ahora no se ha tenido este documento institucional debido a la complicación de su elaboración y al tiempo, así como a que no se cuenta con un equipo de trabajo que se dedique a realizar este proceso ya que los maestros son profesores del bachillerato y educación básica superior; y sólo están ayudando pocas horas de clase en el Nivel Tecnológico. Es indispensable elaborar el PEI exclusivamente para el nivel superior por cuanto la Constitución de la República reconoce como institución de carácter Superior y debe por ley separarse de lo que hoy es el Colegio y tener sus propias autoridades, personal docente, administrativo y de servicio.

COMPROBACIÓN DESCRIPTIVA DE LA HIPÓTESIS

El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación demuestra con claridad el problema que tiene el Instituto Tecnológico Superior de Música “San Lorenzo”, de la Parroquia Rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar en cuanto al poco conocimiento del Modelos de Gestión y Gestión Estratégica para la Planificación Institucional, los resultados se demuestran que únicamente cuentan con los POAS de cada año y un Proyecto de creación del Nivel Tecnológico, más no existe el Plan Estratégico actualizado y mucho menos el PEI (Proyecto Educativo Institucional); la falta de este instrumento de Gestión Institucional provoca dificultades en la Comunidad Educativa, barreras en la comunicación institucional, poco desarrollo de la gestión administrativa, función docente (académico), investigación y vinculación con la comunidad.

Por lo indicado la **Hipótesis propuesta planteada** al inicio de la investigación **¿El desarrollo práctico del Modelo de Gestión Estratégico en la Planeación Institucional ayuda a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?**, se define como positiva ya que como resultados de las estrategias de cambio, el Modelo de Gestión Estratégica en la Planeación Institucional ayuda en el desarrollo del PEI a través de la determinación de definir propósitos, premisas, objetivos, estrategias, políticas y programas de la planeación institucional; de acuerdo a los 4 componentes del PEI como es el Diagnóstico Institucional, el Proyecto de Identidad, Componente Curricular y el Componente de Gestión; misma que se ve cristalizada en la elaboración del PEI; además garantiza el involucramiento de toda la Comunidad Educativa; el desarrollo de procesos participativos que poco a poco vayan mejorando la organización institucional y el cumplimiento de un trabajo consolidado que garanticen la solución de problemas organizativos, académicos, de vinculación con la colectividad y de investigación.

De esta manera se comprueba la Hipótesis planteada, aplicando el principio empírico - analítico que analizó los diferentes hechos y fenómenos involucrados

en la problemática, para poder establecer las posibles soluciones y alternativas tangibles y prudentes redactados en la propuesta de la presente investigación.

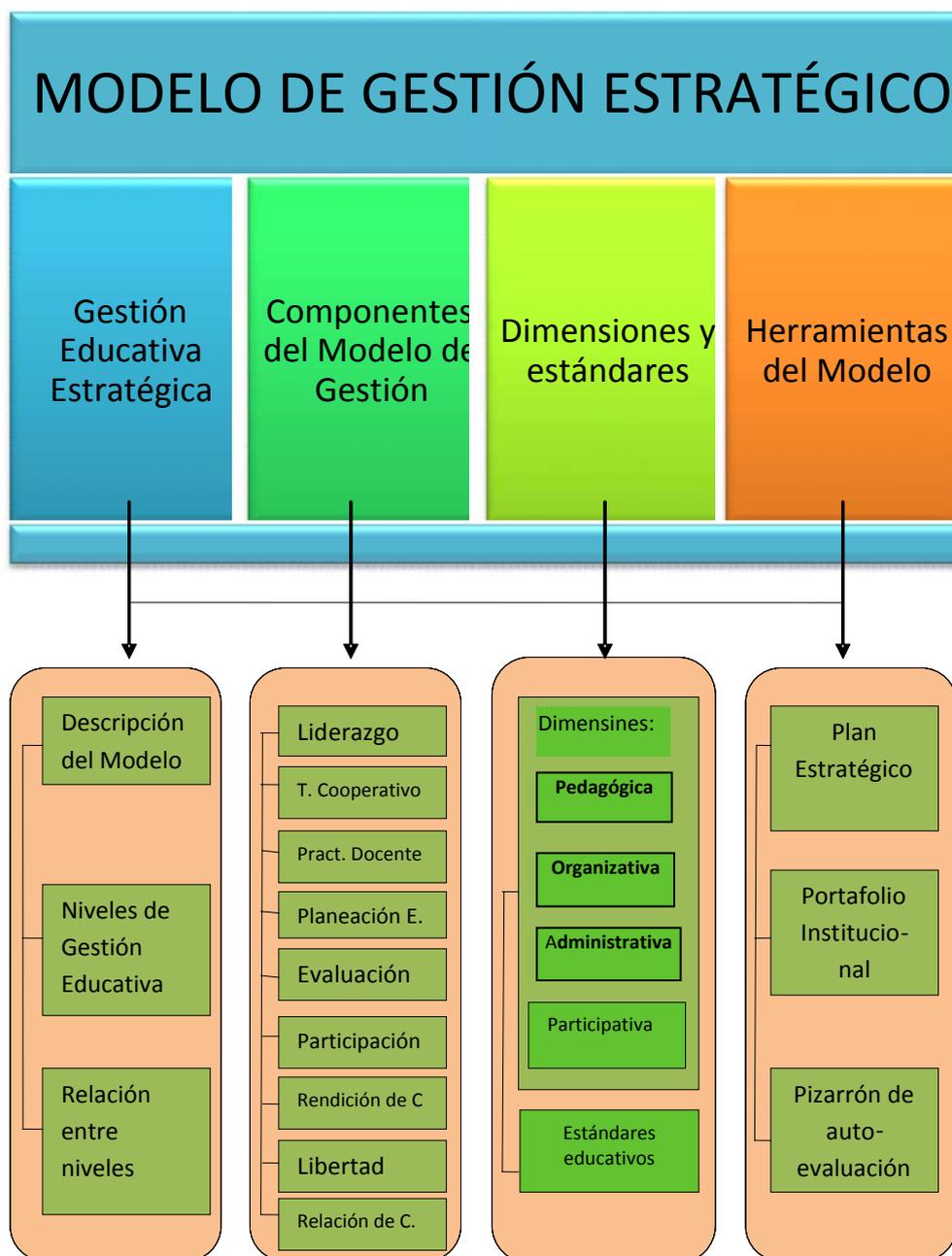
RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Tabla 4. Estrategias implementadas

ANTES	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	DESPUÉS
1.- Despreocupación de las autoridades en la administración del Nivel Superior	1. Asistencia a las capacitación de la SENESCYT	1. Preocupación de las autoridades en capacitar a la comunidad educativa y aplicar el Modelo de Gestión Estratégica a su administración
2. Poco conocimiento de Modelos de Gestión	2. Taller sobre Modelos de Gestión.	2. Conocen los Modelos de Gestión , aplicabilidad y ventajas
3. Inexperiencia en Gestión Estratégica	3. Seminario taller para la explicación de Gestión Estratégica	3. Conocen sobre Gestión Estratégica en la planeación del Instituto, niveles, componentes, características, dimensiones y herramientas
4., Ausencia de compromisos institucionales	4. Motivación y concientización de la necesidad de participación integral	5. Firma de compromiso de participación y ayuda.
5. Existencia del PEI en el Nivel Tecnológico	5. Aplicación del modelo de gestión estratégica para la elaboración del PEI	5. Necesidad de elaborar el PEI
6. Improvisación en el	6. Utilizar el modelo de	6. Regulación de los

trabajo administrativo, docente, investigación y vinculación.	gestión estratégica para organizar el trabajo institucional	procesos de planeación institucional
7. Poco desarrollo institucional por la falta del PEI	7. Definir y ejemplificar los componentes del PEI y su funcionalidad	7. Conocimiento de las necesidades institucionales dentro de la planeación
8. Trabajo individualista.	8. Conciencia participativa para el desarrollo institucional	8. Trabajo participativo
9. Existencia solo de un proyecto de creación de nivel superior	9. Plan de estrategias para la elaboración del PEI	9. Estrategias de planeación para elaborar el PEI
10. Desorganización y institucional.	10. Selección de comisiones de trabajo	10. Organización institucional para la planeación.

ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PEDI



CONCLUSIONES

El conocimiento de las realidades en las instituciones educativas determina un paso importante en reconocer los errores y corregirlos a tiempo con la finalidad de solucionar conflictos y elevar la calidad del sistema educativo. En el presente trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Conclusiones

- Como resultados de la investigación se determina el poco conocimiento de Modelos de Gestión, y en especial en el Modelo de Gestión Estratégico, no existe en el Nivel Tecnológico el Proyecto Educativo Institucional.
- La investigación ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a identificar el Modelo de Gestión Estratégico como el más opcionado y recomendado por la UNESCO (2000) para el sistema educativo, analizar las bases científicas, procesos y procedimientos del Modelo de Gestión Estratégica y fundamentalmente la aplicación de un seminario-taller para la capacitación de la Comunidad Educativa sobre el tema.
- Se comprueba la hipótesis considerándola como positiva ya que el desarrollo práctico del Modelo de Gestión Estratégico en la Planeación Institucional ayuda a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional; como lo determina el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación donde se establece que la Gestión Estratégica son acciones desplegadas por los gestores que dirigen espacios organizacionales y que tienden a mejorar las prácticas educativas.
- Se dio cumplimiento al proceso de recolección de datos a través de encuestas a Docentes, Estudiantes, Padres de Familia y Comunidad; y entrevista al Vicerrector de la Institución, y de acuerdo a los resultados se determina el desconocimiento de Modelos de Gestión y de Gestión Estratégica, y se evidencia la necesidad de capacitar conocer y aplicar en el desarrollo de la Planeación Institucional a través del PEI.

Recomendaciones:

- Es fundamental que se aplique el modelo de Gestión Estratégica en la elaboración del PEI con la finalidad de organizar el trabajo institucional que posibilite la aprobación y acreditación por el (CEAACES) Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Es importante que las Autoridades y toda la Comunidad Educativa con los conocimientos sobre Gestión Estratégica, los apliquen para la elaboración del PEI, como parte de la Planeación Estratégica, misma que garantizará la organización institucional y con ello mejorará la calidad educativa, como lo estable las políticas educativas del nuevo milenio.
- Es imprescindible la aplicación de la Planeación Estratégica en el Instituto Tecnológico “San Lorenzo”, en función del Modelo de Gestión Estratégica que posibilitará a los gestores dirigir la institución para el desarrollo de los procesos de gestión en el sistema educativo.
- Es fundamental que todas las personas que participaron en la investigación se comprometan y participen en la elaboración de PEI.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 ACKOFF Russell Limusa, (2000): *Fundamentos de investigación de operaciones* / Russell L. Ackoff y Maurice W. Sasieni Nueva edición. México
- 2 ACUERDO MINISTERIAL N° 1962, del 18 de julio de 2003
- 3 ACUERDO MINISTERIAL No 182 del 22 de mayo del 2007
- 4 ANDINO P. (1999) *Investigación Social teoría, métodos y técnicas*, segunda edición Quito Ecuador.
- 5 ANSOFF Igor (1999), *Planeación estratégica en la educación*. Edt. LIMUSA México.
- 6 ARANDA Alcides, (2000) *Planificación Estratégica Educativa*, Loja.
- 7 Arieu (2007), *Conciencia estratégica en educación*. Edt. MALOUS. México.
- 8 Ayarza, Hernán – *La evaluación de la calidad académica y acreditación.* – IGLU – Québec – N° 6, abril 1996
- 9 BACA G. *Evaluación de Proyectos*, cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana S.A.
- 10 BRÜNNER J.J. (2005). "Educación superior, integración económica y globalización". En: Primer Simposio Regional "Educación, Trabajo y la Integración Económica del Merconorte". Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, San Juan.
- 11 Constitución de la República del Ecuador del (2008)
- 12 COOPER, James: *Estrategias de Enseñanza*. Editorial Limusa México. 1993.
- 13 CORTIJO R, CASTRO O. (2001), *Didáctica de la Educación Superior*, UNITA Quito.
- 14 CORTIJO R., CASTRO O., y MACATE M. (2001), *Bases Psicológicas del Aprendizaje*. UNITA Quito
- 15 CORTIJO R., CASTRO O., y MORALES G. (2001) *Tendencias contemporáneas de la pedagogía*. UNITA Quito.
- 16 DEMING W. Edwards, (1989) *Calidad Productividad*. (La Salida De La Crisis), 2a. Ed., Madrid, Ed. Díaz De Santos
- 17 DE ZUBIRÍA Miguel: (1995) *Pensamiento y aprehendizaje* Editores ARCA.
- 18 DOCUMENTO DE LA COMISIÓN EUROPEA, (2002). (*Benchmarking of Business Incubators. Final Report*).

- 19 DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997), *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición.
- 20 CONESUP. (2008) *Esquema básico para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional*. Quito.
- 21 CONTRERAS, José Domingo. (1997) *La autonomía del profesorado*. Editorial Morata, España.
- 22 ESCALANTE ÁLVAREZ J. Cruz, MEJÍA REYNA Jorge Abraham, RAMOS SÁNCHEZ Jorge, VILLA BENÍTEZ María Angélica, GALLEGOS MARIANO, ARANDA PÉREZ María Teresa (2000) *Modelo de gestión educativa estratégica*, Editorial Secretaría de Educación Pública, México.
- 23 FAYOL Henry (2005) *Principios de la administración general* de Fayol.
- 24 FLEITMAN Jack (2000:) *Negocios exitosos* .Edt. Mc Graw Hill. México
- 25 GAIRÍN, Joaquín y Darder, Pere. (2001). *Organización de Centros educativos. Primera reimpresión*. Bilbao, España: Editorial CISSPRAXIS.
- 26 GHIOLDI (2006) *El fantasma de la desigualdad educativa*. Edi. Nacional.
- 27 GONZALES Diego. (1987) *Didáctica General* 1ª. Edición 1987
- 28 GOOD, Thomas L: (1995) *Psicología Educativa* Contemporánea, Editorial Mc GraWhill México D.F.
- 29 HAMMER Y CHAMPY (1994) *Planeación y Desarrollo empresarial*. Herrero Hermanos, México.
- 30 KOGAN, (1999). *La rendición de cuentas en Educación Superior*. Edit MARCILL España.
- 31 KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary (2004) *Marketing*. Edt. McGraw Hill México
- 32 LADRÓN L. (1978) *Metodología de la Investigación Científica*, Bogotá, Universidad Santo Tomás,.
- 33 LEFCOVICH Mauricio (2004) *Estrategia y dirección estratégica*
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/estkailefco.htm>.
- 34 LIZCANO G. (2006) *Planeación Institucional*, Editorial popular. Madrid
- 35 Lizcano G: (2000) *Lineamientos curriculares*. Universidad de Santa Fe, Colombia.
- 36 MARQUIS, Carlos. (1994) (compilador)- *Evaluación Universitaria en el MERCOSUR*- Ministerio de Cultura y Educación. Bs. As.

- 37 MAYER, Richard E. (1983). *Pensamiento, resolución de problemas y cognición*. España, Edit. Paidós
- 38 MEC : *Reforma Curricular Consensuada* Quito 1996
- 39 Ministerio de Educación. (2000) Proyecto Educativo Institucional
- 40 MENDEZ C. (2001) Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana S.A., Bogotá – Colombia. 2001
- 41 OCDE, PISA (2006). *Marco de la evaluación. Conocimientos y habilidades en ciencias, matemáticas y lectura*
- 42 ONU, *Objetivos de desarrollo del milenio. Informe 2008*.
- 43 ORLICH, Donald: (1994) *Técnicas de Enseñanza*. Editorial Limusa. México
- 44 ORTIZ SANCHEZ T. (2007) *Identidad institucional. Editorial Norma Caracas Venezuela*
- 45 ORTUZAR, Patricio, OSORIO, Ivonne. (1990) *Planificación y Organización*, UCN, 1990. ROJO M. Bernardo: *Planificación y Organización*, Ed. UCN, Antofagasta
- 46 67 POZNER DE WEINBERG, Pilar (2000), *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II. Buenos Aires
- 47 PRIETO, J.R Y OTROS. (1997). *El Proyecto Educativo de Centro. Un recetario para su elaboración*. Madrid: Editorial Escuela Español.
- 48 Proyecto Educativo de Centro. (s/f) Revista Escuela en Acción.
- 49 RAMÍREZ Et., (1993) *Objetivos de la Universidad*. UNIP. Salvador.
- 50 RATHS L.E. y otros. (2006) *Como enseñar a pensar. Teoría y aplicación* Editorial Paidòs Studio, Argentina.
- 51 REVISTA Remembranzas Colegio Nacional Técnico “San Lorenzo” (1999) *Bodas de Plata Institucional*
- 52 RODRIGUEZ POTTELLA Marlene. (1997) *Manual de Planificación Estratégica para Instrucciones Universitarias*. Editorial FEDUPEL
- 53 ROSALES Henry, (2007) *Planeación estratégica en Educación*. Universidad de Santa Fé Colombia
- 54 SALAS N. (2008) *Estrategias educativas*. Edit. Del Río Argentina.

- 55 SÁNCHEZ Margarita: (1991) *Desarrollo de habilidades del pensamiento*. México.
- 56 SANTOS Miguel: (1996) *Evaluación educativa*. Edit. Magisterio del río de la Plata. Primera edición. Argentina
- 57 SCHEIN, Edgar. (1991). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall México
- 58 SMIRNOV, A. A.; RUBINSTEIN, S. L.; LEONTIEV, A. N. y Tieplov, B. M. (1995). *Psicología*. México, Edit. Grijalbo.
- 59 STANTON, ETZEL Y WALKER (2004) *Fundamentos de Marketing*, , 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004,
- 60 STEINER GEORGE A. (1998). "*Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CEC
- 61 TERRY, George (2003) *Administración Educativa*. México
- 62 THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. J. III, (2001) *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill,.
- 63 TORRES Carlos (2002) *Reingeniería Educativa*. H. Edit. SOLMER. México.
- 64 TORRES Carlos. (2007). *Planeación estratégica educativa*. Edit. SOLMER. México
- 65 U.T.P.L.: (1992) *Psicología del Aprendizaje* Edit. Utpl. 2da edición Loja..
- 66 UNESCO- (1995) *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior*- París
- 67 UNESCO (1992) *Proyecto principal de Educación para América Latina y el Caribe*. Publicaciones OREALC
- 68 VARGAS RODRÍGUEZ, Eddie. (2003). *Planificación de Programas Educativos*. Edt. Popular Venezuela.
- 69 www.poraqui.net/.../normativa-y-legislacion-comunidades-autonomas.php
- 70 ZABALA, A. (1991). *Guía para la elaboración, seguimiento y valoración de proyecto curricular de centro*. Madrid: CIDE.
- 71 ZUBIRÍA SAMPER M DE. (1999) *Estructura de la pedagogía conceptual. En: Pedagogía Conceptual. Desarrollos filosóficos, pedagógicos y psicológicos*. Santa Fé de Bogotá: www. Alberto Merani.com.

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENCUESTA PARA MAESTROS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.

Objetivo: Conocer la opinión de los maestros sobre la gestión estratégica institucional y su aplicación en el PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Instrucciones:

Señale con una X la respuesta que crea correcta.

DESARROLLO

1¿Se desarrolla en el Instituto una adecuada gestión institucional?

Si ()

No ()

2¿Se cumple con los procesos de gestión administrativa (Planeación, organización, dirección y control) en la institución?

Mucho ()

Nada ()

En parte ()

3¿La Gestión realizada en la institución se ha enfocado más al área?

Administrativa ()

Directiva ()

Académica ()

Comunidad ()

Financiera ()

4¿Usted como Docente conoce sobre Modelos de Gestión?

Poco () Mucho () Nada ()

5¿De cuál de los Modelos de Gestión enunciados ha escuchado hablar?

Normativa () Reingeniería ()

Prospectiva () Calidad Total ()

Comunicacional () Estratégica ()

6 ¿Cree necesario que se debería capacitar a los Maestros en los Modelos de Gestión?

Si () No ()

7¿Conoce sobre el Modelo de Gestión Estratégica?

Mucho () Poco () Nada ()

8¿Se ha realizado la matriz FODA en la institución?

Si () No ()

9¿En las medidas de solución a los problemas, se toma en cuenta a los Docentes?

Si () No ()

10¿Considera fundamental que la Institución cuente con el Proyecto Educativo Institución?

Si () No ()

11 ¿Se debe aplicar algún Modelo de Gestión para elaborar el Proyecto Educativo Institucional en la Institución?

Si () No ()

12¿Cuál de los componentes del PEI cree que es el más importante para el desarrollo de proyectos de mejoras en la Institución?

Identidad Institucional ()

Diagnóstico Institucional ()

Componente curricular ()

Componente de Gestión ()

Todos ()

13¿Realiza cada año la Institución los POAS(Proyecto Operativo Anuales)?.

Si () No ()

14¿Cuenta la institución con un Modelo de Planeación Estratégica?

Si () No ()

15¿Se aplica el Plan Estratégico en el Instituto?

Si () No ()

16¿Cree usted que si la institución elabora un Proyecto Educativo institucional, aplicando un Modelo de Gestión, mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.

Objetivo: Conocer la opinión de los estudiantes sobre la Gestión Estratégica Institucional y su aplicación en el PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Instrucciones:

Señale con una X la respuesta que crea correcta.

DESARROLLO

1.-La Gestión que se realiza en la institución es:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

2.-¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Estudiantes?

Siempre () A veces () Nunca ()

3.-¿Usted como Estudiante ayuda a resolver problemas institucionales?

Siempre () A veces () Nunca ()

4.-¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades?.

Siempre () Nunca () En parte ()

5.-¿Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?

Siempre () Nunca () En parte ()

6.- ¿Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?

Si () No ()

7.- ¿La Institución les ha convocado para trabajar la planificación institucional?

Si () No ()

8.- ¿Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2011.

Objetivo: Conocer la opinión de los PADRES DE FAMILIA sobre la gestión estratégica institucional y su aplicación en el PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Instrucciones:

Señale con una X la respuesta que crea correcta.

DESARROLLO

1.-La Gestión que se realiza en la institución es:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

2.-¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de los Padres de Familia?

Siempre () A veces () Nunca ()

3.-¿Usted como Padre de Familia ayuda a resolver problemas institucionales?

Siempre () A veces () Nunca ()

4.-¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades?.

Siempre () Nunca () En parte ()

5.-¿Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?

Siempre () Nunca () En parte ()

6.- ¿Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación institucional mejorará el desarrollo del nivel Tecnológico?

Si () No ()

7.-¿La institución les ha convocado para trabajar la planificación institucional?

Si () No ()

8.-¿Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENCUESTA PARA LA COMUNIDAD

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.

Objetivo: Conocer la opinión de La Comunidad sobre la gestión estratégica institucional y su aplicación en el PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Instrucciones:

Señale con una X la respuesta que crea correcta.

DESARROLLO

1.-La Gestión que se realiza en la institución es:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

2.-¿En su planificación el Rector tiene en cuenta las opiniones de de usted como Miembro de la Comunidad?

Siempre () A veces () Nunca ()

3.- ¿Usted como miembro de la Comunidad se preocupa por el desarrollo y avance de la Institución?

Siempre () A veces () Nunca ()

4.-¿Usted se siente comprometido con la gestión de las Autoridades?.

Siempre () Nunca () En parte ()

5.-¿Conoce la realidad institucional (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades)?

Siempre () Nunca () En parte ()

6.- ¿Cree usted que si la Institución elabora un Proyecto de Planificación Institucional mejorará el desarrollo del Nivel Tecnológico?

Si () No ()

7.-¿La Institución les ha convocado para trabajar la planificación institucional?

Si () No ()

8.-¿Quisiera usted conocer acerca de Modelos de Gestión para mejorar la organización de la institución?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

ENTREVISTA AL SR. SUPERVISOR DE LA INSTITUCIÓN

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERIODO 2011.

Entrevistado:.....

Entrevistador: Víctor Hugo Ramírez

CUESTIONARIO

- 1.- ¿De acuerdo a las nuevas leyes de la SENESCYT debe elaborarse el Proyecto educativo de desarrollo institucional? (PEI)
- 2.- ¿El Modelo de Gestión Estratégico ayuda al desarrollo de la Planeación Institucional a través del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional?.
- 3.- ¿Qué procesos se debería seguir para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégico en el Proyecto Educativo Institucional?
- 4.- ¿Se ha capacitado a los Docentes sobre Modelos de Gestión?
- 5.- ¿Es importante que la Comunidad Educativa se involucre en la Planeación Institucional?
- 6.- ¿Cómo ayudaría la elaboración del PEI en el Instituto Tecnológico “San Lorenzo”?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

Aprobación de la institución para realizar la investigación

El Ecuador ha sido, es y será País Amazónico



INSTITUTO TECNOLÓGICO "SAN LORENZO"

Cantón - Guaranda

Provincia - Bolívar

Ecuador

ACUERDO No. 177 del 4 de enero del 2004

MEMORANDO: 086

PARA: Doctor, Víctor Hugo Ramírez
DE: Vicerrector
ASUNTO: Autorización
FECHA: 3 de febrero de 2011

Reciba un cordial saludo, a la vez aprovecho la oportunidad para comunicarle que su tema de investigación es APROBADO, para que aplique en este centro educativo. Con el tema propuesto: "MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA "SAN LORENZO", DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL PERÍODO 2011"

Atentamente,

Lic. Kléber Muñoz
VICERRECTOR ACADÉMICO ENCARGADO
DEL NIVEL SUPERIOR

Famy F.



San Lorenzo-Cuna Musical

Telefax: 2390113

ANEXO N° 4

CERTIFICADO DE HABER REALIZADO LA INVESTIGACIÓN

El Ecuador ha sido, es y será País Amazónico



INSTITUTO TECNOLÓGICO "SAN LORENZO"

Cantón - Guaranda

Provincia - Bolívar

Ecuador

ACUERDO No, 177 del 4 de Enero del 2004

Oficio No,..... ITSL -

San Lorenzo,.....01.....de.....Juliodel 2011.....

SECCIÓN: RECTORADO
ASUNTO: CERTIFICADO

EL SUSCRITO VICERRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA SAN LORENZO, DE LA PARROQUIA DEL MISMO NOMBRE, CANTÓN GUARANDA, A PETICIÓN VERBAL DE PARTE INTERESADA,

CERTIFICO

Que el Dr. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ PAZMIÑO, portador de la Cédula de Identidad No, 020098739-4, en calidad de estudiante de la Universidad Estatal de Bolívar, Departamento de Postgrado del Plan Remedial, previo la obtención del título de Magíster en Gerencia Educativa, realizó su trabajo de investigación en esta institución, con el tema: "MODELO DE GESTION ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA "SAN LORENZO", DE LA PARROQUIA SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR EN EL PERIODO 2011", aportando con sus conocimientos por el adelanto y desarrollo del mismo.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso de este documento como a bien tenga.

Atentamente,

Lic. Kléber G. Muñoz Y.
VICERRECTOR ACADÉMICO
ENCARGADO DEL NIVEL SUPERIOR



ANEXO N° 5

Fotografías

FOTO ESCUELA ELEMENTAL DE MÚSICA



Escuela Elemental de Música 1970

FOTO COLEGIO NACIONAL SAN LORENZO



FOTOS INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MÚSICA “SAN LORENZO”



**FOTOS DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO PARTICIPANTES EN LA
INVESTIGACIÓN**



PADRES DE FAMILIA PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN



ESTUDIANTES PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN



ANEXO 6

LISTA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARTICIPANDO EN LAS ENCUESTAS

INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN LORENZO



Nómina de Docentes Encuestados

**DOCENTES QUE LABORAN
EN EL NIVEL SUPERIOR**

Año lectivo 2010 - 2011

1. Lic. Vilma Pazos 
2. Lic. Dolores Flores 
3. Lic. Ruth Becerra 
4. Lic. Kléber Muñoz 
5. Lic. Byron Guashpa 
6. Lic. Galo Pavón 
7. Lic. Víctor Bonilla 
8. Lic. Roberto Concha 
9. Dra. Lorena Ladino 
10. Lic. Filiberto García 
11. Lic. Geoconda Meléndez 
12. Lic. Rolando Sangache 
13. Lic. David Reinoso 
14. Lic. Laura Merchán 
15. Dr. Víctor Hugo Ramírez 

INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN LORENZO

Lista de Estudiantes Encuestados



Año lectivo 2010-2011

I- II NIVEL SUPERIOR

N Ó M I N A D E E S T U D I A N T E S		FIRMA
1	BAÑO NARANJO ANGEL ABDON	
2	CHILUIZA GUASTAY ANIBAL EFRAIN	
3	GUAMAN ARELLANO EUDOFILO RAUL	
4	GUIZADO GUZMAN LUIS LORENZO	
5	MIGUEZ GARCÍA ROBERT ELID	
6	PUCHA QUIROZ JESUS ESTUARDO	
7	SANGACHA GALARZA LUIS ALBERTO	
8	VILLAGOMEZ GARCIA EDWIN RAFAEL	
9	VISTÍN TERAN KLEBER GERMAN	
10	VISTÍN ORTA CESAR ALONSO	
11	GUAMBUGUETE CULQUI MARIUXI CELCILIA	
12	GUASTAY MICHUY LIDA PAOLA	
13	GUIZADO GUZMAN LOURDES FERNANDA	

INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN LORENZO

Lista de Estudiantes Encuestados



2010-2011

III – IV NIVEL SUPERIOR

NÓMINA DE ESTUDIANTES		FIRMA
1	ABRIL AGUIAR HERNÁN VICENTE	
2	AGUALONGO CHIMBOLEMA JESUCITO G.	
3	BARRAGÁN BERMEO WASHINGTON JONEY	
4	CUJI CARTAGENA PATRICIO ALBERTO	
5	GUAMÁN ARRELANO PATRICIO E.	
6	HERRERA GUAMÁN WILLIAN FABIAN	
7	MICHUY GUINGLA CARLOS NEISER	
8	MICHUY GUINGLADARWIN GONZALO	
9	NINABANDA TENELEMA MARIO G.	
10	VILLAGOMEZ GARCÍA ALEX RODRIGO	
11	CRIOLLO HERRERA ALICIA CECILIA	
12	CRIOLLO HERRERA EDILMA JANETH	

INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN LORENZO

Lista de Estudiantes Encuestados



2010-2011

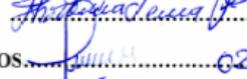
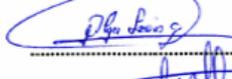
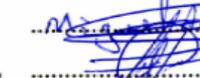
IV- VI NIVEL SUPERIOR

<i>NÓMINA DE ESTUDIANTES</i>		<i>FIRMA</i>
1	NINABANDA NINABANDA JORGE LUIS	
2	QUINATOA HINOJOSA EDISON JAVIER	
3	VILLACÍS JUAN CARLOS	
4	SAMANIEGO ALARCÓN MARCIA E.	
5	TOALOMBO QUINABANDA JESSICA A.	

ANEXO 7

**LISTA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARTICIPANTE EN EL TALLER SOBRE LA APLICACIÓN DEL MODELO
DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEDI**

DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS

1.-LIC. KLEBER MUÑOZ	VICERRECTOR	 020041517-2
2.-LIC. GEOCONDA MELENDEZ	PROFESOR	 020141909-8
3.-DRA. LORENA LADINO	PROFESOR	 0202908952
4.-LIC FANNY FERNÁNDEZ	SECRETARIA	 020107543-9
5.-LIC. HORTENCIA LEMA	BIBLIOTECARIA	 020103509-4
6.-SR. JUAN POMA	AUXILIAR DE SERVICIOS	 020067306-3
7.-TECG. MEDARDO PUCHA	GUARDIAN	 0200363596
8.-LIC. ROLANDO SANGACHE	PROFESOR	 020155617-2
9.-LIC. FILIBERTO GARCÍA	PROFESOR	 02011942-1
10.-LIC. VILMA PAZOS	PROFESOR	 020076563-4
11.-LIC. ROBERTO CONCHA	PROFESOR	 060304065-0
12.-LIC. BAYRON GUASHPA	PROFESOR	 0603272945
13.-LIC. DAVID REINOSO	PROFESOR	 060289019-0
14.-LIC. RUTH BECERRA	PROFESOR	 030118968-1
15.-LIC. GALO PAVÓN	PROFESOR	 100120632-3
16.-LIC DOLORES FLORES	PROFESOR	 0200472215
17.-LIC LAURA MERCHÁN	PROFESOR	 0200477156
18.-DR. VICTOR HUGO RAMÍREZ	RECTOR	 0200482394
REPRESENTANTES DE LA PARROQUIA		
1.-SRA OLGA LEON	PRESIDENTA J.P.	 020092530-1
2.-SR. MIGUEL FLORES	JUNTA PAROQUIAL	 0200624314
3.-LIC. LUIS GARCÍA	JUNTA PAROQUIAL	 020067932-4
6.-ING. MARIA GUASTAY	TENIENTE POLITICO
7.-RVDO. PABLO SUAREZ	PARROCO

8.-SR. HENRRY ZURITA

JEFE UPC

 020184533-6

LISTA DE ESTUDIANTES

1.-CHILUIZA ANIBAL

 0202500117

2.-GUAMÁN RAÚL

.....

3.-GUIZADO L. LORENZO

 0202289985

4.-MIGUEZ ROBERT

 0203699679

5.-PUCHA JESUS

 02203942-2

6.-SANGACHA LUIS ALBERTO

 020230009-1

7.-VILLAGOMEZ EDWIN

 020233405-9

8.-VISTIN CESAR

.....

9.-GUASTAY LIDA

 020230234

10.-GUIZADO LOURDES

 020230257-9

11.-ABRIL HERNÁN

 020228205-2

12.-AGUALONGO JESUCITO

 020210060-6

13.-BARRAGAN WASHINGTON

 020228902-6

14.-CUJI PATRICIO

 020228204-9

15.-MICHUY CARLOS

 0201957225

16.-NINABANDA MARIO

 020210863-5

17.-VILLAGOMEZ ALEX

 0201977495-7

18.-CRIOLLO ALICIA

 020145953-7

19.- CRIOLLO EDILMA

 020213560

ARTÍCULO CIENTÍFICO

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA “SAN LORENZO”, DE LA PARROQUIA RURAL SAN LORENZO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL PERÍODO 2011.

Autor: Víctor Hugo Ramírez **E-mail:** vhrp_67@hotmail.com

Institución: Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” de la Parroquia Rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar

Resumen

La presente investigación se enmarca dentro del estudio del poco conocimiento de Modelos de Gestión, e inexistencia, inexperiencia de un Modelo de Gestión Estratégica en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” y de cómo mediante el conocimiento de Modelos de Gestión y la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica permite una adecuada elaboración del Proyecto Educativo Institucional. A través de instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevista dirigidas a docentes, estudiantes y padres de familia y comunidad; se pudo identificar debilidades institucionales como la inexistencia del PEI y otros documentos para el Nivel Tecnológico, el trabajo de las autoridades más ha estado enfocado al desarrollo académico, y no han involucrado a la comunidad educativa a participar en acciones tendientes al desarrollo institucional y mucho menos a ser parte de la planeación del Instituto. Se concluye con la necesidad de aplicar en Modelo de Gestión Estratégica para el desarrollo del PEI en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” necesario para la organización y desarrollo institucional.

Palabras claves: Gestión Estratégica, PEI, Organización, Comunidad Educativa.

Introducción

A nivel mundial toda empresa o institución sea de carácter privado o público, aplica modelos de gestión que garanticen el crecimiento de la institución y fundamentalmente la organización del trabajo en todos los componentes institucionales. El contar con un adecuado Modelo de Gestión facilita el trabajo de los directivos, mejora la planeación y fundamentalmente direcciona el trabajo hacia la búsqueda del éxito. De ahí que, es importante que las instituciones educativas en el Ecuador apliquen un Modelo de Gestión que clarifique la funcionalidad institucional a corto, mediano y largo plazo; el modelo que se utilice depende de la experiencia y conocimientos de las autoridades y del personal. Son pocas las instituciones educativas en el Ecuador que aplican algún Modelo de Gestión para desarrollar su Planeación Institucional; más bien se han dedicado a copiar planificaciones y adaptarlas a sus instituciones, o simplemente no tienen las herramientas de gestión. En el caso del Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” no está ajeno a esta realidad, no cuenta con un modelo definido de gestión, se desconoce el Modelo de Gestión Estratégica, que es el más apropiado para el sistema educativo, no existen las herramientas de gestión para el nivel Tecnológico como el PEI; este problema provoca dificultades en la planificación, organización, dirección y control en la institución. El análisis de resultados demuestra además que las autoridades no han comprometido a la Comunidad Educativa en su trabajo, no les han hecho partícipes de un proceso de gestión a través del conocimiento de los diferentes modelos y de la aplicación de la Gestión Estratégica. Es fundamental comprender la importancia de la Gestión Estratégica en los servicios educativos, mediante la identificación y análisis de los conceptos, funciones básicas y estrategias de trabajo de este enfoque, para en base de estos procesos elaborar la Planeación Institucional como el Proyecto Educativo Institucional.

El estudio tiene novedad científica, porque analiza los diversos Modelos de Gestión aplicados al sistema educativo y profundiza el estudio del Modelo de Gestión Estratégica para aplicarlo en la Elaboración de PEI posteriormente.

La investigación establece dimensiones de relevancia educativa, debido a que permite a los maestros conocer sobre gestión educativa e instrumentos de planeación estratégica que le garantiza el cumplimiento de su rol como docente.

Se plantearon como objetivo el conocer las causas y consecuencias de la inaplicabilidad de un Modelo de Gestión Estratégica, y aplicarlo en la elaboración del PEI; cómo hipótesis está la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica en la Planeación Institucional ayuda a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de la cual surge las siguientes variables: independiente: Modelo de Gestión Estratégica; dependiente: Proyecto Educativo Institucional y variable interviniente: Planeación Institucional

Metodología

Se realizó una investigación bibliográfica sobre las variables definidas enfocándose más en la problemática existente en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”, también fue de gran ayuda la información escrita y en digital de la institución. La metodología de trabajo de investigación se estableció en base a las encuestas realizadas a autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad; una entrevista al Vicerrector de la Institución, para poder descubrir las principales causas y consecuencias de la no aplicación del Modelo de Gestión Estratégica que tienen incidencia en el desarrollo Institucional dentro del campo de la planeación, organización, dirección y control. A continuación se procedió a hacer una presentación de los resultados obtenidos en tablas y gráficos, para luego proceder a su análisis e interpretación, los cuales permitieron la elaboración de conclusiones y recomendaciones, que ayudó a la institución a conocer ampliamente el Modelo de Gestión Estratégica para la elaboración del PEI posteriormente.

Resultados

Se realizó el análisis de las encuestas, y se procedió a diseñar y aplicar las Estrategias de Cambio en la Comunidad Educativa dirigida a la comunidad educativa, estas se aplicaron mediante un taller, con exposiciones y análisis de documentación, con la finalidad de hacer conocer el Modelo de Gestión Estratégica, la importancia para el desarrollo institucional, sus elementos, así como que es el PEI, para que sirva, cuáles son sus componentes y la forma de organizar la información. Al finalizar el proceso se observa cómo la comunidad educativa participa en el taller, se siente comprometida y motivada a seguir trabajando con la institución en la Elaboración del PEI.

Discusión

Las respuestas dadas por los miembros de la Comunidad Educativa, en la investigación de campo demuestran que existe poco conocimiento sobre Modelos de Gestión, no existe un modelo definido de Gestión Estratégica, no se cuenta con herramientas de planeación desarrolladas en el Nivel Tecnológico; es decir que existen aspectos que no lo cumplen y otros que se cumplen a medias. Las autoridades son quienes toman las decisiones institucionales, no hay una organización funcional; hace falta un mejor trabajo de los docentes; los estudiantes y padres de familia se sienten relegados en las acciones institucionales, así como no existe un nivel de logros adecuado. Toda la información que se llegó a recopilar se la manejó con ética profesional; además se realizó un análisis de los documentos de planeación donde se determina que únicamente existen los POAS, que se convierten en tan sólo un conjunto de programas de actividades para realizadas durante el año lectivo.

Conclusiones

El Modelo de Gestión Estratégica es una herramienta que el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo” debe aplicar para la elaboración del PEI y POAS donde se incorpora diferentes elementos que ayudan positivamente a la organización y Planeación Institucional. En el Taller sobre Modelos de Gestión, y Gestión Estratégica participó toda la comunidad educativa autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad; en función de conocer la gestión y estratégica; y definir la forma de aplicarla en la planeación institucional. Considerando los resultados de la presente investigación, y posterior al análisis del antes y el después de la aplicación de las estrategias de cambio, fundamentando los objetivos de esta investigación, y tomando en cuenta la hipótesis planteada, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La falta de un modelo de Gestión Estratégica en el Instituto Tecnológico San Lorenzo es el causante del poco desarrollo institucional, en virtud de los resultados localizados en esta Investigación, evidencia que no hay herramientas de Planeación Institucional.
2. La Comunidad Educativa poco conocen la existencia de Modelos de Gestión, y que es un Modelo de Gestión Estratégica, cuál es su importancia en la educación, cuáles son los procesos a seguir y la forma de aplicarlo en la planeación educativa.
3. En la institución se encuentra como herramientas de planeación únicamente los POAS lo que evidencia que el trabajo y las gestiones se las realiza improvisadamente.
4. Las personas inmersas en la investigación determinan el poco nivel de logros institucionales y la pérdida de imagen institucional lo que perjudica su funcionamiento y funcionalidad ante la SENESCYT.

5. Todos los involucrados en la investigación definen la necesidad de implementar un Modelo de Gestión que les permita enfocar su trabajo a corto, mediano y largo plazo; para ello es importante la capacitación a los involucrados, la motivación para aplicarlo.