



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
2012-2014

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR
QUE IMPULSA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN.
ESTUDIO DE CASO DEL CIRCUITO 3 - 4 COLEGIO
CUMBAYÁ, PERIODO 2014-2015.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN
GESTIÓN PÚBLICA**

Autor: César Mauricio Macas Chulde

Tutor: Santiago Illescas Correa

Quito, Mayo 2016

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte y dos días del mes de julio del año dos mil dieciséis, **CESAR MAURICIO MACAS CHULDE**, portador de la cedula de ciudadanía: 1709608416, egresado de la maestría en gestión pública 2012-2014, se presentó a la exposición y defensa oral de su tesis, con el tema: "**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR QUE IMPULSA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN. ESTUDIO DE CASO DEL CIRCUITO 3 - 4 COLEGIO CUMBAYA, PERÍODO 2014-2015**", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio académico:	8.95
Tesis Escrita:	8.88
Grado Oral:	7.00
Nota final Promedio:	8.44

En consecuencia, **CESAR MAURICIO MACAS CHULDE**, ha obtenido el título mencionado:

Para constancia firman:



Mgs. Mónica Hidalgo
PRESIDENTA Y MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mgs. Ana Lucía Ponce
MIEMBRO

conformidad con la facultad
otorgada en el estatuto del IANEN
el presente es fiel
copia del original





Dra. Ximena Garbay
SECRETARIA GENERAL



SECRETARÍA
GENERAL

07/22/2016 

AUTORÍA

Yo, **César Mauricio Macas Chulde**, C.I. N°1709608416, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis.

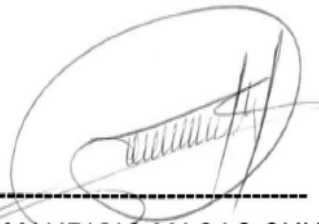
A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'César Mauricio Macas Chulde'.

C.I. N°1709608416

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, Cesar Mauricio Macas Chulde, cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad".

Quito, mayo 2016



CÉSAR MAURICIO MACAS CHULDE
CI. 1709608416

DEDICATORIA

Este trabajo va dirigido con profundo agradecimiento a DIOS, a mi amada esposa, quien con su amor y apoyo incondicional fue el motor que impulsó y me dio la fortaleza para vencer todo obstáculo y continuar siempre adelante y tomar con firmeza mis decisiones. A mis admirados hijos Jennifer y Jonathan que son la razón de mi esfuerzo y dedicación en la vida, porque junto a ellos he logrado culminar esta importante etapa en mi vida.

A mis padres por su legado de perseverancia y la práctica de valores en la vida, y por supuesto a mis maestros y al Instituto de Altos Estudios Nacionales, quienes me dieron la oportunidad de crecer profesionalmente, abriéndome las puertas del conocimiento para llegar a la meta.

Mauricio

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi imperecedera gratitud a Dios, como ser supremo que ha guiado mi camino en la realización de mis objetivos; al Instituto de Altos Estudios Nacionales, por acogerme en sus aulas; a mis queridos y respetados docentes que compartieron sus conocimientos y sabias enseñanzas, dándome una ventaja comparativa y competitiva en la formación humana y profesional.

Agradecer a las autoridades, personal docente, administrativo y de apoyo del Colegio Nacional “Cumbayá”, quienes permitieron la realización de esta investigación con su apertura y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial al Doctor Santiago Illescas Correa, quien fue designado como tutor de mi Tesis, quien ha sabido emitir su asesoramiento de manera objetiva y haber impartido sus conocimientos con responsabilidad, capacidad y paciencia.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	7
1.2. Planteamiento del Problema	12
1.3. Hipótesis	14
1.4. Objetivo General	14
1.4.1. Objetivos Específicos	14
1.5. Justificación.....	15
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Base Legal.....	20
2.2. Institucionalidad de la Planificación en la Administración del Estado.....	24
2.2.1. La Institucionalidad en la Educación Básica y Bachillerato	33
2.2.2. El fortalecimiento institucional de la educación básica y bachillerato	36
2.3. La Planificación Estratégica Institucional en la Educación Fiscal.....	40
2.4. Planificación Estratégica	43
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1. Descripción de la Investigación	47
3.1.1. Investigación Documental	48
3.1.2. Investigación de Campo.....	48
3.2. Alcance de la Investigación	49
3.3. Desarrollo de la Investigación	50
3.3.1. La Metodología del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de planificación estratégica institucional	50
3.3.1.1. Los Actores que participan directamente en la Construcción de la Planificación Estratégica Institucional	51

3.3.1.2. La Planificación Estratégica Educativa como herramienta de gestión para impulsar el sistema educativo en el Ecuador	52
3.3.1.3. Análisis Situacional (Momento Explicativo) del Colegio Nacional Cumbayá ..	57
3.3.1.3.1. La situación actual de las Instituciones Educativas en el Ecuador	58
3.3.1.3.2. La Articulación de la Planificación en las Instituciones Educativas	59
3.3.1.3.3. Filosofía institucional del Colegio Nacional Cumbayá	60
3.3.1.3.4. Datos Generales del Colegio Nacional Cumbayá	61
3.3.1.3.5. El Proceso de Construcción de la Planificación Estratégica del Colegio Nacional Cumbayá	63
3.3.1.3.6. Revisión a las Dimensiones Interna y Externa de la Institución	64
3.3.1.3.7. FODA del Colegio Nacional Cumbayá	72
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
4.1. Conclusiones	74
4.2. Recomendaciones	75
CAPITULO V. PROPUESTA	77
5.1. Redefinición de visión, misión, objetivos	77
5.2. Generación de estrategias	78
5.3. Cruce de variables	80
5.4. Estrategias	81
5.5. Matriz de estrategias / Líneas de acción	83
ANEXOS	84
BIBLIOGRAFÍA	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) vs. La Planificación Estratégica según la CEPAL.	51
Tabla 2. Mapa de Actores	52
Tabla 3. Metodología de Elaboración del Plan Estratégico Educativo.....	54
Tabla 4. Proceso de Planificación Estratégica del Colegio Nacional “Cumbayá”	64
Tabla 5. Matriz de Dimensiones	65
Tabla 6. Puesto que ocupa el personal investigado en la institución.	68
Tabla 7. Horarios de trabajo según la jornada	69
Tabla 8. Número de estudiantes por jornada	69
Tabla 9. Dimensión Infraestructura	70
Tabla 10. FODA del Colegio Nacional Cumbayá	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Proceso Administrativo.....	25
Figura 2. Esquema de la distribución de los niveles de desconcentración educativa.	35
Figura 3. Estructura Orgánica en función del Nuevo Modelo de Gestión Educativa.	38

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CONADE: Consejo Nacional de Desarrollo

CNC: Colegio Nacional Cumbayá

PROMECEB: Proyecto de Mejoramiento de la Calidad para la Educación Básica.

EB-PRODEC: Educación Básica-Proyecto de desarrollo eficiencia y calidad

UNICEF: Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia

SUMAK KAWSAY: Buen Vivir

ILPES: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social

NMGE: Nuevo Modelo de Gestión Educativa

LOEI: Ley Orgánica de Educación Intercultural

PDE: Plan Decenal de Educación

PEI: Proyecto Educativo Institucional

COPFP: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

RESUMEN

El sistema educativo nacional, a través de las políticas públicas, en los últimos años ha puesto énfasis en los procesos de planificación. Para esto, se ha incrementado el presupuesto del estado para atender las necesidades de los sectores sociales, particularmente al sector educativo, orientando con las políticas públicas a garantizar la universalización de la educación de forma gratuita a través de lo dispuesto en el PNBV 2013-2017; estableciendo la división del país en zonas, Distritos y Circuitos para de esta forma desconcentrar la administración educativa y generar un Nuevo Modelo de Gestión Educativa en el Ecuador. Sin embargo, a pesar de los grandes esfuerzos que realiza el gobierno por atender al sector educativo, existen aún algunos vacíos con la implementación o práctica de la planificación estratégica, pues el Proyecto Educativo Institucional (PEI), dispuesto por el Ministerio de Educación es considerado un documento de planificación estratégica, el cual no cumple con las características necesarias para ello, por lo tanto es necesario darle una reorientación y enfoque estratégico para tener una herramienta útil, sistemática, con parámetros de seguimiento y evaluación de resultados, promoviendo la participación de la comunidad educativa con el empoderamiento en la solución de problemas y necesidades, institucionalizando cada uno de los procesos por parte de los actores educativos; y de manera particular instituirlo en el Colegio Nacional Cumbayá, ubicado en la Parroquia de Cumbayá, Cantón Quito en el período 2014-2015, permitiendo una gestión oportuna, fortaleciendo la organización para una gestión eficiente en la concreción de objetivos, permitiendo el cumplimiento de sus actividades, brindando mayor coordinación y sinergia entre los actores educativos, y logrando que la institucionalidad de la planificación sea el soporte de eficiencia en el desarrollo de la calidad de la educación.

PALABRAS CLAVE:

Planificación, Estrategia, Institucionalidad, Desarrollo, Calidad

ABSTRACT

The national education system, through public policies, in recent years has emphasized planning processes. For this, it has increased the state budget to meet the needs of the social sectors, particularly the education sector, guiding public policies to guarantee universal free education through the provisions of PNBV 2013-2017; establishing the division of the country into zones, districts and circuits, to thereby decentralize educational administration and create a New Model of Educational Management in Ecuador. However, despite the great efforts of the government to address the education sector, there are still some gaps in the implementation or practice of strategic planning, as the Institutional Education Project (PEI), prepared by the Ministry of Education is considered a strategic planning document, which does not meet the characteristic required for it, therefore it is necessary to give a reorientation and strategic approach to be a useful, systematic tool with parameters monitoring and evaluation of results, promoting the participation of the educational community empowerment in solving problems and needs, each of institutionalizing processes by educational actors; and particularly instituting in the Cumbayá National School, located in the Parish of Cumbayá, Quito Canton in the period 2014-2015, allowing for timely management, strengthening the organization for efficient management in the realization of objectives, allowing the fulfillment of their activities, providing greater coordination and synergy among educational actors, and ensuring that the institutional planning is support efficiency in the development of quality education.

KEYWORDS:

Planning, Strategy, Institutionalization, Development, Quality

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento en temas de planificación estratégica, no producen efectos positivos si la implementación operativa no cuenta con la adopción de metodologías, estrategias y técnicas apropiadas que contribuyan al desarrollo y obtención de la calidad en los servicios que brindan las instituciones, dependiendo de su ámbito.

Por lo tanto, hacer que las instituciones educativas sean referentes de una adecuada planificación estratégica representa una base fundamental para aportar efectivamente en la consecución de los objetivos nacionales y políticas públicas educativas. Estableciendo claramente su filosofía institucional, con base en la misión, visión y valores claramente definidos; los cuales son parámetros que representan una condición que debe cumplirse. Así, el Ministerio de Educación como ente rector del sistema educativo, posee el Plan Decenal de Educación como documento de su planificación estratégica prospectiva, desde la cual se articularán las planificaciones zonales, distritales, circuitales y en las instituciones educativas fiscales. De esta manera, el MINEDUC, basado en la normativa legal vigente, establece a través de una Guía metodológica, desarrollar el *Proyecto Educativo Institucional* (PEI) en las instituciones educativas. Este proyecto (PEI), es definido por el ente rector en la educación como, «un documento público de planificación estratégica institucional»¹ (Ministerio de Educación, 2013, pág. 8), siendo su construcción diferente a la metodología y estructuración de la Planificación Estratégica.

¹ El PEI, es un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Art.88 del Reglamento a la LOEI). (Ministerio de Educación, 2013)

Las instituciones educativas en la actualidad, deben constituirse en el medio más idóneo para que la sociedad pueda prepararse, enfrentar y superar todo tipo de adversidad socio-económica en un mundo cada vez más competitivo, globalizado y sujeto a permanentes cambios por el avance vertiginoso de la tecnología y el conocimiento. Para esto es importante emplear herramientas como la planificación estratégica, que permita desarrollar una gestión educativa transparente, eficiente y contextualizada.

Con este antecedente, nació el interés por realizar esta investigación, ya que los establecimientos educativos fiscales de educación básica y bachillerato, si bien construyen el PEI, deben adecuarlo o enfocarlo a la construcción de un plan estratégico institucional. Para esto se ha tomado el caso en el Colegio Nacional Cumbayá. La viabilidad y factibilidad para desarrollar este trabajo radica en la importancia de evidenciar la ausencia de planificación estratégica institucional, y de establecer una propuesta orientada a la implementación e institucionalización de ésta herramienta como factor que impulse el desarrollo de la educación.

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa propuesto por el MINEDUC hacia las Subsecretarías, Zonas, Distritos y Circuitos, permiten la Desconcentración Administrativa, el mismo que inició a partir del 2010, pretendiendo de esta manera aproximarse más a territorio, e identificando las necesidades de las instituciones educativas conforme a sus distintas realidades, asegurando una mayor inserción de estudiantes a los colegios y escuelas fiscales.

Por lo tanto, las instituciones educativas necesitan definir un modelo de planificación estratégica con el propósito de hacer frente a las características y necesidades de la sociedad tan cambiante actualmente, focalizando las debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas, sin apartarse por supuesto, de lo determinado por la Constitución, el PNBV, la LOEI y el Plan Decenal de Educación.

Cabe recordar que, «la planificación no es formular planes, sino cambiar positivamente la realidad, ejecutando políticas estratégicas con recursos prioritariamente dirigidos a su implementación» (Cooperación Técnica Alemana - GTZ, 2009, pág. 11)

Así mismo, «El pensamiento sistémico y el análisis estratégico se resumen en la nueva herramienta organizacional y de gestión denominada *Planificación Estratégica*, de la cual el proyecto innovador de centro es una modalidad específica». (Galeano Ramírez, 2007)

Por lo expuesto se pretende validar la hipótesis: *“La planificación estratégica, constituye una herramienta de gestión organizacional que permite mejorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales, adaptándose a su contexto y aportando al desarrollo de la educación”*.

De este modo, considero trascendente realizar esta investigación, porque está orientado a darle un enfoque de planificación estratégica, determinando la metodología adecuada que permita incidir en el cumplimiento de las actividades, proyectos y la operatividad de los planes a desarrollarse a corto, mediano y largo plazo, con un desempeño satisfactorio de los distintos actores educativos de manera proactiva,

proporcionando el cambio y desarrollo en la calidad de la educación básica superior y bachillerato fiscal en función de los más altos objetivos educativos nacionales.

La modalidad aplicada fue concebida en función de constituirse en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo y documental, para cuyo diagnóstico se procedió a realizar entrevistas a directivos del Ministerio de Educación, Subsecretaría y Distrito educativo 17D09, así como también se aplicó una encuesta al 100% del personal docente que labora en el Colegio Nacional Cumbayá.

La sinceridad y honestidad de sus respuestas en las encuestas permitieron validar la importancia del tema y la realidad situacional y el grado de conocimiento del personal que labora en el colegio Cumbayá referente a la planificación estratégica.

El primer capítulo describe la introducción, antecedentes, ámbitos de la Planificación Estratégica, la planificación estratégica en el ámbito educativo que permitieron ver la falta de implementación de la planificación estratégica en las instituciones educativas de educación básica y bachillerato, el Planteamiento del problema que sin lugar a dudas obedece a la identificación de la debilidad detectada en los procesos de planificación, se plantea la hipótesis orientada a demostrar que “La planificación estratégica, constituye una herramienta de gestión organizacional que permite mejorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales, adaptándose a su contexto y aportando al desarrollo de la educación”. El objetivo general que consiste en “Proponer un modelo de planificación estratégica que permita articular de forma eficiente las áreas de gestión de las instituciones educativas de nivel

medio, a través del estudio de caso en el Colegio Nacional Cumbayá, período 2015-2016”; además se plantea desarrollar tres objetivos específicos.

La Justificación como eje que representa la validez de este estudio como referente de cambio, enfocando al PEI como una herramienta de planificación estratégica en las instituciones educativas y de manera particular en el colegio Cumbayá perteneciente al Distrito 17D09; y por último se presenta una descripción del sitio de investigación.

El segundo capítulo está orientado a sustentar el marco teórico en tres enfoques, el primero se refiere a la normativa legal que instruye sobre la implementación de la planificación en la administración pública y en el ámbito educativo, el segundo se refiere a la revisión de teorías sobre la institucionalidad de la planificación en la administración del estado; y, el tercer enfoque, se refiere a la planificación estratégica en las instituciones educativas fiscales.

El tercer capítulo trata sobre la Metodología, en la que en primer lugar, se envió un oficio dirigido al señor Ministro de Educación, solicitando esclarecer algunas dudas con respecto al tema de investigación, el mismo que direccionó mi pedido con representantes de la Dirección Nacional de Planificación del MINEDUC, además se tomó contacto con un representante de la Dirección de Gestión Pedagógica de la misma institución, con la Dirección de planificación de la Subsecretaría, con la Jefatura de planificación del Distrito 17D09, con la Administradora de Circuito 3-4, para luego mantener una conversación sobre el tema con las autoridades del plantel, con el propósito de sustentar y fundamentar la importancia de esta investigación.

Se aplicó el método inductivo-deductivo para poder clasificar la información recopilada sobre el objeto de estudio, y luego aplicar el método analítico sintético, ya que se debe generar una descomposición del objeto de estudio para proceder a un análisis de las partes que lo integran. Se constituye en un proyecto factible por la coyuntura administrativa, se empleará como técnica la observación y una investigación documental con la revisión de bibliografía pertinente, utilizando en primer lugar un cuestionario dirigido a las autoridades de la institución educativa como herramienta para obtener información general de la institución educativa, la revisión y afirmación de la filosofía de acción del colegio Cumbayá, la elaboración del FODA para conocer la realidad institucional, para posteriormente cruzar las variables y obtener los objetivos estratégicos de acción. Se desarrolló una encuesta dirigida a todo el personal que labora en la institución, para luego recoger la información y hacer el análisis para discusión e interpretación de los resultados, los mismos que luego de la tabulación permitieron poner en evidencia el porcentaje de personas que consideran importante contar con un modelo de planificación estratégica.

El cuarto capítulo, tiene que ver con un análisis de la investigación en el cual se presentarán las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el quinto capítulo que consiste en la presentación de la propuesta de un modelo de Plan Estratégico Institucional para el Colegio Nacional Cumbayá, el mismo que permitirá dar un enfoque real sobre planificación estratégica y desarrollar una gestión eficiente con la presentación de objetivos estratégicos, y las respectivas estrategias a desarrollarse, articulando las actividades planteadas por las distintas

dependencias administrativas y docentes, situación que sin duda, permitirá contar con un referente indispensable para efectivizar la concreción de los objetivos y representar el eje del desarrollo de la educación en un contexto heterogéneo.

1.1. Antecedentes

Desde la era de Sócrates en la antigua Grecia evoluciona el término estrategia, se lo ha empleado de diversas formas y escenarios a través del tiempo, tuvo su origen en el ámbito militar para crear tácticas de guerra, en como dirigir las operaciones militares y hacer que éstas tengan éxito, pues también es empleado en diferentes disciplinas deportivas y, en décadas recientes se liga el término estrategia a los negocios, a las actividades empresariales, siendo Von Newman y Morgenstern en su obra “La teoría del juego”, quienes incorporan la palabra estrategia al ámbito de los negocios, y muestran una serie de actos que realizan las empresas conforme a una situación determinada, para emplear bien sus recursos y obtener los resultados esperados.

«La palabra “estrategia” procede de término griego “strategos” (dirigir un ejército). En el fondo las empresas actuales son ejércitos que luchan unos con otros en busca del favor del cliente.» (Carrion Maroto, 2007)

Como se mencionó anteriormente la estrategia forma parte intrínseca de los ejércitos y militares, sin embargo, ésta se va empleando también en los deportes, los juegos, las empresas y los negocios, en donde se genera una analogía que se traduce en las luchas permanentes de las instituciones por captar la atención de las personas o del cliente, según su ámbito.

«Un ejemplo de cómo la experiencia militar puede trasladarse a la estrategia en otros ámbitos, se ve reflejada en el proverbio chino “Algo que es familiar no provoca la atención” [...], cuánto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder» (Yuan, 2002, pág. 21)

Ámbitos de aplicación de la Planificación Estratégica.

Como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica no solo se implementa en el ámbito militar donde tuvo sus inicios, sino que además, se la emplea en la industria, en los negocios, en la agricultura, en distintas organizaciones públicas o privadas que planifican a mediano y largo plazo.

Actualmente los países o estados emplean la planificación estratégica en sus agendas de gobierno, para «el perfeccionamiento de los mecanismos de articulación entre las prioridades nacionales, la asignación de los recursos y la evaluación de resultados. Así mismo el tema de preocupación es cómo se articulan las definiciones de carácter sectorial (educación, salud, vivienda, empleo, etc.) [...], con la ejecución de los programas y la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía» (Armijo, 2009, pág. 93)

El vertiginoso desarrollo de la tecnología también produce cambios que obligan a adoptar nuevas y mejores estrategias en el mundo empresarial y de los negocios. Este cambio no puede dejar excluido a otras áreas encargadas de atender las demandas sociales como la salud y la educación, siendo ésta última quien con visión prospectiva debe implementar la planificación estratégica que les permita manejar mejor sus instituciones en un contexto cambiante y dinámico. Es así que a partir del 2007, se

implementan reformas estructurales en materia educativa, iniciando con la aprobación del Plan Decenal de Educación, entre otros.

La Planificación Estratégica en el Ámbito Educativo

Es importante recordar que la planificación tuvo sus inicios en tiempos remotos, sin embargo, según lo manifiesta Mannheim, la planificación estratégica en el ámbito educativo se viene desarrollando desde la mitad del siglo XX (1953). Cabe aclarar que la planificación estratégica se desarrolla en las universidades como producto de la preocupación y acción por mejorar el sector social a través de una mejor preparación y educación de la población.

Si bien la planificación estratégica se desarrolla en la educación superior, no podemos decir que suceda lo mismo en la educación básica superior o instituciones educativas de nivel medio, ya que éstas instituciones se rigen bajo lineamientos o directrices emitidos por el Ministerio de Educación, sustentados en lo determinado en la Constitución 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) con las políticas públicas en materia educativa, lo determinado en la LOEI y el Plan Decenal de Educación; las instituciones educativas enmarcan su planificación a través de una herramienta de gestión estratégica denominada “Proyecto Educativo Institucional”, el mismo que, a decir de funcionarios del Ministerio de Educación, es un instrumento que invita a la reflexión de su aplicación, ya que actualmente no existe un seguimiento y evaluación de las actividades cumplidas en las instituciones educativas de nivel medio.

Cabe mencionar que una de las reformas estructurales que venimos experimentando en el Ecuador desde el 2010 ha sido sin duda la desconcentración administrativa de la educación, la misma que ha jugado un papel importante en las políticas educativas en el Ecuador y América Latina. A breves rasgos, «hay dos estrategias de desconcentración aplicadas en la región. En primer lugar, México y algunos países de América del Sur implementaron la transferencia de algunas funciones administrativas, desde el Gobierno central hacia los Gobiernos locales. Segundo, algunos países de América Central implementaron una transferencia de aspectos administrativos y pedagógicos, desde el Gobierno central hacia las escuelas. La experiencia ecuatoriana corresponde a esta última. A pesar de la importancia de estos procesos de descentralización, la evidencia empírica que evalúa el impacto de la descentralización sobre los logros académicos de los estudiantes es escasa». (Ponce, 2010, pág. 112)

De esta manera el Ecuador viene experimentando una serie de cambios en el sistema educativo, estos cambios obligan a reflexionar sobre estas experiencias. Estas nuevas experiencias tienen relación con el Nuevo Modelo de Gestión Educativa que es un proyecto iniciado en el 2010, el mismo que plantea la reestructuración del Ministerio de Educación, garantizando el derecho a la educación, éste modelo consiste en ejecutar procesos de desconcentración desde planta central con una división territorial que incluye 2 subsecretarías (Quito y Guayaquil), 9 zonas educativas, 140 Distritos educativos y 1117 Circuitos educativos que buscan generar una mayor fluidez, independencia y objetividad en las instituciones educativas, induciendo a fortalecer los servicios educativos y aproximarlos a la ciudadanía. (Ministerio de Educación 2013).

Las Políticas Educativas al igual que en el resto de países de la región, durante la década de los noventa, incluyeron los siguientes aspectos: la reforma de la educación básica, la estrategia de descentralización, e intervenciones por el lado de la demanda. (Ponce, 2010, pág. 37)

Hasta el 2006, se han experimentado una serie de reformas educativas con resultados que no han tenido mayor aporte o beneficio para la comunidad educativa. (Ponce, 2010) Hace una recomendación sobre una evaluación de impacto de programas educativos focalizados en Ecuador desde el inicio de su implementación. Las políticas públicas se enfocan en obtener resultados de impacto, las mismas que relacionadas con el sistema educativo interesa conocer qué resultados se han logrado con la serie de reformas y cambios en materia educativa. Sin embargo, a pesar de la importancia de evaluar el avance de cumplimiento de las políticas públicas, no se ha centrado interés por conocer y evaluar los procesos de planificación en las instituciones educativas fiscales. Se observa al interior de las instituciones educativas el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que tiene como propósito contar con una metodología sustentada en un enfoque estratégico situacional, y del cual no se hace un seguimiento, monitoreo y evaluación de cumplimiento. Por lo tanto, el interés de la presente investigación pretende construir una propuesta de planificación estratégica para el Colegio Nacional Cumbayá, que se constituya en una herramienta que permita enfocar sus proyecciones con base en su filosofía de acción, identificando los factores externos e internos, construir la matriz FODA y proponer estrategias de acción que aporten en la solución a las necesidades institucionales.

1.2. Planteamiento del Problema

La Constitución de la República del Ecuador 2008, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su Reglamento, el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), el Plan Decenal de Educación aprobado a través de Consulta Popular 2006-2015, y puesto en ejecución por el Ministerio de Educación (MINEDU), definen lineamientos de la calidad de la educación, desde las perspectivas pedagógica, administrativa y de vinculación con la comunidad. La misma Constitución, presenta un nuevo paradigma denominado el “Buen Vivir”, delineando políticas públicas orientadas a desarrollar la calidad educativa.

El nuevo paradigma en Ecuador, denominado el “Buen Vivir”, en lo que tiene que ver con las políticas públicas en educación, conciben a ésta como un proceso de permanente búsqueda de aprendizajes, vinculando la teoría con la práctica, promoviendo la participación de las instituciones educativas de forma abierta a los cambios, tornándoles más flexibles y participativas, tomando en cuenta el valor que tienen en la formación de seres humanos como sujetos que aportan al desarrollo de la sociedad, sustentada esta transformación en la implementación de la planificación estratégica como herramienta que les permita viabilizar soluciones a los requerimientos de la sociedad.

En la práctica, las instituciones educativas elaboran el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que es «un proceso de reflexión y acción estratégica en las instituciones educativas, es un instrumento de gestión centrado en el estudiante, una memoria que explicita y orienta las decisiones, [...] que ayudan a la comunidad

educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo, con proyección de cinco años aproximadamente» (Ministerio de Educación, 2013). Sin embargo, en este instrumento de gestión estratégica se evidencia una metodología alejada del procedimiento para llevar a cabo una planificación estratégica, es decir, no existe una sinergia entre los componentes de la planificación estratégica, no hay una dinámica que permita observar coherencia entre lo determinado por el plan estratégico dispuesto por el Ministerio de Educación y lo ejecutado por las instituciones educativas, y de manera particular en el Colegio Nacional Cumbayá. No existe seguimiento y evaluación de los objetivos planteados en la planificación por las distintas áreas pedagógica, administrativa y de vinculación con la comunidad. En consecuencia, se evidencia un divorcio entre estos parámetros que sin duda afectan la concreción de objetivos institucionales y por ende una mejora en la calidad de la educación. Pues a pesar de ser un instrumento que ha requerido de la participación de los actores educativos, de exponer su filosofía institucional, de evidenciar la situación real de la institución y de elaborar un plan de mejora, quedan aún muchos componentes que deberían tomarse en cuenta para elaborar un verdadero documento de planificación estratégica.

Por lo expuesto, en el Colegio Nacional “Cumbayá”, se hace notorio la siguiente problemática: a) existe una desarticulación y falta de coordinación de las distintas áreas responsables de la labor pedagógica con el PEI; b) existe ambigüedad en la verdadera competencia de sus acciones por falta de una estructura organizacional, c) las actividades pedagógicas están separadas del modelo pedagógico descrito en la visión y misión institucional. Esto permite visualizar la ausencia de una metodología de

aplicación de planificación estratégica, generando un desperdicio y pérdida de recursos humanos, materiales y tiempo, promoviendo una falta de empatía y conflicto de intereses en el personal que afectan directamente en la concreción de las actividades y la calidad de la educación.

De ahí surge la pregunta a través de la cual se centra la presente investigación **¿La planificación estratégica constituye una herramienta eficaz de gestión organizacional que permite consolidar el cumplimiento de objetivos, aportando con resultados que efectivizan el desarrollo de la educación?**

1.3. Hipótesis

“La planificación estratégica, constituye una herramienta de gestión organizacional que permite mejorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales, adaptándose a su contexto y aportando al desarrollo de la educación”

1.4. Objetivo General

Proponer un modelo de planificación estratégica que permita articular de forma eficiente las áreas de gestión de las instituciones educativas de nivel medio, a través del estudio de caso en el Colegio Nacional Cumbayá, período 2015-2016.

1.4.1. Objetivos Específicos

1. Desarrollar teórica y normativamente el concepto de Planificación Estratégica.

2. Elaborar el análisis situacional del CNC, con el propósito de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Generar objetivos estratégicos institucionales que permitan vincular su gestión con los objetivos y políticas contenidas en el Plan Decenal de Educación.

1.5. Justificación

Históricamente, la implementación de cambios en materia educativa se ha ido generando de manera paulatina, siguiendo un proceso metodológico en cada uno de ellos. Con la reforma a la Constitución a partir del 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), la LOEI, el Plan Decenal de Educación y el Nuevo Modelo de Gestión Educativa, se espera consolidar la calidad de la educación con la inclusión y participación de la comunidad educativa para alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad y una gestión eficiente que impulse el acompañamiento y monitoreo de las planificaciones en las instituciones educativas fiscales, las mismas que en la actualidad no se ven reflejadas en el Proyecto Educativo Institucional, a pesar de estar vinculado al plan estratégico del Ministerio de Educación y al Plan Decenal Educativo, se desconoce el resultado en la concreción de los objetivos del Plan Decenal de Educación, y por ende que tanto se ha aportado en el desarrollo de calidad en la educación.

Por lo tanto, toda institución educativa necesita definir un modelo que les permita seguir un proceso de planificación estratégica para hacer frente a las necesidades de la sociedad actual, con una oferta flexible y diversificada, analizando el

entorno y las características internas de la Institución de forma sistémica que permita tomar decisiones acertadas para fortalecer los procesos de gestión educativa.

Cabe mencionar que «La planificación no es formular planes, sino cambiar positivamente la realidad, ejecutando políticas estratégicas con recursos prioritariamente dirigidos a su implementación» (Cooperación Técnica Alemana - GTZ, 2009, pág. 11)

La planificación estratégica permitirá a las instituciones educativas de educación básica y bachillerato, conocer su situación inicial a través de la línea base o diagnóstico, desde donde partirá para proyectarse hacia dónde quiere llegar la institución educativa, tomando en consideración los recursos con los que cuenta, sobre todo, con la participación de los actores educativos a través de propuestas y consensos. Todo esto siguiendo una metodología pertinente para la elaboración de la planificación estratégica; y, aunado a la gestión eficiente permitirá garantizar una buena organización de la institución, descubrir potencialidades para concretar sus objetivos, dotando a las autoridades de una visión integral, que le permita crear y fortalecer un ambiente organizacional adecuado, impulsando el trabajo en equipo.

Se tomará como estudio de caso al Colegio Nacional Cumbayá de la parroquia Cumbayá, ubicado en el circuito 3-4 del Distrito 17D09 de la zona de Tumbaco, desarrollando una propuesta de planificación estratégica institucional.

DESCRIPCIÓN DEL SITIO DE INVESTIGACIÓN (PROCESO HISTÓRICO)

El Colegio Nacional “Cumbayá” se funda en el 20 de octubre de 1980, en la parroquia de Cumbayá, luego de que un grupo de prominentes representantes del sector, conjuntamente con el presidente de la Junta parroquial de ese entonces, Lic. César Terán, debido al creciente número de la población y de la gran demanda de jóvenes para insertarse como estudiantes de octavo año, los mismos que pertenecían a las tres escuelas que existían en el sector, consideraron la necesidad de contar con un centro educativo de enseñanza de nivel medio. De esta manera después de solicitar y gestionar esta necesidad de la población ante las autoridades de la Dirección Provincial de Educación de ese entonces y el Ministerio de Educación, se autoriza y se aprueba el permiso de funcionamiento a través de acuerdo ministerial N°18869 la creación del Colegio Nacional “Cumbayá”, disponiendo su funcionamiento en las instalaciones de la Escuela “Carlos Aguilar”, dividiéndose en dos jornadas; la escuela “Carlos Aguilar” ofertaba la educación elemental básica en la sección matutina, mientras que el colegio “Cumbayá” ofertaba la enseñanza de nivel medio en la sección vespertina.

El primer rector del Colegio “Cumbayá” fue el Dr. William Sánchez, quien se desempeñó como tal durante ocho años, constituyéndose en uno de los pioneros en la creación del colegio Cumbayá, luego por resolución de las autoridades de educación de la Dirección Provincial de Educación y el MINEDUC, se dispuso un cambio de autoridades, por lo que fue designado como rector el Lic. Marco Proaño hasta el año de 1992.

Se producen algunos desacuerdos por una mala gestión, y los profesores del colegio consideran que debe encargarse la función de rector a una persona que pertenezca a Cumbayá; de esta manera, posesionan como rector encargado el Lic. César Terán, quien ha sido uno de los rectores con más trayectoria en la institución educativa como autoridad con 18 años de gestión hasta el 2010. Luego, a través de un concurso de méritos y oposición llega como autoridad la señora Msc. Gladys Hidalgo, la misma que ejerció su mandato hasta el año 2013. Cabe mencionar que la Msc. Gladys Hidalgo Díaz ha sido la única rectora con nombramiento oficial, el resto solamente ha ocupado el rectorado como encargo, situación que sin duda ha representado una debilidad en esta institución educativa.

En el año de 1985, se consigue una donación de terrenos por parte de la familia Dávila para la construcción y funcionamiento del colegio “Cumbayá”, y es en el año de 1991 que el colegio se traslada a sus instalaciones donde se encuentra ubicado actualmente en la Parroquia de Cumbayá, barrio San Juan Bajo, en las calles Aurora Estrada s/n y Eloy Alfaro. Actualmente, es una institución constituida legalmente y con permisos de funcionamiento actualizados para ofertar servicios de enseñanza de nivel básica superior y bachillerato fiscales. Cuenta con 47 personas, que pertenecen al sistema docente, administrativo y de apoyo, cuenta con 1162 estudiantes de acuerdo al registro de matrículas correspondiente al año lectivo 2015-2016, labora en tres secciones: matutina con educación básica superior, en la sección vespertina con el bachillerato técnico con especialidades en contabilidad e informática y la sección nocturna de octavo a tercero de bachillerato con la especialidad en contabilidad, además cuenta con el sistema de bachillerato acelerado dispuesto por el MINEDUC, a través del acuerdo N° 028 de este año.

El colegio nacional “Cumbayá” se constituye actualmente como el único colegio fiscal en la parroquia del mismo nombre, al cual confluyen estudiantes de la zona del valle de la zona de Tumbaco, por lo que es imprescindible el análisis de la institución educativa con el propósito de mejorar sus procesos de gestión enmarcados en los lineamientos dispuestos por el MINEDUC, y para lo cual es necesario una adecuada planeación estratégica y la institucionalización de sus procedimientos.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Base legal, Institucionalidad de la Planificación en la Administración del Estado, la Planificación Estratégica Institucional en Educación Pública.

Usted puede y debe dar forma a su propio futuro.

Porque si no lo hace, seguramente alguien lo hará.

Joel Arthur Barker

2.1. Base Legal

En lo referente al campo de la educación en el Ecuador, la planificación ha tenido varias fases en el proceso de consolidación. “En 1960 se crea el Ministerio de Educación, el Departamento de Educación Integral de la Educación encargada de gestar los primeros estudios y metodologías de planificación. Los primeros resultados se ven reflejados en los planes nacionales de educación de 1962 y 1964, que se caracterizaron por impulsar una ideología orientada al crecimiento económico, antes que al desarrollo, explicable por la vigencia del modelo económico desarrollista”. (Aranda, 2000, págs. 16-17)

El desarrollo de este capítulo, se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador 2008, y el PNBV 2013-2017, los mismos que ubican y direccionan a la planificación nacional en educación, con políticas públicas, metas y lineamientos como herramientas esenciales para la consecución de objetivos que nos conduzcan al Sumak Kawsay, generando equidad en la oferta de servicios de calidad para la sociedad.

Como se mencionó, el Ecuador a través de la Constitución de la República del Ecuador de 2008, fundamenta sus obligaciones en materia educativa en los artículos 3, 26, 27, 28; siendo las instituciones educativas fiscales, parte de la administración pública en su artículo 227 que menciona “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, *planificación*, transparencia y evaluación”; en lo referente a la planificación participativa para el desarrollo, en sus artículos 279, 280 y 298, en lo referente a educación en el Título VII Régimen del Buen Vivir en su Capítulo Primero, Sección Primera en los artículos 343, [...] 349 (Asamblea Constituyente, 2008). En lo que tiene relación con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, indica sobre la Planificación descentralizada y participativa que menciona «El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos, que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno (COPFP, art.18, 2010.)» (SENPLADES, 2013, pág. 34), además con el propósito de garantizar la articulación y coherencia en la planificación se reconoce la “Instancia Institucional”, el PNBV, también menciona sobre la planificación del futuro, en donde «el objetivo principal de un análisis prospectivo es enfocarse en el estudio del pasado y del presente para avizorar posibles futuros» (SENPLADES, 2013, pág. 62); el objetivo 3 y 4 del PNBV que tratan sobre “Mejorar la calidad de vida de la población” y, “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), conforme al artículo 21.- Corresponde a la Función Ejecutiva la calidad de Autoridad Educativa Nacional. La ejercerá el Ministro o Ministra del ramo.

Competencias:

- a) Rectoría
- b) Regulación
- c) Planificación

Los Art. 28, [...], 33 que tratan sobre las garantías de la existencia de instancias especializadas del sistema de educación intercultural en todos sus niveles, a través de las coordinaciones y los distritos educativos que definen la *planificación* de las acciones y el control de los servicios educativos, conforme a las políticas definidas por el nivel central; «el Plan Decenal de Educación es el instrumento de política pública que articula el trabajo de las diferentes instituciones del Estado para la consecución de metas comunes en el ámbito educativo hasta el 2015» (Educiudadania, 2016); cabe mencionar que la aprobación del plan decenal de educación se hizo con el propósito de mantener una continuidad de las políticas educativas a través de una Consulta Popular, en noviembre del 2006. «El Plan Decenal de Educación 2006-2015, es el resultado de un proceso de acuerdos que en el país se gestó desde el primer Acuerdo Nacional “Educación Siglo XXI”, en abril de 1992» (Unicef, 2016), consta de ocho objetivos convertidos en políticas de estado para su cumplimiento; lo que de alguna manera, obliga a encontrar la forma de *institucionalizar* el Plan Decenal de Educación, es decir, pretendiendo que todos los planes y programas sean construidos en función de las políticas definidas. Estas políticas definen lineamientos para la planificación a las

Zonas, Distritos, Circuitos e instituciones educativas denominada Proyecto Educativo Institucional (PEI) como herramienta dinámica en la construcción de una nueva educación, conforme al nuevo marco legal. Intentando con esta herramienta «fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con el Nuevo Modelo de Gestión Territorial, Nuevo modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, estándares educativos, [...], así como con el programa de Formación Docente, entre otros» (Ministerio de Educación, 2013, pág. 6). Es importante destacar que «el ámbito de acción territorial de los distritos educativos corresponderá a los cantones o mancomunidad de cantones según el número de establecimientos educativos y la población estudiantil. Los Distritos realizan la planificación a fin de asegurar la cobertura educativa, para garantizar la universalización de la educación. Los Distritos constituyen un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fisco misionales» (Illescas Correa, 2013, pág. 15)

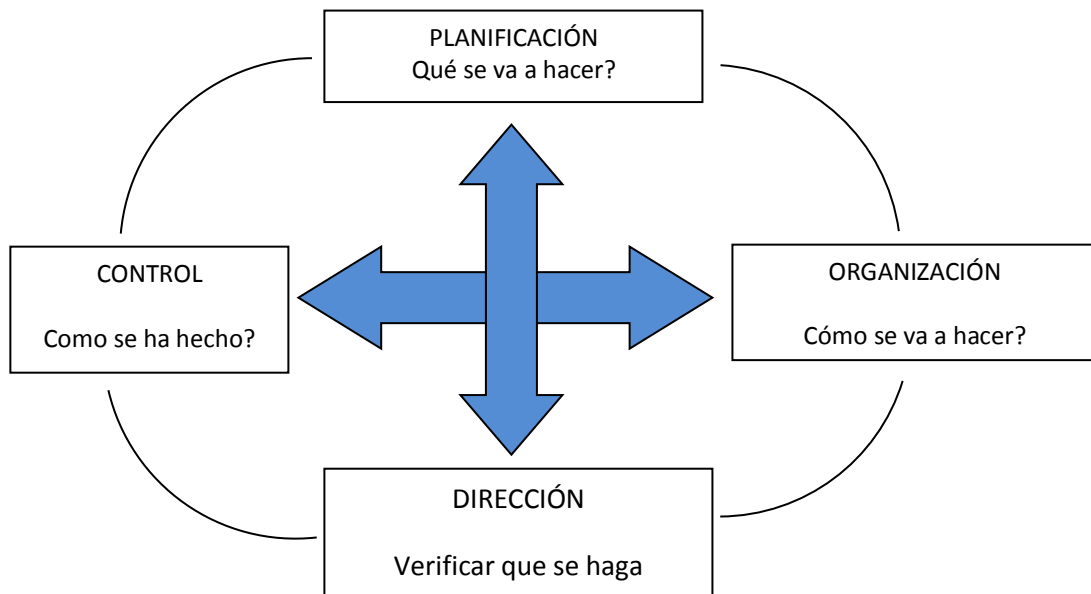
En el Ecuador, en todas sus regiones, zonas, Distritos y Circuitos educativos, con la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa, tienen la responsabilidad de ofertar un servicio educativo de calidad y, satisfacer en la población en general, la demanda de un sistema planificado, eficiente y flexible que se adapte a las necesidades del entorno, permitiendo el acceso universal de la población juvenil a la educación básica, con aplicación de las políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de la educación en beneficio de la ciudadanía, mejorando su competitividad.

2.2. Institucionalidad de la Planificación en la Administración del Estado.

Desde los inicios de nuestra vida conocer el futuro ha sido relegado por el temor y desconcierto para la humanidad, sin embargo la construcción de posibles escenarios ha permitido predecir o anunciar los caminos y alternativas a seguir en un mañana incierto y prepararnos para asumir esa realidad de mejor manera. Se puede decir que la planificación nace como respuesta a situaciones cercanas, a las necesidades presentadas y a poder prever aquellas circunstancias que pudieran afectarnos, fortaleciendo nuestras acciones en la toma de decisiones. Posteriormente, la planificación se utiliza como metodología para conseguir objetivos dentro de las instituciones, la misma privilegia su saber, en gran medida evitando las improvisaciones, es decir constituye una herramienta fundamental para lograr metas dentro de las instituciones y con ello lograr los objetivos propuestos.

La Planificación se inserta en la institucionalidad de los países como un instrumento que dispone el Estado para cumplir con su responsabilidad respecto del crecimiento y desarrollo de sus pueblos, de esta manera en la mayoría de los países de América Latina y en el caso particular del Ecuador la planificación constituye la herramienta fundamental de desarrollo a través del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, emitido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES); y sobre la cual se direccionan las políticas de planificación en el territorio y por supuesto, las instituciones del Estado deben alinear sus proyectos al PNBV.

Figura 1. El Proceso Administrativo



Elaboración: El autor

Conforme a algunos estudiosos de la planificación, conocemos que las instituciones u organizaciones han tenido que hacer grandes cambios para lograr que las actividades y metas alcancen el fin propuesto.

Cabe indicar como lo menciona (Aranda, 2000), “Los espartanos, hace 2500 años planeaban a su manera la educación para ajustarla a sus objetivos militares, sociales y económicos. En “La República” de Platón, se ofrecía un Plan Educativo para servir a las necesidades del gobierno y fines políticos”.

Rousseau fue un referente de reforma y mejoramiento social con su plan para proveer de educación a todo ciudadano, esto se materializó en su obra el “Contrato Social”.

Dentro de este proceso evolutivo de la planificación no podemos dejar de mencionar a Frederick Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925). Taylor fue estudioso de la productividad en el trabajo, constituyéndose en el precursor de la planificación estratégica.

Fayol por su parte estudió la eficacia y la productividad, analizando las funciones ubicadas en la pirámide estructural, precisando que, “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, así la planificación denominada previsión se ubica en primer lugar del proceso administrativo, permitiendo proyectarnos al futuro, determinando objetivos y políticas de acción. Por lo que se dice que Taylor y Fayol son quienes dieron las pautas y han constituido la base de la planificación estratégica.

La planificación dentro del proceso gerencial y administrativo implica saber tomar decisiones y crear organizaciones eficientes que perduren a lo largo del tiempo, Adam Smith “presenta la división del trabajo como un progreso decisivo, sin fallas ni caras ocultas. Se la considera como una necesidad beneficiosa para todos” (Aktouf, 1998, págs. 39-40)

Smith, “Ilustra de manera clara que la doctrina gerencial tradicional puede ser selectiva y proclive a conservar y difundir sólo lo que más conviene; coyunturalmente, según los principales intereses por los que se orienta los dirigentes. Aquí, sin contemplar las consecuencias, conserva esencialmente que la división del trabajo permite producir más”. (Aktouf, 1998, pág. 40)

A finales de la década de los sesenta e inicios del setenta, algunos investigadores ahondan su interés por la sinergia y las estrategias adecuadas en una organización, poniendo énfasis en los factores externos de las instituciones.

Institución: Una institución es cualquier sistema de reglas aceptadas colectivamente (procedimientos, prácticas) que nos permite crear hechos institucionales. (Searle, 2006).

Cómo lo menciona (Castoriadis, 1998). Lo que mantiene unida a la sociedad es su institución, así, “la institución es un todo, entendiendo como institución al conjunto de normas, valores, lenguaje, herramientas, procedimientos, y métodos para hacer frente a las cosas y de hacer las cosas”

Steinmo, S. menciona que «las instituciones son reglas simples. Como tales son la base para todo el comportamiento político. Algunos son formales (como las reglas constitucionales), otras son informales (como las normas culturales), pero sin instituciones no puede haber política organizada. Por tal razón, al estudiar las interacciones sociales se estudian las instituciones» (Steinmo, 2001, págs. 1-2)

Institucionalidad: “Conjunto de creencias, ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de una sociedad, caracterizándola y estructurándola” (Correa, 1999)

Según North, D. «las instituciones, la institucionalidad o el marco institucional, deben ser entendidos como las reglas de juego de una sociedad. Se trata, nada menos, de

las restricciones concebidas por los humanos para darle forma a sus relaciones» (North, 1990)

La institucionalidad resulta ser un tema muy complejo, a pesar de que es un término muy utilizado en la política cuando se habla de la institucionalidad del Estado, refiriéndose a la institucionalidad democrática, y utilizada también en otros escenarios como en el campo jurídico, de fuerzas armadas, de la administración pública, etc. A pesar de esto, se evidencia una debilidad de esa institucionalidad democrática en nuestro país, «los ecuatorianos sentimos incertidumbre, confusión, desesperanza, desánimo, pérdida de autoestima; y eso responde en gran medida, a que se percibe una falta de garantías, ausencia de protección de las instituciones y autoridades; [...], y produce un sentimiento de impotencia para cambiar o mejorar las cosas en el país» (Mora Solorzano, 2007). Entonces surge una gran interrogante que busca esclarecer nuestro comportamiento; lo adaptamos a lo que está determinado por la ley, o simplemente actuamos bajo la presión de influencias, dejando a un lado nuestros derechos, dando paso a intereses particulares o de un determinado grupo, deslegitimando una verdadera institucionalidad democrática, ya que podrían verse afectados nuestros derechos de libertad de expresión. Citando nuevamente a Mora, M. (2007), manifiesta que “en el Ecuador no existe una confiable institucionalidad democrática, la cual tiene su principal causa y origen en la falta de respeto a la ley”.

Existen algunas teorías sobre la institución como por ejemplo la de orden sociológico que consideran a las instituciones como un hecho social, que ha decir de Durkheim, E. (2006), manifiesta que «Hecho Social es toda manera de hacer, fijada o no, susceptible de ejercer sobre el individuo una coacción exterior; o bien: Que es

general en el conjunto de una sociedad, conservando una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales» (Repetto, 2012, pág. 11). Otras teorías son la de orden jurídico, subjetivistas, objetivistas; las que tienen la similitud de identificarse como un conjunto de relaciones sociales vinculadas en función de sus ideas, principios, costumbres que objetivan su razón de ser y su finalidad en el quehacer diario, dando lugar a una organización jerárquica que las administre.

En el viejo institucionalismo: «la sociología en sus principales corrientes teóricas tradicionalmente tuvo como principal objeto el análisis de las instituciones. No obstante, sobre todo en las versiones durkheimniana y marxista, se observa una preeminencia de las estructuras en la configuración de las conductas individuales» (Pérez Pérez & Valencia E. , 2004, pág. 88)

Una de las características que podemos mencionar acerca del viejo institucionalismo es que se preocupa por el colectivo, mirando como estos grupos iban construyendo instituciones que formaban las conductas de los individuos, acoplándose a una costumbre, tradición o forma constante de hacer las cosas, conocido como conductista.

De ahí que, como lo menciona (Correa, 1999), la “institucionalidad es el conjunto de creencias, ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de una sociedad, caracterizándola y estructurándola”

«Las instituciones constituyen el andamiaje cultural que da unidad y coherencia a las estructuras sociales, preceden a las relaciones contractuales, proporcionan identidad cultural y permiten la continuidad histórica, al mismo tiempo que generan la dinámica de la transformación; así la iglesia, la escuela, la familia, el Estado son instituciones que configuran la base social» (Del Palacio Diaz, 2006)

«Para los institucionalistas históricos culturalistas, el comportamiento individual se explica con argumentos culturales y organizacionales; las organizaciones políticas se comportan como cualquier otra organización y se ven obligadas a crear rutinas para atender sus asuntos cotidianos. Con el tiempo estas rutinas se transforman en reglas, que componen la cultura de la organización» (March & Olsen, 1999, p.26, 27)

Cepal, 2010, según la definición de Eisenstadt (1979) "...se considera que las instituciones sociales son los núcleos básicos de la organización social, comunes a todas las sociedades y encargadas de algunos de los problemas fundamentales de toda vida social ordenada". (Franco & Székely, 2010, pág. 57)

Según el mismo artículo de Cepal, en donde cita al autor Eisenstadt, las actividades institucionales, en el marco de la política, se refiere "...al control de la movilización de recursos para la realización de diversos objetivos y a la articulación y fijación de ciertas metas para la colectividad". "Parafraseando a los autores citados, podemos deducir que: "el proceso de institucionalización es una forma de consolidación de normas y de determinadas formas de organización que permitirá continuar los procedimientos en las instituciones.

Por lo tanto, «para el institucionalismo centrado en los actores, las instituciones son los jugadores más importantes del juego (variable independiente), por cuanto dan forma a las percepciones de los actores y a las valoraciones de los resultados que podrían obtenerse a través de la interacción, dado que son las más comunes y públicas fuentes de información confiable acerca de las intenciones que podemos esperar o no de los otros. En cambio el desarrollo institucional es un camino dependiente (variable dependiente) en el sentido de que el final está fuertemente influenciado por el lugar que comenzó, lo que los institucionalistas históricos han nombrado como dependencia del rumbo inicial (path dependence)» (Bedoya, 2009, págs. 51-52)

Así mismo, Steinmo, S. (2001) citando a North, D. (1990), menciona que el “Institucionalismo, examina las formas por las cuales las instituciones estructuran su comportamiento social y político”. Las instituciones definen las reglas de juego en lo político, y como tal definen quienes pueden jugar y como deben hacerlo.

Bedoya, M. (2009) manifiesta que «El institucionalismo histórico desde los años ochenta ha sido objeto de atención preferente por parte de los institucionalistas históricos que han visto en esta perspectiva un instrumento teórico para explicar la fenomenología política y en particular las relaciones estructura-agente desde una perspectiva diacrónica², aplicada en distintos ámbitos y desde diferentes enfoques de la ciencia política». (Bedoya, 2009)

Entonces, de acuerdo a lo revisado se puede decir que la institucionalización, permite que el individuo, el grupo y la institución adquieran su razón de ser, con vida

² Se refiere a la relación que existe entre las instituciones políticas, sociales y económicas (estructura) y la capacidad de pensamiento y acción de los individuos y los grupos en el marco de esas instituciones (agencia), analizada en un período de tiempo de larga duración y desde una perspectiva histórica.

propia, es decir, se constituye en la transformación de esa institución, partiendo de una situación imperceptible al inicio, hacia una situación muy organizada con normas y leyes propias conforme a su contexto y con proyección a futuro.

Aparece luego el neo institucionalismo como respuesta a una supuesta crisis conceptual del viejo institucionalismo, estableciendo la necesidad de enfocar de distinta manera la concepción sobre las instituciones, que representan una teoría orientada al análisis y estudio sociológico de las mismas, concebidas como sitios en los cuales los distintos actores sociales desarrollan sus prácticas, dependiendo de su ámbito de acción.

Realizando un parafraseo de lo escrito por (Pérez Pérez & Valencia E. , 2004) se puede deducir que teóricamente el neo institucionalismo se produce como una reacción frente a las perspectivas conductistas, como estructuralistas en las ciencias sociales, es decir es una crítica al estructural-funcionalismo, agregando una distinción de aquella perspectiva histórica por el análisis temporal, cómo incide el pasado en el presente y en el futuro de las instituciones.

En sí, el neo institucionalismo se convierte en una unidad de análisis multidisciplinario, ya que en él confluyen distintos enfoques que tratan sobre las instituciones, de los actores, de la relación entre estos, explicando el cambio y la permanencia de las instituciones.

Para el Ecuador la institucionalidad ha adoptado retos que conducen a un manejo eficiente de una nueva administración del estado, especialmente cuando se trata de establecer estrategias que aporten a un cambio en la estructura social definiendo y

estableciendo políticas públicas y metas de desarrollo a mediano y largo plazo para poder medir el impacto durante ese tiempo. Esta persistencia de las estrategias adoptadas durante un período largo de tiempo permitirá observar que tan consistente ha sido la capacidad de planificación y programación para ese desarrollo.

En la actualidad el Ecuador a través de la Constitución 2008, y el PNVB 2013-2017, establecen políticas públicas que direccionan a las diferentes instituciones del Estado la capacidad de orientar, guiar, desarrollar y evaluar la consecución de sus objetivos y metas. Sin embargo, el Estado no puede sobrellevar sólo esa gran responsabilidad de manejar todas las instituciones, por lo tanto se ha visto en la necesidad de reformar esa institucionalidad, aligerando ese peso de la administración directa, descentralizando o desconcentrando esa responsabilidad.

«Una adecuada estrategia de reforma de la institucionalidad social exige una conducción articulada que enfrente los dos campos, en los cuales se define; el de la reforma macro estructural de la Institucionalidad Pública, y el de la reforma de los sistemas de entrega de los servicios sociales» (Badillo & Echeverría, 1998, pág. 10)

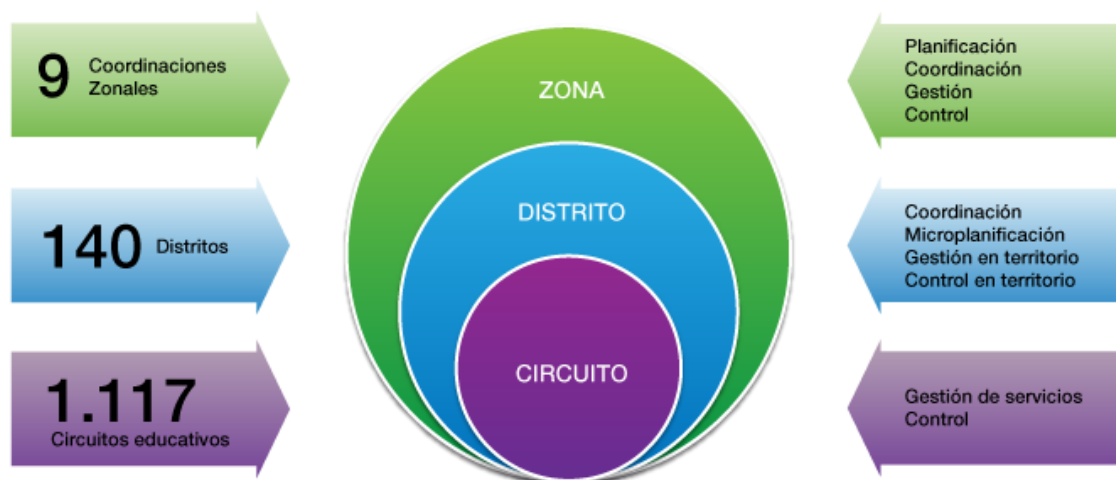
2.2.1. La Institucionalidad en la Educación Básica y Bachillerato

Una de las reformas estructurales que venimos experimentando en el sistema educativo ha sido sin duda la descentralización, la misma que ha jugado un papel importante en las políticas educativas en el Ecuador y América Latina. A breves rasgos, “hay dos estrategias de descentralización aplicadas en la región. En primer lugar, México y algunos países de América del Sur implementaron la transferencia de algunas

funciones administrativas, desde el Gobierno central hacia los Gobiernos locales. Segundo, algunos países de América Central implementaron una transferencia de aspectos administrativos y pedagógicos, desde el Gobierno central hacia las escuelas. La experiencia ecuatoriana corresponde a esta última. A pesar de la importancia de estos procesos de descentralización, la evidencia empírica que evalúa el impacto de la descentralización sobre los logros académicos de los estudiantes es escasa”. (Ponce, 2010, pág. 112).

La construcción de la nueva institucionalidad educativa a nivel básico y bachillerato toma como punto de referencia las funciones específicas que esta debe cumplir, manteniendo un régimen normativo sostenido en la Constitución, PNBV, LOEI, Plan Decenal de Educación, que ofrecen lineamientos y principios organizados y estandarizados para todas las instituciones educativas de educación básica y bachillerato. Dichas normas están orientadas a garantizar acuerdos sobre el diseño, implementación y ejecución de las políticas educativas. El Ministerio de Educación como ente rector de la política educativa a nivel nacional, propicia la socialización de las distintas normas y políticas a establecerse en todo el territorio nacional. Uno de las reformas fue la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa del MINEDU, el mismo que entró en vigencia a partir del 2010, éste modelo dispone “la desconcentración de la educación hacia 9 niveles zonales, 140 distritos y 1117 circuitos que permitan una mayor fluidez, independencia y objetividad en las instituciones educativas, induciendo a fortalecer los servicios educativos y aproximarlos a la ciudadanía con acceso universal a la educación de los niños, jóvenes y adolescentes. (Ministerio de Educación, 2012)

Figura 2. Esquema de la distribución de los niveles de desconcentración educativa.



Fuente: Ministerio de Educación, 2012

Con esta reforma, el nuevo modelo de gestión educativa pretende institucionalizar el acceso universal y gratuito a la educación fiscal con estándares de calidad, garantizando la continuidad de sus estudios, promoviendo consensos y acuerdos sobre la implementación de nuevas formas de alcanzar los objetivos y las metas con base en la planificación estratégica, garantizando el derecho a la educación, con mayor inclusión y una educación continua y completa, así como también la racionalización de los recursos y la distribución de competencias en cada uno de los territorios.

El Ecuador a partir del 2006 inicia un nuevo rumbo en la educación a través de una consulta popular en donde aprueban el plan decenal de educación 2006-2015 como política de estado que se consolida aún más a partir del 2008 gracias a la creación de la nueva Constitución de la República (Reg. Oficial N°449), con políticas progresistas en materia educativa (Constitución del Ecuador 2008, art.343-349).

2.2.2. El fortalecimiento institucional de la educación básica y bachillerato

Los preceptos constitucionales en educación, dan la potestad al Ministerio de Educación para que le dé un enfoque dinamizador a la educación para administrar este servicio público, delegando competencias y responsabilidades al personal capacitado e idóneo; así como la racionalización de recursos que se articulen en función de una correcta planificación.

Reestructuración institucional

El Estado ecuatoriano está viviendo un proceso de transformación y fortalecimiento institucional. El Ministerio de Educación para garantizar el derecho a la educación avanza progresivamente hacia la desconcentración en zonas, distritos y circuitos, mediante procesos de reestructuración institucional, que conllevan a la organización del Talento Humano, con el que actualmente se cuenta. (Ministerio de Educación, 2012)

El nuevo modelo de Gestión Educativa del MINEDUC, define el fortalecimiento institucional con la desconcentración administrativa a los distintos territorios, reforzando las estrategias de planificación en cada una de las zonas, distritos y circuitos, optimizando sus recursos y generando un mejor servicio, enfocándose en resultados conforme a las necesidades identificadas en territorio.

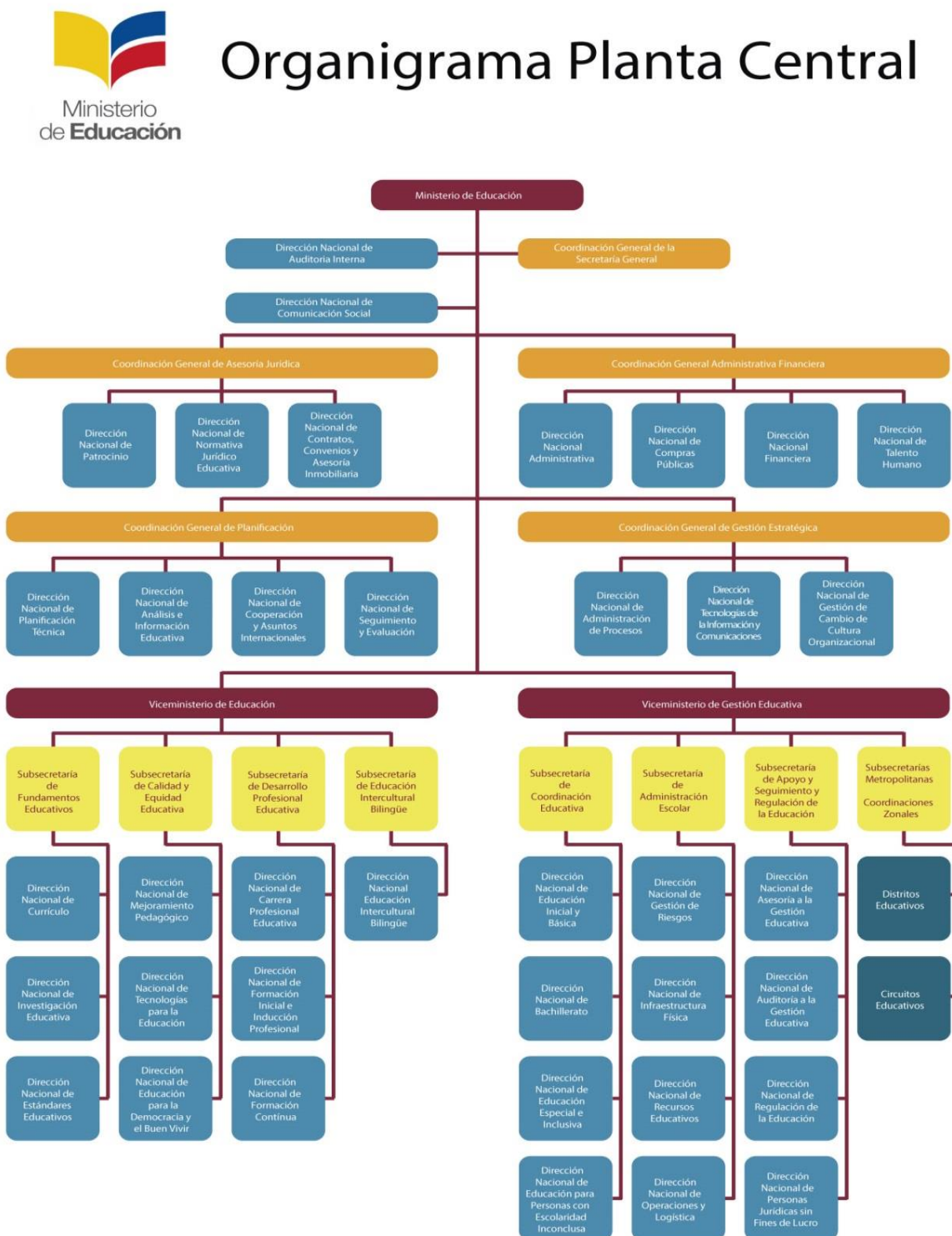
De esta manera, la Planificación toma un nuevo rumbo, la misma que a través del PNBV 2013-2017 establece una planificación descentralizada y participativa. PNBV, (2013-2017) p.34, el cual representa un conjunto de procesos, que permiten

interactuar entre las instituciones para coordinar y organizar la planificación. En este sentido, se reconocen tres tipos de articulación:

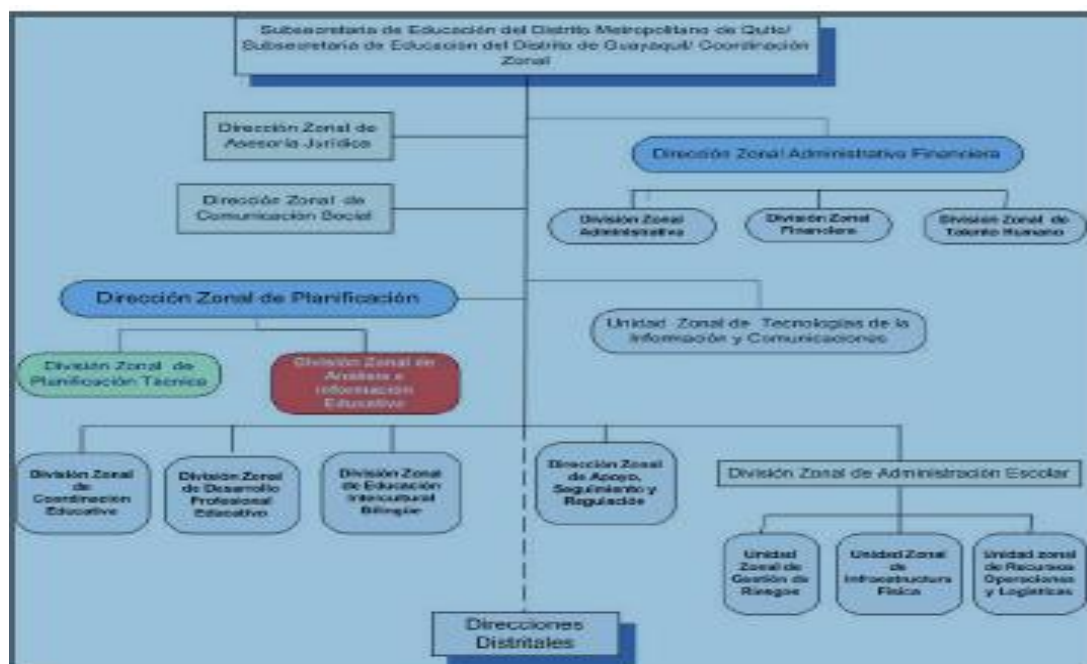
- a) *“Sustantiva: la planificación debe orientar a las instituciones públicas en el cumplimiento obligatorio de las garantías y derechos reconocidos en la Constitución.*
- b) *Vertical: Es la sujeción a la jerarquía de instancias y los instrumentos de planificación por parte de los diferentes niveles de gobierno.*
- c) *Horizontal: Sujeción a los procesos y las directrices metodológicas por parte de las entidades públicas de un mismo nivel de gobierno”.*

Tomado del (PNBV 2013-2017, Pg.34)

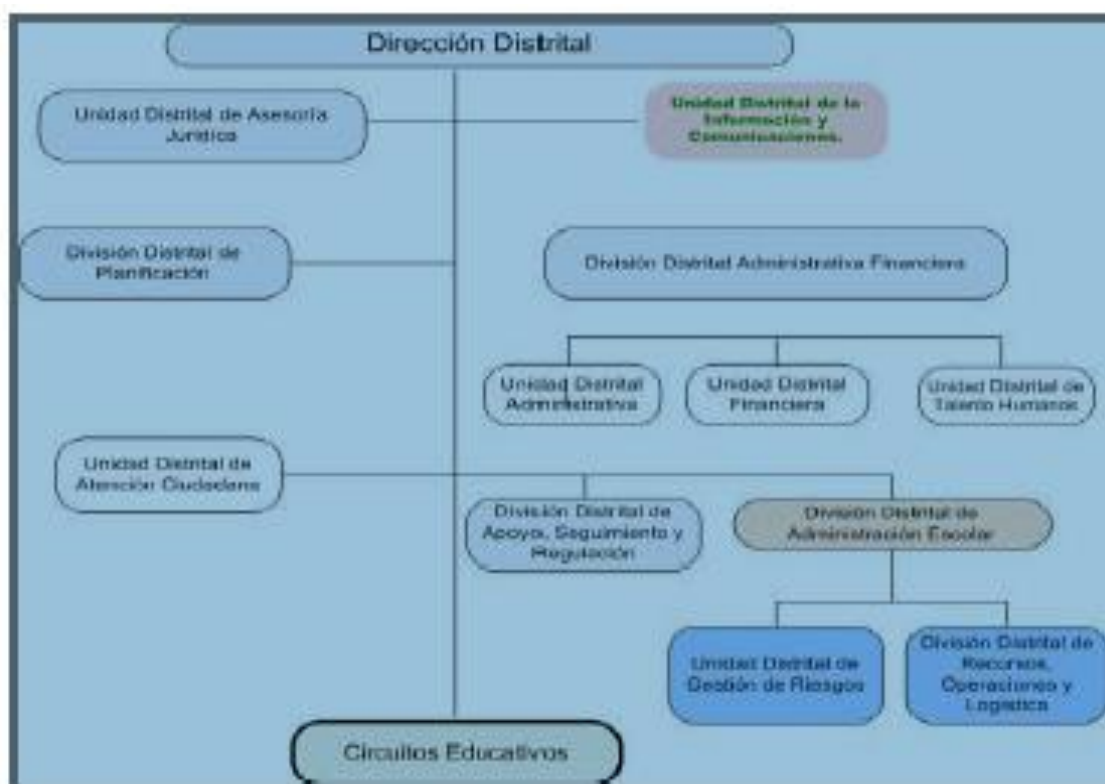
Figura 3. Estructura Orgánica en función del Nuevo Modelo de Gestión Educativa.



Fuente: Ministerio de Educación, 2014



Fuente: Ministerio de Educación, 2014



Fuente: Ministerio de Educación, 2014

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa del MINEDUC, aunado con la LOEI y el Plan Decenal de Educación configura un fortalecimiento en las instituciones educativas de educación básica y bachillerato, porque refuerzan el vínculo entre los diferentes actores de la educación y los involucran activamente en el desarrollo de las actividades planteadas.

Otro de los factores interesantes en el fortalecimiento institucional es el acompañamiento que ejercen los distritos y los circuitos al conjunto de instituciones educativas en sus procesos de cambio, promoviendo espacios que permitan un trabajo cooperativo entre las autoridades – docentes y la comunidad educativa en general, siendo entes directamente responsables de esta gestión las personas que ejercen cargos de asesoría y auditoría educativa.

2.3. La Planificación Estratégica Institucional en la Educación Fiscal

En los últimos años, se han mostrado en el ámbito educativo, algunos proyectos de reforma en función de las políticas, objetivos y acciones propuestas, así el año 1990 se caracteriza por una reorientación de la planeación educativa con enfoque estratégico. Aspectos como la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio (período neoliberal), algunas reformas de tipo coyuntural, con dos importantes proyectos que se desarrollaron con el auspicio financiero del Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial; y, con la aplicación de innovadoras propuestas y desarrolladas al interior del Ministerio de Educación y Cultura. Estos proyectos fueron: Mejoramiento de la calidad de la educación básica (PROMECEB); y Educación Básica: Proyecto de desarrollo, Eficiencia y calidad (EB-PRODEC). Cabe indicar que cada uno de los

proyectos implementados a través de la historia han perseguido el mejoramiento de la calidad de la educación, así como el mejoramiento de la eficiencia del sector educativo; sin embargo, se han frustrado las expectativas de la ciudadanía sobre promesas de inclusión social y política. Fue en el periodo neoliberal donde se produjo un hecho que marcó la historia en el Ecuador, un paquete de medidas económicas por un ajuste en la economía nacional, con esto quedaron frustradas muchas aspiraciones de aplicación de políticas de inclusión social. (Unicef, 2011, pág. 46)

Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática, explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana [...]. Es la mano visible que explora posibilidades donde la mano invisible es incompetente o no existe. (Huertas, 2006, pág. 18)

“La planificación es forma culminante de la intervención del Estado en la economía, la sociedad, la cultura y el poder. Aquella no es fenómeno reciente, ni episodio, sino presencia antigua y dato general de la historia desde un pasado remoto”. (Kaplan, 1991, pág. 10).

«La planificación, es un conjunto de medios, mecanismos y procesos sociales, por los cuales los sujetos, estructuran comportamientos y movimientos, que constituyen la sociedad y contribuyen a modificarla y desarrollarla, son controlados de modo consciente e integrados en la totalidad, de modo tal que se pueda diseñar, dominar y conformar el porvenir de ésta en un sentido determinado» (Kaplan, 1991, pág. 14).

La Planificación Institucional responde a un marco de planificación superior definido normativamente por el PNBV. Esta responde y debe articularse a las políticas públicas de mayor nivel definidas en los planes de desarrollo y en los planes sectoriales.

De esta manera el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), prevé instrumentos de planificación que permiten su implementación. «Estos instrumentos obedecen a una articulación entendida como la obligatoria vinculación y complementariedad que deben guardar entre sí las instancias y los instrumentos de planificación, para garantizar la coherencia de las decisiones adoptadas, reconociendo tres tipos de articulación: Sustantiva, Vertical y Horizontal» (SENPLADES, 2013, pág. 34)

Cada institución educativa, al momento de formular su “intención estratégica”, es decir, de llevar adelante su Planificación Estratégica Institucional que se operativiza en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), debe identificar y definir el marco de planificación superior al que debe responder. (Katterman, 2009, pág. 26)

Es necesario reconocer que la Planificación Estratégica Institucional tiene un proceso de carácter técnico-político. Es técnico por cuanto se diseñan, aplican y establecen métodos para asegurar el éxito de la formulación; y, es un proceso político, porque debe reflejar una posición de la entidad respecto a su entorno, a la imagen institucional. Implica además un compromiso alto en la rendición de cuentas, permitiendo el fortalecimiento en la calidad y transparencia de los procesos educativos.

En sí, “La Gestión Estratégica Educativa, “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema

educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (Vargas, 2008, pág. 5)

2.4. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica según lo menciona la Dra. Armijo, (Armijo, 2009), es «una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen». (Armijo, 2009, pág. 5)

Como bien lo menciona Sánchez, F. en su publicación –Planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos– CEPAL (2003) “La planificación estratégica tiene dos grandes niveles: nacional e institucional. El primero se refiere al “proyecto de nación”, establecido en la constitución política, y el segundo; a las misiones encargadas a cada poder del estado y a cada uno de sus organismos”. (CEPAL, 2003)

Cuando hablamos de la misión de los poderes del Estado queremos aludir a la “planificación estratégica jurídico-política” y cuando nos referimos a cada una de los organismos que forman parte de éstos - sean nacionales o subnacionales y centralizados o descentralizados - hablamos de “planificación estratégica institucional”. (CEPAL, 2003)

La Planificación Estratégica a través de su proceso permite establecer metas, objetivos o actividades a mediano y largo plazo, las mismas que deben estar fundamentadas en la misión, visión, análisis situacional o diagnóstico interno y externo y con la participación activa de los involucrados y un seguimiento y monitoreo de la planificación en las instituciones educativas para este caso.

Henry Mintzberg, en su libro “Planeación Estratégica” 2007, concibe a la planificación estratégica como “una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”. (Mintzberg, 2007)

El propósito es el de concebir a la institución educativa, no como un ente cerrado, aislado, sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias de su entorno.

Planificación Estratégica Educativa

Como lo expresa Alcides, A. (2000), “Un modelo es una representación ideal de la realidad, en el cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes, con el propósito de concretar la atención en aquellos considerados esenciales”.

Desde esa perspectiva, la planificación estratégica educativa toma como referencia cuatro momentos para su desarrollo:

- a) Momento Explicativo
- b) Momento Prospectivo
- c) Momento Estratégico
- d) Momento Táctico Operacional

Estrategias

La palabra o término estrategia tuvo su origen en cómo dirigir las operaciones militares y hacer que éstas sean llevadas a cabo con éxito. Las estrategias organizativas y didácticas en una institución educativa deben estar plenamente entrelazadas, a fin de que puedan llegar a buen término.

«La simple decisión política de buscar el desarrollo, incluso de implantar la planificación, es vacua e ineficaz sino presupone e incluye la definición de una estrategia. La planificación es dimensión necesaria pero no suficiente de una estrategia.

Una estrategia de desarrollo es un cuerpo orgánico de decisiones sobre una serie de opciones económicas, sociales, ideológicas y políticas. [...]. Las decisiones deben tomarse deliberadamente y referirse unas a las otras, de modo de proporcionar un plan de acción relativamente coherente» (Kaplan, 1991, pág. 14)

(Armijo, 2009), «Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos»

(Uría, 2001), «Las estrategias deben estar fundamentadas en cada centro educativo, en su propia filosofía, en su proyecto educativo y por consiguiente en los demás documentos de planificación general, [...]. De esta manera no solamente se alcanzará el éxito en la marcha de la organización, sino en todo proceso que se siga».

Por lo expuesto, concluimos que las estrategias son el camino que nos conduce de manera cierta a tomar decisiones que confluyan en el éxito de las instituciones, a través del cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo generar una propuesta con enfoque de planificación estratégica a las instituciones educativas fiscales de educación básica y bachillerato a través del PEI, con el propósito de fortalecer la gestión educativa y permitir la concreción de los objetivos institucionales, articulados a las políticas gubernamentales como el Plan Decenal de Educación a través de los planes operativos institucionales, de manera lógica y coherente.

3.1. Descripción de la Investigación

El levantamiento de información del presente documento, se lo realizó mediante la metodología de la planificación estratégica, con la participación e inclusión de los actores educativos, iniciando con la indagación a través de entrevistas, con directivos del MINEDUC, Subsecretaría, Distritos Educativos, Administradora de Circuito 17D09 y Vicerrectorado del Colegio Cumbayá para conocer si los lineamientos del PEI (Documento público de planificación estratégica institucional) (Ministerio de Educación, 2013) están enfocados en la metodología de la planificación estratégica institucional.

Este estudio se enmarca en una problemática real de las instituciones educativas fiscales de educación básica y bachillerato; contando con la predisposición de colaboración del personal de autoridades, personal administrativo y docente en el desarrollo de la investigación. Se apoya en una investigación de campo y documental.

3.1.1. Investigación Documental

En lo referente a la investigación documental o bibliográfica se recopiló la información necesaria para el análisis, fundamentando la importancia del tema de investigación, utilizando una metodología sistemática.

Para obtener la información de sustento de esta investigación se procedió a tomar contacto con representantes de la Dirección Nacional de Planificación del MINEDUC, así como también con un representante de la Dirección de Gestión Pedagógica de la misma institución, con el Director de planificación de la Subsecretaría, con la Jefatura de planificación del Distrito 17D09, con la Administradora de Circuito 3-4, y también se mantuvo una conversación sobre el tema con la señora vicerrectora del Colegio Cumbayá, para sustentar y fundamentar la importancia de elaborar la propuesta de planificación estratégica.

3.1.2. Investigación de Campo

Se utilizó la observación de campo para estudiar una situación e identificar necesidades y problemas. Al respecto, Arias (2004) expone que la “investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar la variable (p.28).

Este estudio permitió recoger los datos de forma directa donde se presentó el tema de estudio.

Rena, (2015), manifiesta que, “Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes”.

La investigación de este trabajo fue una investigación de campo, ya que se tomó en cuenta realizarlo en el sitio donde se podía evidenciar la problemática, esto es en el Colegio Nacional “Cumbayá”. A través de la investigación de campo se estableció contacto con las autoridades del Ministerio de Educación, de la Subsecretaría de Educación, del Distrito de educación 17D09 y personal docente y administrativo de la institución educativa para sustentar la necesidad de contar con una metodología de desarrollo del plan estratégico, para lo cual se aplicó un cuestionario a las autoridades y una encuesta dirigida al personal docente y administrativo.

Por lo expuesto, en esta investigación, se aplicó el método inductivo-deductivo para poder clasificar la información recopilada, y luego al método analítico sintético, generando una descomposición del objeto de estudio para proceder a un análisis de las partes que lo integran.

3.2. Alcance de la Investigación

El trabajo de investigación, permitirá aplicar una sinergia entre las distintas unidades administrativas y áreas pedagógicas, tomando en cuenta al colegio Cumbayá como estudio de caso, con base en la normativa vigente, las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y necesidades conforme a su contexto. Pretendiendo con este trabajo que las instituciones educativas de educación básica y bachillerato, puedan

contar en el futuro con una herramienta de gestión organizacional adecuada y adaptada a su realidad, con una metodología que les permita desarrollar de manera efectiva su plan estratégico, haciendo que el procedimiento para la construcción de esta herramienta se institucionalice en cada plantel como un elemento de análisis multidisciplinario, y les permita desarrollar de manera eficiente la gestión en las instituciones educativas.

3.3. Desarrollo de la Investigación

3.3.1. La Metodología del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de planificación estratégica institucional

Como se indica en la Guía Metodológica, la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), constituye un recurso orientador y dinamizador para las instituciones educativas, que busca fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con los nuevos componentes del sistema educativo. Si bien el PEI es considerado como un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Art. 88 del Reglamento a la LOEI), debería enmarcarse y/o enfocarse en la metodología y estructura de la planificación estratégica, ya que la planificación estratégica exige tomar en cuenta otros elementos con mayor profundidad, fortaleciendo su proyección y compromiso institucional a mediano y largo plazo.

Tabla 1. Proceso de Construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) vs. La Planificación Estratégica según la CEPAL.

Guía Metodológica PEI	Guía Metodológica Cepal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización: contempla información, motivación, participación y toma de decisiones. 2. Identidad: Construcción Visión, Misión e Ideario. 3. Autoevaluación Institucional: Proceso de análisis y reflexión, que se realiza para luego proponer un plan de mejora 4. Plan de Mejora: Instrumento para identificar y organizar las respuestas de cambio ante las debilidades encontradas en la autoevaluación. 5. Evaluación y Monitoreo: Es importante para evidenciar el logro de las metas propuestas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco Normativo e Institucional: Prioridades gubernamentales y contribución de la institución al PNBV 2. Misión: Razón de ser de la institución 3. Visión: Cómo se espera ser reconocida, futuro deseado de la institución. 4. Objetivos Estratégicos: Logros que espera la institución para cumplir con su misión. 5. Estrategias: Plan de Acción para implementar los objetivos estratégicos. 6. Indicadores de Desempeño: Mide los logros, evalúa y toma acciones correctivas.

Fuente: Guía Metodológica PEI, Ministerio de Educación (2013) y Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, CEPAL (2009)

Elaborado por: El Autor

3.3.1.1. Los Actores que participan directamente en la Construcción de la Planificación Estratégica Institucional

Para identificar los grupos que estarían involucrados o interesados en el desarrollo de esta investigación, se elaboró un mapa de actores para detectar los problemas percibidos y revisar los recursos y mandatos que disponen.

Tabla 2. Mapa de Actores

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Ministerio de Educación	Institucionalizar el proceso de planificación estratégica en las instituciones educativas de educación básica superior y bachillerato.	Solo se ha establecido lineamientos y directrices para promover la aplicación del Proyecto Educativo Institucional como herramienta operativa del plan estratégico.	Recursos: Constitución, PNBV 2013-2017, PDE, Guía metodológica para la construcción del PEI.
Subsecretaría de Educación	Promover y socializar con los Distritos la importancia de seguir una metodología enfocada a la elaboración de la Planificación Estratégica en los colegios, con directrices y lineamientos claros.	Existe una metodología de elaboración del PEI, que difiere de la metodología adecuada para desarrollar una planificación estratégica.	Constitución, PNBV, Plan Decenal de Educación, acuerdos y resoluciones del MINEDUC.
Distritos Educativos	Contar con la metodología que permita socializar y desarrollar la planificación estratégica en las instituciones educativas fiscales.	No se cuenta con una guía que oriente la construcción de planificación estratégica en los colegios, con base en un modelo definido.	Constitución, PNBV, PDE, LOEI y su Reglamento, Acuerdos y Resoluciones del MINEDUC.
Instituciones Educativas fiscales	Disponer de un modelo estandarizado para la elaboración de la planificación estratégica en cada institución educativa e impulsar el desarrollo de la educación.	No se dispone de una guía para la estructuración de la planificación estratégica educativa en las instituciones fiscales.	Constitución, PNBV, PDE, LOEI y su Reglamento, Acuerdos y resoluciones MINEDUC.

Elaboración: El Autor

3.3.1.2. La Planificación Estratégica Educativa como herramienta de gestión para impulsar el sistema educativo en el Ecuador

El autor Alcides Aranda (2000), en su obra “Planificación Estratégica Educativa” propone los lineamientos y metodología para desarrollar el Plan Estratégico

Educativo, los mismos que ofrecen una secuencia o cronología de las acciones o procedimientos fáciles de comprender, implementar y adaptarlos a cualquier contexto educativo, cumpliendo con los lineamientos claves para la estructuración de la planificación estratégica.

Por lo tanto, en el siguiente cuadro podremos observar el esquema sobre el cual basaremos la metodología a seguir para la implementación del plan estratégico antes mencionado.

Tabla 3. Metodología de Elaboración del Plan Estratégico Educativo.

Marco Conceptual y Referencial del Desarrollo		
Momento Explicativo	Análisis Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Visión - Misión - Objetivos - Políticas
		Medio Interno
		<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas - Debilidades
		Medio Externo (Sociedad)
		<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades y aliados - Amenazas y oponentes
Momento Prospectivo		Construcción de Escenarios
		<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia (Probable) - Deseado (Contrastado) - Factible (Alternativo)
		Redefinición de visión, misión, objetivos y políticas
Momento Estratégico		Identificación y selección de estrategias alternativas
		<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de cambio
Momento Táctico Operacional		Ejecución de Estratégica
		Programación general y operativa
		<ul style="list-style-type: none"> - Programas - Proyectos - Metas - Responsables - Presupuestos - Cronogramas
		Evaluación
		<ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Productos

Fuente: Planificación Estratégica Educativa. Alcides, Aranda (2000).

Elaboración: El Autor

Como se puede observar en el cuadro anterior se desarrollan en cuatro momentos la elaboración de la planificación estratégica, los mismos que son:

a) Momento Explicativo (Ser)

- Análisis Situacional medio interno
- Análisis Situacional medio externo

b) Momento Prospectivo (Deber Ser)

- Escenario Tendencial
- Escenario Deseado
- Escenario Alternativo
- Visión, Misión, Objetivos y políticas

c) Momento Estratégico (Poder Ser)

- Identificación de estrategias a partir de problemáticas y escenarios

d) Momento Táctico Operacional (Hacer)

- Apertura de programas por funciones o áreas
- Identificación de proyectos y priorización
- Programación general (mediano plazo)
- Programación operativa (primer año)
- Plan contingente
- Como evaluar el plan

El Proyecto Educativo Institucional, está adecuado al cumplimiento de la planificación en las instituciones educativas, conforme a la Guía Metodológica para la elaboración del PEI dispuesta por el MINEDU, el mismo que es elaborado y presentado por cada institución educativa en los Distritos correspondientes.

De las entrevistas realizadas en el Ministerio de Educación a varios funcionarios como el señor Douglas Román, analista de planificación de planta central, al señor Danilo Ortíz, jefe de Régimen Escolar, al señor Gian Carlos Drouet, director de planificación de la Subsecretaría de educación; y, a través de un oficio s/n dirigido al señor Ministro de Educación Augusto Espinoza, quien tuvo la gentileza de direccionar la satisfacción de mis inquietudes sobre el tema de investigación al señor Marco Ortíz, analista de planificación del ministerio de educación y a la Dra. María Silva, vicerrectora del colegio nacional Cumbayá se pudo determinar que la planificación estratégica prospectiva del MINEDUC es el Plan Decenal de Educación, sobre el cual deben alinearse las planificaciones de los estamentos subordinados.

Las preguntas que fueron planteadas a los funcionarios del MINEDUC, permitieron desarrollar y sustentar la validez de la propuesta:

1. ¿Cuál es la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación sobre la cual se articulan los organismos subordinados?
2. ¿Con base a que normativa o directrices elaboran la planificación los Distritos Educativos?
3. ¿El Proyecto Educativo Institucional (PEI), en los colegios fiscales, deben alinear su planificación en función de los objetivos del Plan Decenal de Educación, o en base a que otro documento?
4. ¿Es el PEI un documento de planificación estratégica?

3.3.1.3. Análisis Situacional (Momento Explicativo) del Colegio Nacional

Cumbayá

Se desarrolló el análisis situacional y el diagnóstico, con información de personas que han tenido una importante trayectoria en el colegio para que den a conocer el desarrollo histórico de la institución, luego se realizó el trabajo de campo. En ese momento se procesó y analizó la información, de esa manera se construyó la caracterización de la institución. Determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del plantel educativo. Para esto fue necesario construir la matriz FODA con la participación de los actores educativos, dependiendo su ámbito de acción, ya sea pedagógico, administrativo, o de vinculación con la comunidad.

Luego, se generó un intercambio de ideas para establecer la formulación de la doctrina o filosofía institucional del plantel, para poner en marcha la ejecución de los planes que salen de la planificación estratégica diseñada. No se debe descuidar la evaluación, ya que permite controlar de manera periódica los diferentes proyectos que se ejecutan.

Para el diseño del Plan Estratégico del Colegio Nacional “Cumbayá”, se utilizó algunos formularios, dependiendo de la etapa. Así, se emplearon formularios para levantar y registrar la información necesaria para la investigación.

En la etapa de diagnóstico se requirió elaborar una matriz para establecer las dimensiones, considerando las siguientes: dimensión pedagógica, administrativa-organizacional y de vinculación con la comunidad.

3.3.1.3.1. La situación actual de las Instituciones Educativas en el Ecuador

En la actualidad las instituciones educativas se constituyen en centros de desarrollo y aplicación de las políticas públicas educativas emanadas a través del Plan Decenal de Educación 2006-2015, y con el nuevo Plan Decenal 2016-2025 como instrumento de gestión estratégica, orientadas a potenciar las acciones pedagógicas y administrativas. Su propósito es mejorar la calidad de la educación, garantizando el acceso y permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

Es importante reconocer que a través de la consulta popular en el 2006, el mandato ciudadano obliga a institucionalizar el Plan Decenal de Educación, haciendo que todos los programas se construyan y se desarrollen con una continuidad, sin importar los gobiernos que se encuentren en funciones.

Por lo tanto, para institucionalizar el desarrollo de los programas, es necesario involucrar a las autoridades con un liderazgo transformador en los planteles educativos, construyendo el proyecto educativo institucional con un enfoque estratégico, que oriente la planificación, seguimiento y evaluación de los planes, ajustándose a la realidad de las instituciones y alineando sus decisiones a las políticas gubernamentales.

Esta situación hace propicia la implementación de la planificación estratégica como herramienta para poner en práctica de manera articulada y sistemática el proceso de gestión educativa en todos los niveles, debiendo considerarse el proceso de planificación como parte intrínseca de sus actividades, e institucionalizar el uso y aplicación de esta herramienta en todos los planteles educativos fiscales, empleando la

metodología y estructura pertinente a fin de considerar estrategias que orienten efectivamente la concreción de la calidad educativa.

3.3.1.3.2. La Articulación de la Planificación en las Instituciones Educativas

El Ministerio de Educación como ente rector de las políticas públicas en materia educativa, tiene la responsabilidad de emitir lineamientos que basados en la Constitución 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan Decenal de Educación aprobado en consulta popular en enero del 2006, estableciendo directrices que permita una planificación articulada entre las Zonas, Distritos y con las Instituciones Educativas de Educación Básica Superior y Bachillerato, de esta manera elaborar su proyecto educativo institucional con un enfoque de planificación estratégica para una mejor gestión; el mismo que, en la actualidad se denomina Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este PEI es elaborado por cada una de las instituciones educativas fiscales, éste documento es presentado al Distrito de Educación respectivo para su registro y obtener la autorización para el funcionamiento del establecimiento educativo.

En el PEI, luego de un autodiagnóstico de la institución se evidencia la situación real del plantel educativo, se detectan algunos nudos críticos y se plantean actividades a través de un plan de mejoras que consta en el mismo documento. Sin embargo, a pesar de tener una guía metodológica para realizar el PEI, éste es utilizado como una herramienta operativa de la planificación estratégica dispuesta por el MINEDUC, no se evidencia un seguimiento, monitoreo y evaluación de cumplimiento de sus objetivos (plan de mejoras), no existen resultados de la gestión realizada o alcanzada por las instituciones educativas fiscales, no hay una política de rendición de cuentas por parte de las autoridades de los planteles educativos.

Por lo expuesto, se considera necesario la elaboración de una propuesta con enfoque de planificación estratégica, como instrumento idóneo para identificar las potencialidades y limitaciones reales de las instituciones educativas, promoviendo el involucramiento y participación de todos los actores educativos, el compromiso y empoderamiento de los mismos en la realización de esta propuesta, la misma que además, tiene como propósito institucionalizarse y ser parte intrínseca en el desarrollo de las actividades previstas para un período determinado, fortaleciendo el desarrollo institucional, y generando un cambio de actitud de sus actores.

Para el presente estudio, desarrollado en el Colegio Nacional Cumbayá, cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), enmarcado en la normativa legal vigente, sin embargo, a pesar de constituirse como un instrumento de gestión estratégica, no sigue un proceso ni la estructura de la metodología de la planificación estratégica para ser considerado como tal.

3.3.1.3.3. Filosofía institucional del Colegio Nacional Cumbayá

De acuerdo a lo planteado en el PEI 2014-2019 del Colegio Nacional Cumbayá, la filosofía institucional define la Misión, Visión y Valores Institucionales, como se muestra a continuación:

Misión: El colegio de bachillerato Cumbayá, forma bachilleres competentes, preparados para la vida, la práctica en una sociedad democrática, para sus estudios post bachillerato, para el mundo laboral y del emprendimiento; con un altísimo respeto por la naturaleza, la interculturalidad, la inclusión y la práctica de valores como: disciplina, puntualidad, responsabilidad, solidaridad, entre otros; con directivos, docentes, personal

administrativo y de apoyo capacitados, padres de familia comprometidos, que mediante el trabajo en equipo garanticen un proceso educativo de calidad y calidez.

Visión: El colegio de Bachillerato Cumbayá, se consolidará hasta el año 2019, como una institución líder en la formación de bachilleres técnicos y en ciencias, a través, del cumplimiento de estándares de calidad nacionales, que permitan alcanzar la excelencia académica, humanística y conciencia social; con diversidad de especialidades, infraestructura moderna y funcional, utilización permanente de las Tic's; y una comunidad educativa comprometida con el desarrollo del país.

Valores: Disciplina, puntualidad, responsabilidad, solidaridad

3.3.1.3.4. Datos Generales del Colegio Nacional Cumbayá

El Colegio Nacional Cumbayá, es una institución educativa, creada el 20 de octubre de 1985, actualmente pertenece al Circuito 3-4 del Distrito 17D09 de la Zona de Tumbaco, se encuentra ubicado en la Parroquia de Cumbayá, en el Barrio San Juan Bajo. Es una institución fiscal, mixta y funciona en tres jornadas matutina, vespertina y nocturna, ofrece educación básica superior, bachillerato general unificado y bachillerato técnico con especialidad contabilidad e informática, funcionando el ciclo básico superior en la mañana, el ciclo diversificado o bachillerato en la tarde y la sección nocturna de 8vo a III de bachillerato.

Datos Generales del Colegio Nacional “Cumbayá”, perteneciente al circuito 3-4 del Distrito Educativo 17D09.

Nombre del colegio: Colegio Nacional Cumbayá

Tipo de institución: Fiscal

Fecha de creación: 20 de octubre de 1980

El colegio es: Mixto en tres jornadas, Matutino, Vespertino y Nocturno

Número total de estudiantes: 1162

Hombres.

Mujeres:

Número total de trabajadores. 47 (Cuarenta y siete)

Personal administrativo: 7

Personal docente. 38

Personal de apoyo: 2

La institución cuenta con la siguiente documentación:

Planificación Estratégica institucional	SI	NO
Proyecto Educativo institucional	SI	NO
Planificación curricular	SI	NO
Código de convivencia	SI	NO
Reglamento Interno	SI	NO
Organigrama de la Institución	SI	NO
Plan Operativo Anual	SI	NO
Plan de evaluación y Seguimiento de la PE	SI	NO
Plan de Seguimiento del POA	SI	NO

3.3.1.3.5. El Proceso de Construcción de la Planificación Estratégica del Colegio Nacional Cumbayá

Como antecedente, debemos tener claro que, la planificación estratégica del Colegio Nacional Cumbayá plasmada en el PEI 2014 – 2019, ha permitido desarrollar de mejor manera la gestión administrativa, pedagógica y de vinculación con la comunidad, sin apartarse de lo que está contenido en la visión y misión institucional, fortaleciendo la optimización de recursos e institucionalizando la planificación en la ejecución de sus actividades para el desarrollo de la calidad educativa, conforme lo determinado en la LOEI y el Plan Decenal de Educación.

Es importante señalar que la planificación estratégica se desarrolla como herramienta de gestión organizacional, ayudando para que las instituciones adapten su funcionamiento conforme a las características de su entorno cambiante.

Esta planificación estratégica desarrollada en el Colegio Nacional Cumbayá, ha servido como instrumento para poder identificar las potencialidades y limitaciones reales de la institución, involucra, compromete y empodera la consolidación de la propuesta por parte de los actores educativos, la misma que además, tiene como propósito institucionalizarse y ser parte intrínseca en el desarrollo de sus actividades.

En la construcción del proceso de planificación estratégica, primero se visualizan los recursos que permitan cumplir con la planificación estratégica institucional, especialmente acerca de los fines que persigue la educación y los objetivos que se deben cumplir con base en las políticas del MINEDUC.

Tabla 4. Proceso de Planificación Estratégica del Colegio Nacional “Cumbayá”.

Fase	Etapas	Elementos
Delimitación de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Se procede a preparar el proceso de planificación estratégica, aquí se disponen los recursos para iniciar la planificación, conforme a la Normativa legal y el Plan Decenal de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de los objetivos del MINEDUC (PDE) sobre los que debe orientar la institución la planificación estratégica. Diseño del proceso.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de la información Procesamiento de la información Análisis situacional del plantel o diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> Características Generales Análisis FODA
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Planteamiento de la filosofía institucional. Elaboración de los proyectos de acuerdo a la filosofía institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Misión, Visión, Valores Proyectos, Planes operativos
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de los proyectos que se derivan de los objetivos estratégicos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos Planes Operativos
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Control periódico de los avances de proyectos y actividades planteadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de resultados

Elaboración: El Autor

3.3.1.3.6. Revisión a las Dimensiones Interna y Externa de la Institución

Para este estudio, se toman las dos unidades de análisis con el propósito de conocer la dinámica del plantel educativo.

Así, las unidades de análisis fueron las siguientes: Funcionamiento interno del colegio en lo pedagógico, administrativo, infraestructura y vinculación con la comunidad; y por otro lado la relación externa del colegio con el entorno.

Tabla 5. Matriz de Dimensiones

Ámbito	Dimensión	Aspectos
Interno	Pedagógico	Se refiere al conocimiento de las prácticas pedagógicas que se realizan a diario: Planificación pedagógica, formación docente, recursos metodológicos.
	Administrativo	Se refiere a la estructura organizacional que posee la institución educativa y al registro y control de la administración: Distribución del personal, funciones, horarios, entrega de notas, reuniones de área, registro y control administrativo.
	Infraestructura	Corresponde a la estructura física con la que cuenta el colegio: Edificios, aulas, laboratorios, oficinas, canchas deportivas, baterías sanitarias, etc.
Externo	Relación con la comunidad	Se refiere a las relaciones existentes entre los directivos, docentes, padres de familia, relaciones con otras instituciones: Relaciones entre miembros de la comunidad educativa, participación de los padres de familia en la toma de decisiones.

Elaboración: El Autor

A. Análisis de la Dimensión Interna

a) Dimensión Pedagógica

En la descripción pedagógica podemos decir que la planificación responde a lo dispuesto por el ente rector que es el MINEDUC, a través de los programas curriculares, con base en los lineamientos de la normativa legal vigente.

Las autoridades disponen de un calendario o cronograma de reuniones, definido con el personal docente y el resto de la comunidad educativa, sin embargo se observa

que no siempre se cumple con lo previsto en el cronograma. Se evidencia que no se ha realizado una Asamblea General para inicio del año lectivo y dar a conocer lineamientos o directrices de trabajo.

El rector es quien preside la reunión de Consejo Ejecutivo, pero no se cumple con las convocatorias conforme lo determinado en la LOEI, (una reunión cada mes, o de forma extraordinaria convocada por el rector o las tres cuartas partes de sus miembros), se hacen reuniones de manera improvisada y el rector no presenta informes de su gestión a Consejo Ejecutivo. El rector al ser un docente tiene carga horaria, sin embargo se observa que no cumple con esta responsabilidad, alterando lo dispuesto de forma legal y lo planificado en el cronograma.

En cuanto al personal docente, elaboran las planificaciones de clase, en función de lo dispuesto por el MINEDUC para cada una de las asignaturas. Inician el año con una evaluación diagnóstica y luego presentan su plan anual al director de área y vicerrectorado para su aprobación. El personal docente solamente dispone de un día a la semana para atender a los padres de familia de estudiantes con problemas académicos y disciplinarios de 13h00 a 15h00, en un espacio insuficiente e inadecuado, lo que dificulta una atención con calidad y calidez.

En cuanto al modelo pedagógico aplicado en el colegio Cumbayá, se desarrolla el modelo Constructivista, sin que se observe estrategias acorde al modelo aplicado que le permita al estudiante construir su propio conocimiento.

De la misma manera aplican instrumentos de evaluación que deben estar relacionados conforme a la planificación que los docentes presentaron para trabajar en el aula, las notas deben registrar en el sistema o plataforma para ingreso de

calificaciones dispuesto por el MINEDUC cada fin de mes y reportar a secretaría, cabe señalar que la evaluación sumativa la aplican cada quimestre.

Con respecto al clima laboral entre docentes, estos no mantienen una empatía cordial entre las secciones, se evidencia cierta rivalidad que afecta una buena comunicación y coordinación de actividades.

En cuanto a los recursos que disponen para el proceso de enseñanza aprendizaje, el colegio cuenta con una sala de audiovisuales, con equipos como: proyector de pantalla, y computadora portátil, pizarra con cuadrículas, mesas, sillas y material de apoyo. Es importante señalar que anteriormente funcionaba un espacio para biblioteca, y que actualmente ese espacio fue reemplazado por el laboratorio de Ciencias Naturales, actualmente no se utilizan los libros y mapas que se encontraban en la biblioteca.

En lo referente al personal docente la gran mayoría cuenta con título de tercer nivel, y algunos profesores tienen título de cuarto nivel. Sin embargo, en la actualidad todavía se observa personal docente con perfil de bachiller, impartiendo materias principales por el insuficiente número de docentes.

Actualmente, el MINEDU, ha ofertado cursos de capacitación al personal docente en las diferentes áreas, sin embargo no todos los docentes han accedido a este tipo de capacitaciones por la falta de un plan de capacitación institucional. No existe una cultura de capacitación interna a través de círculos de estudio, intercambio de experiencias o técnicas similares.

El departamento de Consejería estudiantil, planifica talleres sobre inclusión pedagógica a docentes con estudiantes especiales.

b) Dimensión Organización Administrativa

El personal se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 6. Puesto que ocupa el personal investigado en la institución.

Indicador	Frecuencia Porcentaje	Autoridades	Administrativos	Docentes	Apoyo	Total
Rector	F %	1 2.13	- -	- -	- -	1 2.13
Vicerrector	F %	1 2.13	- -	- -	- -	1 2.13
Inspector General	F %	1 2.13	- -	- -	- -	1 2.13
Personal Administrativo y de Apoyo	F %	- -	7 14.89	- -	- -	7 14.89
Personal Docente	F %	- -	- -	37 78.72	- -	37 78.72
TOTAL	F %	3 6.39	7 14.89	37 78.72	- -	47 100.00

Elaboración: El autor

Funciones

Las funciones para el personal directivo y docente está definido por la LOEI y su Reglamento, para el personal administrativo, a pesar de estar bajo el régimen de la LOSEP, existe cierta ambigüedad, ya que en el nuevo manual de estructura orgánico-funcional del MINEDUC, no constan algunos puestos administrativos, y por último tenemos al personal de apoyo que son personal de conserjería y guardianía, regidos bajo el Código de Trabajo.

Horario

En lo referente al horario de trabajo del personal docente se define de la siguiente manera, tomando en cuenta que el colegio funciona en tres jornadas.

Tabla 7. Horarios de trabajo según la jornada

Jornada	Hora entrada	Hora salida	Sábado
Matutina	07h00	13h00	
Vespertina	12h00	18h30	
Nocturna	17h00	22h30	07h00-12h00

Elaboración: El autor

Como podemos observar los horarios de trabajo del personal docente en cada una de las jornadas, cumplen con una carga horaria de 40 horas semanales, las cuales se cumplen 30 horas efectivas en el ámbito docente y las 10 horas restantes en actividades de revisión de tareas en sus casas. Además no existe un sistema de control de asistencia efectivo, ya que el personal en general, muchas veces sale con permiso y no registran sus salidas en la hoja de control que está en inspección. Por lo expuesto, el colegio al no contar con un reloj biométrico para registro y control de asistencia, permite cierta ineficiencia, subjetividad y poca transparencia en el control de asistencia del personal.

En cuanto al número de estudiantes tenemos los siguientes datos:

Tabla 8. Número de estudiantes por jornada

ornada	Número de estudiantes
Matutina	456 (cuatrocientos cincuenta y seis)
Vespertina	478 (cuatrocientos setenta y ocho)
Nocturna	228 (doscientos veinte y ocho)
Total general	1.162 (un mil ciento sesenta y dos)

Elaboración: El autor

En la sección matutina funciona el ciclo básico superior, es decir de octavo a décimo año, distribuidos con cuatro paralelos por curso, dando un total de doce paralelos. En la jornada vespertina funciona el bachillerato, I bachillerato con 6 paralelos, II bachillerato con cuatro paralelos y III bachillerato con cuatro paralelos, dando un total de catorce paralelos; y por último, tenemos a la sección nocturna en donde funcionan todos los cursos, con siete paralelos.

c) Dimensión Infraestructura

La infraestructura de la institución educativa está conformada tal como se detalla a continuación:

Tabla 9. Dimensión Infraestructura

N°	Detalle	Si	No	Cantidad
1	Aulas	✓		13
2	Laboratorios	✓		2
3	Oficinas	✓		6
4	Sala de profesores	✓		1
6	Sala de Audiovisuales	✓		1
7	Laboratorios	✓		3
8	Bodega de Cultura Física	✓		1
9	Áreas de recreación (patios)	✓		2
10	Baterías Sanitarias	✓		12
11	Estadio	✓		1
12	Cancha de uso múltiple	✓		1
13	Bar	✓		1
14	Vivienda Conserje	✓		1
15	Coliseo	✓		1

Elaboración: El autor

B. Análisis de la Dimensión Externa

a) Relación tutor-representantes

El personal docente de las distintas materias, reportan las novedades de asistencia como de rendimiento de los estudiantes a los tutores, y estos, a su vez,

comunican a los representantes de los estudiantes a través de citaciones para que los representantes acudan al colegio para conocer la novedad, las mismas que en su mayoría son atendidas por los representantes, sin embargo los representantes no se involucran en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

b) Relación representantes-autoridades y docentes.

Los representantes acuden mayoritariamente a la primera reunión al inicio del año, en la cual se nombró a la Directiva en cada paralelo, y se les dio a conocer la normativa del colegio en cuanto a deberes y obligaciones de los estudiantes, y del compromiso que deben asumir los padres en la formación de sus hijos. Sin embargo, no todos los padres cumplen con estos requerimientos, ya que luego de esta reunión muchos representantes no acuden al colegio hasta que se convoca a otra reunión para entrega de reportes al final de cada quimestre.

c) Relación personal administrativo-docentes y representantes.

El personal administrativo, se limita a brindar atención personalizada desde cada uno de los espacios o dependencias donde laboran, brindando información y asesoramiento a los padres de familia conforme a la normativa y procedimientos respectivos.

d) Convenios con instituciones del entorno.

El colegio Cumbayá, a pesar de brindar la apertura a instituciones de educación superior para que sus estudiantes desarrollen pasantías o prácticas, no se conoce o no se ha socializado la firma de convenios interinstitucionales.

3.3.1.3.7. FODA del Colegio Nacional Cumbayá

Con el propósito de conocer y analizar la realidad institucional para detectar los posibles nudos críticos o problemas se elaboró la matriz FODA, de esta forma conoceremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución educativa.

Tabla 10. FODA del Colegio Nacional Cumbayá

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades y personal docente con buen perfil profesional • Adecuado número de personal administrativo y de apoyo • El colegio cuenta con una buena infraestructura • Currículo adaptado a estándares nacionales e internacionales • Compromiso participación de docentes en actividades extra-curriculares • Participación en actividades de mejoramiento educativo implementado por el MINEDUC 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral en las autoridades por motivo de encargo en sus funciones • Poco liderazgo y compromiso de las autoridades en la gestión administrativa • No se dispone de un programa de capacitación institucional para actualización del personal. • No existe un sistema de evaluación de gestión institucional. • Número insuficiente de personal docente • Débil sistematización de las planificaciones institucionales con las del ministerio y el plan decenal de educación. • Limitado número de docentes especializados en cada una de las áreas. • Falta de coordinación y empatía entre personal docente de las secciones matutina, vespertina y nocturna • Escasa motivación del personal docente y administrativo en el desarrollo de sus actividades • Falta cultura de rendición de cuentas
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y normas políticas educativas que favorecen y fortalecen al desarrollo de la educación • Plan decenal de educación que direcciona a las instituciones educativas • Cursos de capacitación y maestrías ofertados por el ministerio de educación • Convenios de ayuda social con instituciones de educación superior • Padres de familia colaboradores en las actividades del plantel. • Centro de salud cerca al colegio • Unidad de policía 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada gestión de apoyo y coordinación por parte del distrito • Recursos limitados • Presencia de grupos pandilleros dedicados al robo, consumo y expendio de drogas. • Hogares disfuncionales que afectan el rendimiento académico de los estudiantes. • Competencia de colegios particulares

Elaboración: El Autor

Después de la elaboración del FODA se procedió a realizar el cruce de las variables para establecer las estrategias a emplearse en el Colegio Nacional Cumbayá, como producto del proceso de planificación para la presentación de la propuesta.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de evidenciar las distintas dificultades durante el transcurso de la ejecución de esta investigación, es preciso plantear algunas conclusiones y recomendaciones que buscan contribuir efectivamente al fortalecimiento de la planificación estratégica en las instituciones educativas fiscales.

4.1. Conclusiones

- La planificación estratégica permite articular de forma coherente los objetivos estratégicos con las políticas y lineamientos dispuestos por la planificación macro.
- Las instituciones educativas, cuentan con el PEI, el cual a pesar de considerarse un instrumento de planificación estratégica, necesita adecuar mejor su metodología y estructura para su viabilidad y fortalecimiento institucional.
- La planificación estratégica necesita de un verdadero liderazgo de las autoridades, quienes sean los motivadores para desarrollar un cambio de cultura organizacional por parte del personal de la institución, involucrándose con la solución a los problemas, empoderarse de la situación de los colegios y promover la institucionalización del plan estratégico.
- La desconcentración dispuesta por el Ministerio de Educación a través del Nuevo Modelo de Gestión Educativa, dispone se asigne a los Distritos Educativos el rol para la coordinación, seguimiento y control directo de las instituciones educativas, las mismas que se adaptan a su realidad y necesidades de su contexto.
- La planificación estratégica estará mejor direccionada con una metodología que

permita enfocar todas las áreas de gestión inmersas en las instituciones.

- Utilizar el PEI con enfoque de planificación estratégica es una herramienta efectiva de gestión organizacional, la misma que permitirá generar cambios innovadores conforme a sus requerimientos y necesidades, convirtiéndose en el factor que impulse el desarrollo de la educación.
- Un adecuado y pertinente modelo de planificación estratégica constituye una herramienta que tomará en cuenta todas las necesidades y planteará las soluciones respectivas para un periodo determinado.

4.2. Recomendaciones

- De acuerdo a la metodología utilizada por el PEI, se recomienda generar un enfoque estratégico institucional, enmarcado en la metodología de la planificación estratégica institucional.
- Motivar en las autoridades la trascendencia de contar con una herramienta de gestión organizacional como la planificación estratégica para apoyar la toma de decisiones, marcando el rumbo para satisfacer las demandas de su entorno y lo dispuesto en la planificación macro dispuesta por el MINEDUC.
- Se debe propender a la realización de un seguimiento real de las metas y objetivos propuestos, con el fin de conducir sus actividades hasta el nivel deseado y lograr los resultados, permitiendo evidenciar lo planificado y lo realmente ejecutado.
- Designar un coordinador de apoyo y seguimiento de la planificación en las instituciones educativas para mantener un control permanente de los avances de los objetivos estratégicos.
- Efectivizar los convenios con instituciones de educación superior, a fin de

fortalecer y actualizar el conocimiento acerca de la elaboración técnica de la planificación estratégica y otras temáticas.

- Establecer metas en función de un análisis de contexto, es decir, identificando las necesidades del entorno y satisfacer la demanda, sin apartarse de la misión institucional.
- Promover un plan de capacitación al personal de las instituciones sobre planificación estratégica, con el propósito de generar una participación activa y comprometida con temas concernientes al desarrollo de la calidad de la educación.

CAPITULO V. PROPUESTA

Luego de concluido el presente trabajo de investigación, es pertinente presentar la propuesta que tiene como finalidad plantear los objetivos estratégicos sobre los cuales se desarrollarán las actividades pertinentes a fin de obtener los resultados esperados.

5.1. Redefinición de visión, misión, objetivos

Visión: El Colegio Nacional Cumbayá, se consolidará hasta el año 2019, como una institución líder en la formación académica de sus estudiantes, a través, del mejoramiento y capacitación permanente de la planta docente, cumpliendo estrictamente los estándares de calidad educativa, logrando la excelencia académica, humanística y conciencia social; con especialidades de acuerdo a las necesidades del entorno, infraestructura moderna, funcional y con alto grado de compromiso con la comunidad educativa y el desarrollo del país.

Misión: El Colegio Nacional Cumbayá, forma estudiantes y bachilleres con las más altas exigencias educativas nacionales, haciendo de ellos, personas competentes, preparados para enfrentar los retos de la vida en lo académico y lo laboral; comprometidos con el respeto por la naturaleza, la interculturalidad, la inclusión y la práctica de valores como: disciplina, puntualidad, responsabilidad, solidaridad, entre otros, garantizando una educación inclusiva de calidad y calidez.

Objetivos Estratégicos Institucionales: (Plan Decenal de Educación)

- Garantizar oportunidades de aprendizaje para desarrollar una comunidad educativa justa, solidaria e innovadora.
- Convertir la política educativa en una política de Estado y generar corresponsabilidad de la comunidad en su diseño, implementación y seguimiento.
- Usar eficiente y eficazmente los recursos públicos destinados a la educación.

5.2. Generación de estrategias

Para el diseño de las estrategias, Senplades manifiesta que «todas las propuestas de intervenciones que se formulen deben orientarse a solventar un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional [...] Para formular las estrategias se emplearán los resultados obtenidos en el FODA» (SENPLADES, 2016)

Como se mencionó, luego de realizar el análisis FODA del Colegio Nacional Cumbayá, se deberá realizar el cruce de variables para generar las estrategias pertinentes.

- **La estrategia FO:** Estrategia ofensiva es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.

- **La estrategia FA:** Estrategia defensiva es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte trata de dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.
- **La estrategia DA:** Estrategia de supervivencia es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos de las situaciones del entorno que pueden tener sobre aspectos internos. Son aspectos a seguir.
- **La estrategia DO:** Estrategia de reorientación es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.

5.3. Cruce de variables

<p style="text-align: center;">Dimensión Interna</p> <p style="text-align: center;">Dimensión Externa</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridades y personal docente con buen perfil profesional • Adecuado número de personal administrativo y de apoyo • El colegio cuenta con una buena infraestructura • Currículo adaptado a estándares nacionales e internacionales • Compromiso participación de docentes en actividades extra-curriculares • Participación en actividades de mejoramiento educativo implementado por el MINEDUC 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral en las autoridades por motivo de encargo en sus funciones • Poco liderazgo y compromiso de las autoridades en la gestión administrativa • No se dispone de un programa de capacitación institucional para actualización del personal. • No existe un sistema de evaluación de gestión institucional. • Número insuficiente de personal docente • Débil sistematización de las planificaciones institucionales con las del ministerio y el plan decenal de educación. • Limitado número de docentes especializados en cada una de las áreas. • Falta de coordinación y empatía entre personal docente de las secciones matutina, vespertina y nocturna • Escasa motivación del personal docente y administrativo en el desarrollo de sus actividades • Falta cultura de rendición de cuentas
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y normas políticas educativas que favorecen y fortalecen al desarrollo de la educación • Plan decenal de educación que direcciona a las instituciones educativas • Cursos de capacitación y maestrías ofertados por el ministerio de educación • Convenios de ayuda social con instituciones de educación superior • Padres de familia colaboradores en las actividades del plantel. • Centro de salud cerca al colegio • Unidad de policía 	<p>FO (maxi-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desempeño docente y administrativo conforme a sus competencias y con base en la normativa vigente mediante los cursos de capacitación y maestrías ofertados por el ministerio de educación • Motivar al talento humano para el cumplimiento de los programas, proyectos y actividades planteadas mediante convenios de mejoramiento profesional. • Aprovechar la infraestructura de la institución con la finalidad de brindar un mejor clima laboral y ambiente propicio para el proceso de enseñanza-aprendizaje 	<p>DO (mini-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar ante los organismos superiores la convocatoria a concursos de méritos para oficializar la titularidad de las autoridades y personal docente para cumplir con las políticas educativas contenidas en el Plan decenal de educación. • Mejorar el liderazgo y compromiso de las autoridades en la gestión administrativa mediante cursos de capacitación ofertados por el ministerio de educación • Elaborar un sistema de evaluación de gestión institucional que direcciona de manera clara las actividades y funciones de las diferentes comisiones y áreas para cumplimiento de las leyes y normas educativas. • Promover programas de capacitación y círculos de estudio para mejorar el desempeño y la calidad de enseñanza.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada gestión de apoyo y coordinación por parte del distrito • Recursos limitados • Presencia de grupos pandilleros dedicados al robo, consumo y expendio de drogas. • Hogares disfuncionales que afectan el rendimiento académico de los estudiantes. • Competencia de colegios particulares 	<p>FA (maxi-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el vínculo entre el Circuito y Distrito con el Colegio Nacional Cumbayá para mejorar la gestión de apoyo, seguimiento y regulación educativa • Aprovechar los recursos económicos, humano y de infraestructura para el mejoramiento educativo implementado por el MINEDUC • Establecer un programa de seguridad integral con el respaldo y apoyo de la comunidad educativa con la finalidad de reducir la presencia de grupos pandilleros dedicados al robo, consumo y expendio de drogas. 	<p>DA (mini-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de comunicación entre el Circuito y Distrito con el Colegio Nacional Cumbayá para monitorear el cumplimiento de las planificaciones institucionales. • Fomentar la cultura de rendición de cuentas en el Colegio Nacional Cumbayá con la finalidad de transparentar el uso de los recursos y la gestión realizada por las autoridades. • Promover la participación e involucramiento de los actores externos (junta parroquial, centros de salud, unidad de policía), para motivar la pertenencia de la institución educativa en los estudiantes.

5.4. Estrategias

- Fortalecer el desempeño docente y administrativo conforme a sus competencias y con base en la normativa vigente mediante los cursos de capacitación y maestrías ofertados por el ministerio de educación
- Motivar al talento humano para el cumplimiento de los programas, proyectos y actividades planteadas mediante convenios de mejoramiento profesional.
- Aprovechar la infraestructura de la institución con la finalidad de brindar un mejor clima laboral y ambiente propicio para el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Gestionar ante los organismos superiores la convocatoria a concursos de méritos para oficializar la titularidad de las autoridades y personal docente para cumplir con las políticas educativas contenidas en el Plan decenal de educación.
- Mejorar el liderazgo y compromiso de las autoridades en la gestión administrativa mediante cursos de capacitación ofertados por el ministerio de educación
- Elaborar un sistema de evaluación de gestión institucional que direcciona de manera clara las actividades y funciones de las diferentes comisiones y áreas para cumplimiento de las leyes y normas educativas.
- Promover programas de capacitación y círculos de estudio para mejorar el desempeño y la calidad de enseñanza.
- Fortalecer el vínculo entre el Circuito y Distrito con el Colegio Nacional Cumbayá para mejorar la gestión de apoyo, seguimiento y regulación educativa
- Aprovechar los recursos económicos, humano y de infraestructura para el mejoramiento educativo implementado por el MINEDUC

- Establecer un programa de seguridad integral con el respaldo y apoyo de la comunidad educativa con la finalidad de reducir la presencia de grupos pandilleros dedicados al robo, consumo y expendio de drogas.
- Establecer un sistema de comunicación entre el Circuito y Distrito con el Colegio Nacional Cumbayá para monitorear el cumplimiento de las planificaciones institucionales.
- Fomentar la cultura de rendición de cuentas en el Colegio Nacional Cumbayá con la finalidad de transparentar el uso de los recursos y la gestión realizada por las autoridades.
- Promover la participación e involucramiento de los actores externos (junta parroquial, centros de salud, unidad de policía), para motivar la pertenencia de la institución educativa en los estudiantes.

5.5. Matriz de estrategias / Líneas de acción

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias propuestas para alcanzarlo	Relación con la problemática, necesidades o potencialidades detectadas
1. Garantizar oportunidades de aprendizaje para desarrollar una comunidad educativa justa, solidaria e innovadora	<p>Fortalecer el desempeño docente y administrativo conforme a sus competencias y con base en la normativa vigente mediante los cursos de capacitación y maestrías ofertados por el ministerio de educación</p> <p>Motivar al talento humano para el cumplimiento de los programas, proyectos y actividades planteadas mediante convenios de mejoramiento profesional.</p> <p>Mejorar el liderazgo y compromiso de las autoridades en la gestión administrativa mediante cursos de capacitación ofertados por el ministerio de educación</p> <p>Promover programas de capacitación y círculos de estudio para mejorar el desempeño y la calidad de enseñanza.</p>	El proceso de enseñanza aprendizaje debe enfocarse a la generación de calidad educativa en los niños y jóvenes estudiantes, con una base sólida de liderazgo, profesionalización, capacitación permanente del personal docente, administrativo, de servicios y de los padres de familia para el apoyo en la construcción académica de sus representados.
2. Convertir la política educativa en una política de Estado y generar corresponsabilidad de la comunidad en su diseño, implementación y seguimiento	<p>Gestionar ante los organismos superiores la convocatoria a concursos de méritos para oficializar la titularidad de las autoridades y personal docente para cumplir con las políticas educativas contenidas en el Plan decenal de educación.</p> <p>Elaborar un sistema de evaluación de gestión institucional que direcciona de manera clara las actividades y funciones de las diferentes comisiones y áreas para cumplimiento de las leyes y normas educativas.</p> <p>Fortalecer el vínculo entre el Circuito y Distrito con el Colegio Nacional Cumbayá para mejorar la gestión de apoyo, seguimiento y regulación educativa</p> <p>Establecer un programa de seguridad integral con el respaldo y apoyo de la comunidad educativa con la finalidad de reducir la presencia de grupos pandilleros dedicados al robo, consumo y expendio de drogas.</p> <p>Establecer un sistema de comunicación entre el Circuito y Distrito con el Colegio Nacional Cumbayá para monitorear el cumplimiento de las planificaciones institucionales.</p> <p>Fomentar la cultura de rendición de cuentas en el Colegio Nacional Cumbayá con la finalidad de transparentar el uso de los recursos y la gestión realizada por las autoridades.</p> <p>Promover la participación e involucramiento de los actores externos (junta parroquial, centros de salud, unidad de policía), para motivar la pertenencia de la institución educativa en los estudiantes.</p>	La correlación y corresponsabilidad de la comunidad educativa en el apoyo y desarrollo de políticas educativas como garantía de progreso en el mejoramiento de la educación deben constituirse en una práctica permanente para viabilizar de forma diáfana la transparencia de las acciones y gestiones realizadas.
3. Usar eficiente y eficazmente los recursos públicos destinados a la educación	<p>Aprovechar la infraestructura de la institución con la finalidad de brindar un mejor clima laboral y ambiente propicio para el proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>Aprovechar los recursos económicos, humano y de infraestructura para el mejoramiento educativo implementado por el MINEDUC</p>	Los procesos de planificación deben considerarse la base sobre la cual se puedan evidenciar las debilidades y aprovechar de forma eficiente los recursos disponibles.

Elaboración: El Autor

ANEXOS

Anexo 1. Colegio Nacional Cumbayá



Anexo 2. Socialización de la Investigación con el Personal de la Institución



Anexo 3. Encuesta al Personal Docente y Administrativo



Anexo 4. Solicitud de Pedido de Información al Ministerio de Educación

Quito, 11 de enero del 2016

Señor Economista
Augusto Espinoza
MINISTRO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR
Presente.-

De mi consideración

Quien suscribe, Lic. César Mauricio Macas Chulde, con C.C. 1709608416, me dirijo a usted con un saludo afectuoso y mi sincero deseo de éxitos en este nuevo año.

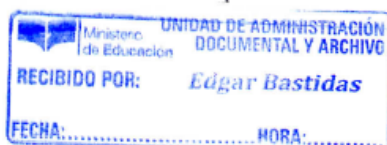
El motivo por el cual irrumpo sus importantes actividades, es con el propósito de solicitar a usted se digne orientarme con una persona con la que pueda asesorarme en cuanto a la Planificación Estratégica Institucional del MINEDU, y otras preguntas relacionadas sobre los lineamientos y directrices emitidas a los Distritos e Instituciones Educativas. Cabe indicar que este requerimiento lo hago por razones estrictamente académicas, ya que al momento me encuentro realizando mi tesis con el tema "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR QUE IMPULSA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN" en el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

En la seguridad de que mi solicitud será acogida favorablemente, quedo de usted gratamente reconocido, no sin antes exponer a usted mi sentimiento de alta consideración.

Atentamente,

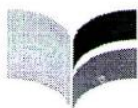


Lic. César Mauricio Macas Chulde
C.C. 1709608416
Cel: 0984825378
Mail: maomacas007@hotmail.com



11 ENE. 2016

Anexo 5. Respuesta a la Solicitud de Información



Ministerio
de Educación



Oficio Nro. MINEDUC-CGP-2016-00009-OF

Quito, D.M., 15 de enero de 2016

Asunto: Solicitud de información sobre la Planificación Estratégica Institucional del MINEDUC

Señor
César Mauricio Macas Chulde
COLEGIO NACIONAL CUMBAYA
En su Despacho

De mi consideración:

En atención al Oficio S/N, de 11 de enero de 2016, ingresado con trámite Nro., MINEDUC-AC-2016-00218-EXT, me permito informar que la persona asignada para brindarle el apoyo con información sobre la *Planificación Estratégica Institucional del MINEDUC y otras preguntas relacionadas sobre los lineamientos y directrices emitidas a los Distritos e Instituciones Educativas*, es el funcionario Marco Ortiz de la Dirección Nacional de Planificación Técnica. La información de contacto es el teléfono 3-98-13-37 y correo electrónico marco.ortiz@educación.gob.ec

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Luis Enrique Males Morales

COORDINADOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN

Referencias:

- MINEDUC-AC-2016-00218-EXT

Anexos:

- 00218.PDF

Copia:

Alejandra Repetto Reyes
Directora Nacional de Planificación Técnica

Mario Javier Román León
Asesor de la Coordinación General de Planificación

Fanny Carmen Yanza Campos
Directora Nacional de Seguimiento y Evaluación

mo/ar

Anexo 6. Resultado de las Encuestas aplicadas al Personal Docente y Administrativo

N°	Preguntas	Conclusiones
1	¿Participó usted en la realización de la planificación estratégica de la institución?	Se concluye que no todos han participado en la planificación estratégica institucional, haciéndose imprescindible la participación de todos los actores educativos.
2	¿Conoce la visión de la institución?	Conforme al análisis realizado podemos deducir que al no existir conocimiento de la visión institucional por parte de los actores de la educación, se genera ambigüedad en los objetivos de planificación operativa.
3	¿Conoce la misión de la institución?	Conforme al análisis realizado podemos concluir que no todo el personal conoce la misión institucional, atribuyendo al hecho de que ha ingresado personal nuevo, sin que esto justifique el desconocimiento de algo tan elemental como la Misión en una organización.
4	¿Conoce cuáles son los objetivos institucionales?	La mayoría desconocen los objetivos institucionales sobre los que se enmarca su planificación.
5	¿Participó usted en la realización del Proyecto Educativo de la Institución (PEI)?	Existe poca participación de los actores educativos en la realización del PEI, no hay socialización y mecanismos de empoderamiento de las autoridades para un trabajo en equipo y participativo, tampoco existen mecanismos de inducción sobre temas importantes al personal nuevo.
6	¿Conoce el modelo pedagógico con el que trabaja la institución?	La poca información y desconocimiento de la aplicación del modelo pedagógico que utiliza la institución obedece a la falta de socialización de las autoridades, y a la falta de un seguimiento y monitoreo pedagógico por parte de los entes responsables en esta área.
7	¿Presenta usted la Planificación Operativa Anual para su área?	No todos presentan los POA en sus respectivas áreas, debilita el cumplimiento de las actividades planificadas en el PEI, y por ende el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
8	¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?	Existe débil comunicación e información del equipo directivo en temas importantes como el sociabilizar los objetivos y metas a la comunidad educativa, esto no permite impulsar de manera efectiva el compromiso de los actores en la mejora de la calidad en la educación.
9	¿Este año ha asistido a alguna capacitación?	El colegio no cuenta con un plan de capacitación para el personal, situación que incidiría de forma directa en el mejoramiento de la calidad educativa, haciéndose impostergable la creación de un plan de capacitación para que sus integrantes puedan realizar con eficiencia, eficacia y efectividad sus actividades y alcanzar los objetivos y metas institucionales.
10	¿Conoce el porcentaje de cumplimiento de su planificación operativa?	No existe un sistema o mecanismo de seguimiento, monitoreo y control de los avances de las planificaciones, lo que incide directamente en una debilidad al momento de tomar los correctivos a tiempo, y de esa manera concretar el cumplimiento de sus planificaciones.

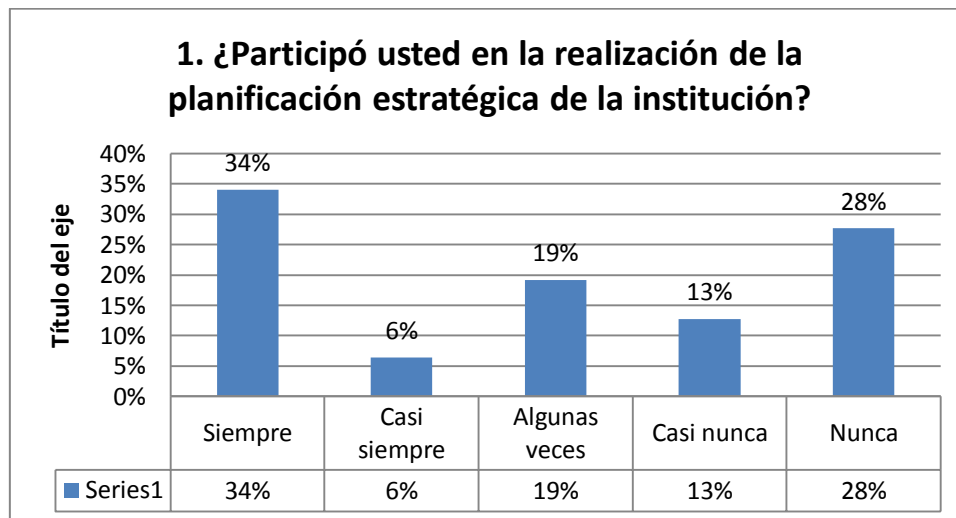
11	¿Se vincula la Planificación Estratégica de la institución con los Estándares de Calidad Educativa del Ecuador?	No existe una correcta vinculación de la Planificación Estratégica con los estándares de Calidad Educativa, situación que se genera por la falta de claridad de los docentes con respecto a los lineamientos y políticas públicas educativas, y el alcance de sus propósitos en beneficio de lograr el desarrollo en la calidad de la educación.
12	¿La institución educativa emplea mecanismos para medir el avance y cumplimiento del POA?	Un alto porcentaje indican que no se emplean mecanismos que permitan medir el avance de los POA. Por lo tanto es necesario que exista un sistema que monitoree y controle el cumplimiento de las actividades.
13	¿Las actividades que usted planifica obedecen a un plan operativo anual?	No todos desarrollan sus actividades con relación a los POA presentados, generando improvisaciones en el desarrollo de las actividades en algunas áreas.
14	¿Las áreas pedagógicas y/o dependencias administrativas presentan los planes operativos anuales POA alineados al Plan Estratégico?	Hay desconocimiento del Plan Estratégico, por lo tanto no se vinculan sus actividades de manera coherente, también se puede concluir que no existe interés por parte de las autoridades de la institución, ya que solo un 13 % estaría cumpliendo con esta premisa.
15	¿La adquisición de equipos y material didáctico obedecen a un plan estratégico institucional?	Por lo expuesto se demuestra que al no existir un plan estratégico, es difícil poder hacer una prospectiva de los materiales didácticos y equipos necesarios para la institución ya que se desconocen sus necesidades reales.
16	¿La distribución de la infraestructura ha permitido el manejo adecuado de los procesos de enseñanza aprendizaje?	La mayoría coincide en que la distribución de infraestructura ha permitido el manejo adecuado de los procesos de enseñanza aprendizaje, sin embargo es importante que a través de una planificación adecuada se mejoren los sitios o lugares, conforme a su requerimiento.
17	¿Posee una estructura organizacional de la institución?	La institución educativa no cuenta con un organigrama que demuestre su estructura organizacional, por tanto al no existir esta herramienta, no se puede evidenciar una escala de mando jerarquizada con funciones y responsabilidades determinadas.
18	¿Considera que el personal de la institución está altamente motivado?	La mayoría del personal de la institución está desmotivado, por no existir un buen clima laboral, no se evidencia programas de motivación y superación personal que permitan motivar activa y dinámicamente para el desarrollo de sus actividades.
19	¿Cuenta la institución con un programa de capacitación y desarrollo para el personal de la institución?	No existe en el colegio un plan de capacitación anual para el personal docente y administrativo, por lo tanto es necesario desarrollar un plan de capacitación.
20	¿Se realiza en la institución mediciones periódicas del clima laboral?	Un alto porcentaje manifiesta que no se hacen mediciones del clima laboral, lo que incide en el óptimo desarrollo y cumplimiento de las actividades.

Anexo 7. Tabulación de las Preguntas

Tabla 1. Pregunta 1: Participó usted en la realización de la planificación estratégica de la institución?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	16	34%
Casi siempre	3	6%
Algunas veces	9	19%
Casi nunca	6	13%
Nunca	13	28%
Total	47	100%

Gráfico 1. Pregunta 1: Participó usted en la realización de la planificación estratégica de la institución?

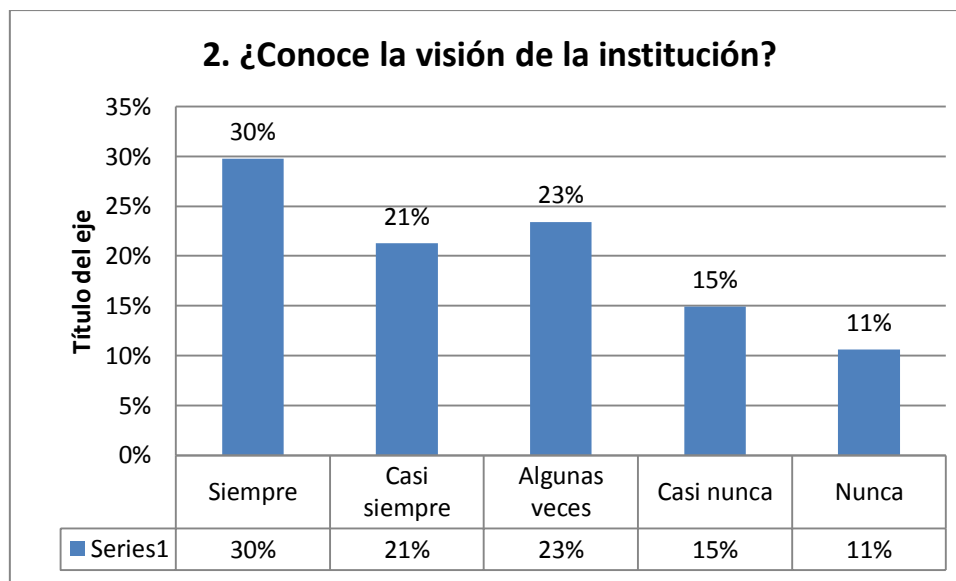


Análisis: De acuerdo al gráfico podemos observar que la mayoría del personal ha participado en la realización de la planificación estratégica de la institución, es decir el 34%, sin embargo también se observa un porcentaje alto de no participación que alcanza el 28%, además tenemos un 19% que participa algunas veces.

Conclusión: De acuerdo a lo referido podemos señalar que no todos han participado en la planificación estratégica institucional, haciéndose imprescindible la participación de todos los actores educativos.

Tabla 2. Pregunta 2: ¿Conoce la visión de la Institución?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	14	30%
Casi siempre	10	21%
Algunas veces	11	23%
Casi nunca	7	15%
Nunca	5	11%
Total	47	100%

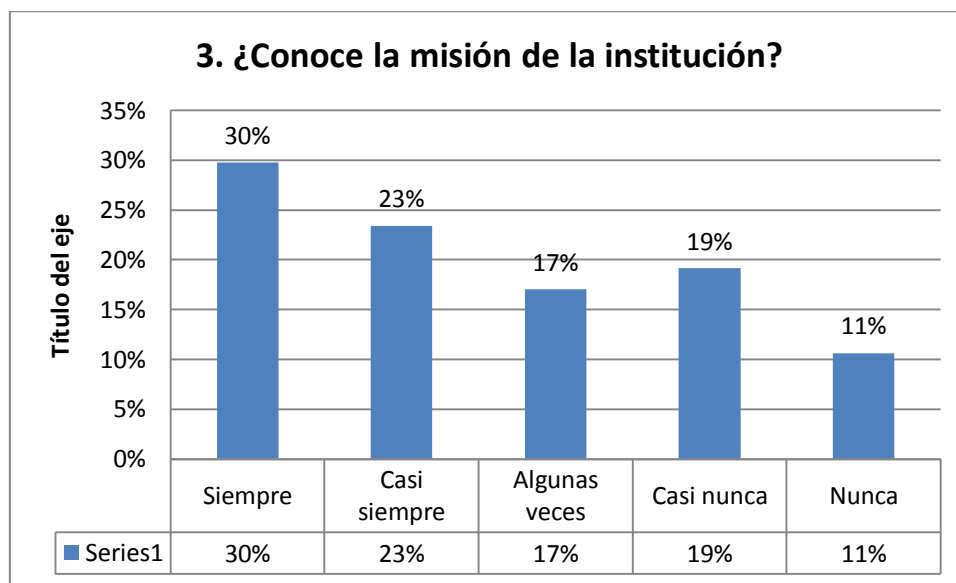
Gráfico 2. Pregunta 2: ¿Conoce la visión de la Institución?

Análisis: El 30% indica que conoce la visión institucional, sin embargo observamos una distribución muy heterogénea del conocimiento de la visión, ya que se evidencia un 21% que dice casi siempre, un 23% algunas veces, un 15% casi nunca y un 11% nunca.

Conclusión: Conforme al análisis realizado podemos deducir que al no existir conocimiento de la visión institucional por parte de los actores de la educación, se genera ambigüedad en los objetivos de planificación operativa.

Tabla 3. Pregunta 3: ¿Conoce la misión de la Institución?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	14	30%
Casi siempre	11	23%
Algunas veces	8	17%
Casi nunca	9	19%
Nunca	5	11%
Total	47	100%

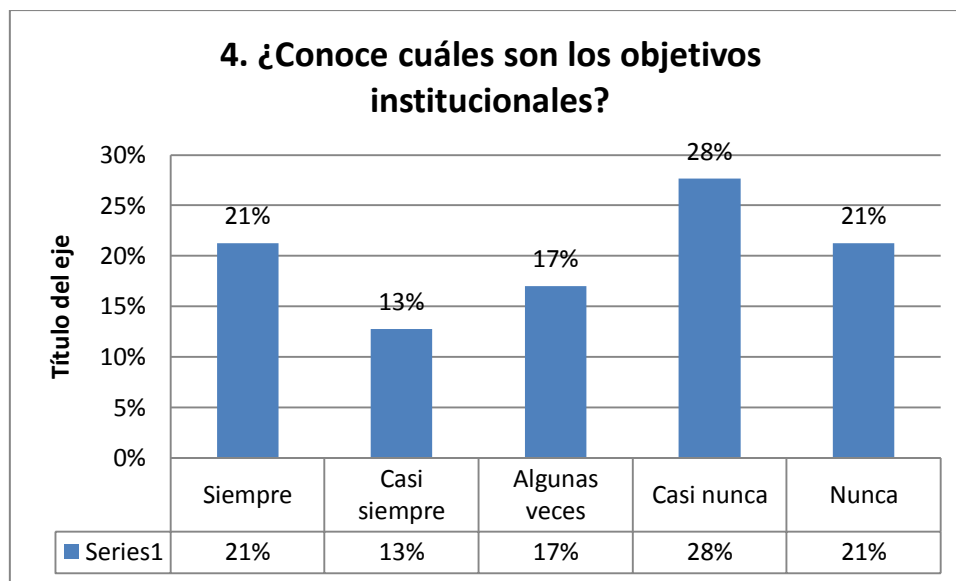
Gráfico 3. Pregunta 3: ¿Conoce la misión de la Institución?

Análisis: El 53% manifiesta conocer la misión institucional entre siempre y casi siempre, sin embargo un porcentaje del 30% también indica que casi nunca y nunca conocen la misión de la institución.

Conclusión: Conforme al análisis realizado podemos concluir que no todo el personal conoce la misión institucional, atribuyendo al hecho de que ha ingresado personal nuevo, sin que esto justifique el desconocimiento de algo tan elemental como la Misión en una organización.

Tabla 4. Pregunta 4: ¿Conoce cuáles son los Objetivos Institucionales?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	10	21%
Casi siempre	6	13%
Algunas veces	8	17%
Casi nunca	13	28%
Nunca	10	21%
Total	47	100%

Gráfico 4. Pregunta 4: ¿Conoce cuáles son los Objetivos Institucionales?

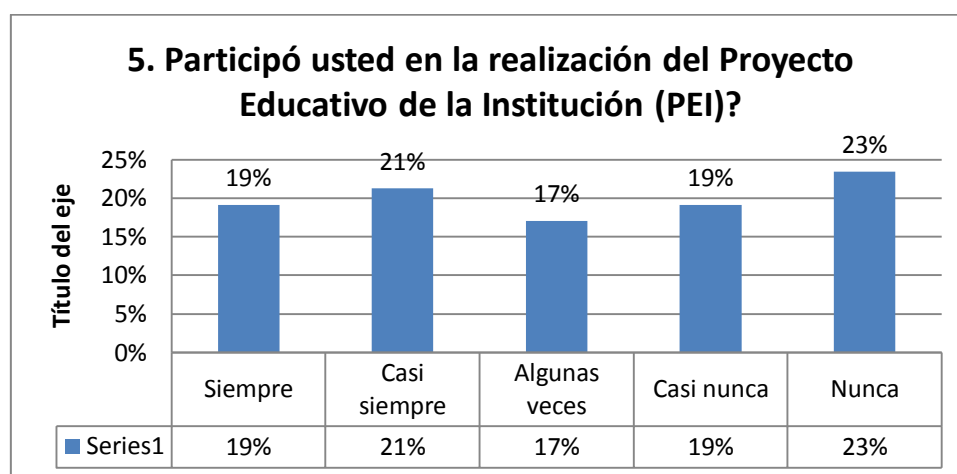
Análisis: De acuerdo a la encuesta podemos evidenciar que un alto porcentaje del 28% indica que casi nunca conoce cuáles son los objetivos institucionales, y de manera coincidente el 21% indica que siempre conocen y el 21% indica que nunca conocen o saben los objetivos institucionales, situación preocupante.

Conclusión: Por lo tanto resulta preocupante que un gran porcentaje de los actores educativos desconozcan los objetivos institucionales sobre los que se enmarca su planificación estratégica.

Tabla 5. Pregunta 5: ¿Participó usted en la realización del Proyecto Educativo de la Institución?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	9	19%
Casi siempre	10	21%
Algunas veces	8	17%
Casi nunca	9	19%
Nunca	11	23%
Total	47	100%

Gráfico 5. Pregunta 5: ¿Participó usted en la realización del Proyecto Educativo de la Institución?



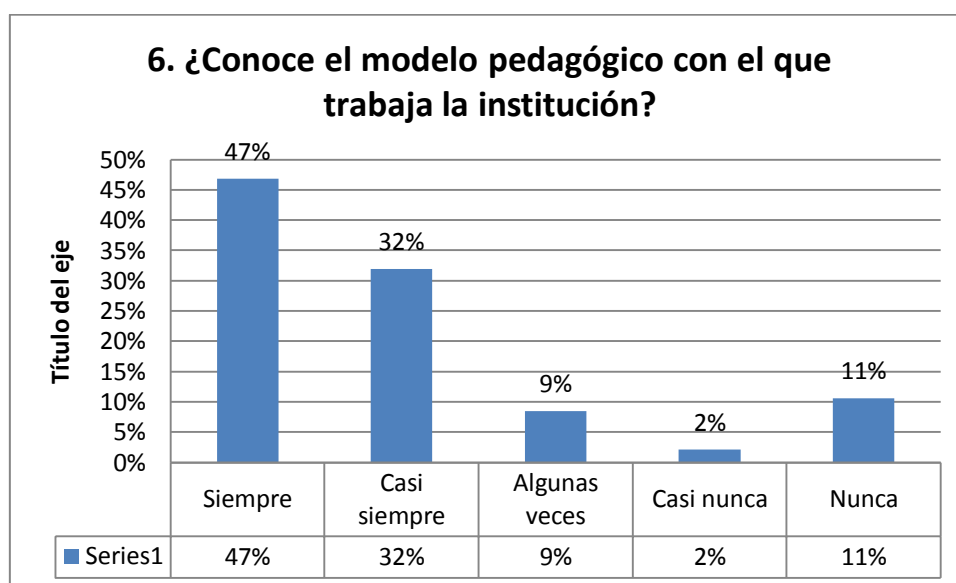
Análisis: El 23% de los encuestados indica que nunca ha participado en la realización del PEI, y un 19% indica que Casi nunca, porcentaje que representa un porcentaje considerable si tomamos en cuenta que un 19% lo ha hecho siempre y un 21% Casi siempre, sin embargo también observamos que un 17% lo ha realizado algunas veces, esto implica una disparidad en la participación del personal en la realización del PEI.

Conclusión: Existe poca participación de los actores educativos en la realización del PEI, no hay socialización y mecanismos de empoderamiento de las autoridades para un trabajo en equipo y participativo, tampoco existen mecanismos de inducción sobre temas importantes al personal nuevo.

Tabla 6. Pregunta 6: ¿Conoce el modelo pedagógico con el que trabaja la institución?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	22	47%
Casi siempre	15	32%
Algunas veces	4	9%
Casi nunca	1	2%
Nunca	5	11%
Total	47	100%

Gráfico 6. Pregunta 6: ¿Conoce el modelo pedagógico con el que trabaja la institución?



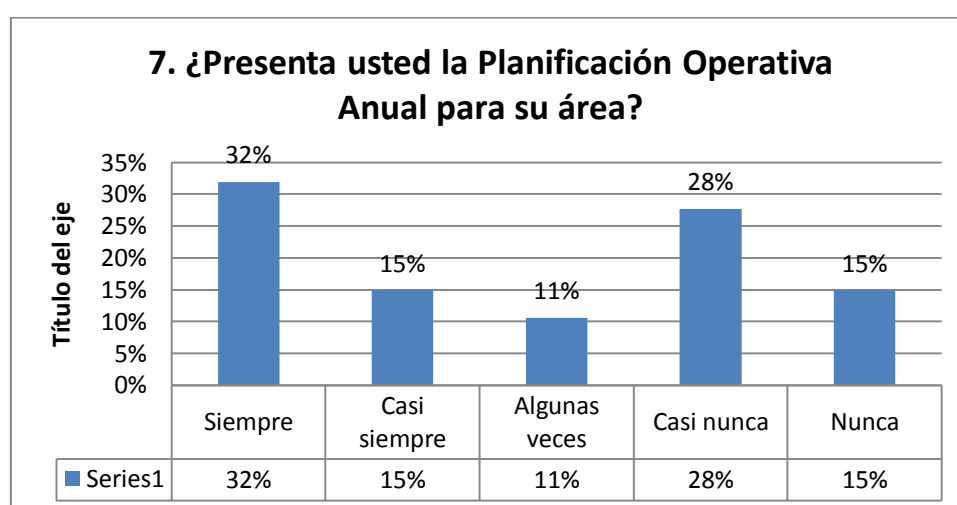
Análisis: En este cuadro podemos observar que un 47% de los encuestados conoce el modelo pedagógico, un 32% indica que Casi Siempre, un 9% indica que Algunas veces, un 2% indica que Casi nunca conoce el modelo que utiliza la institución con relación a un 11% que dice desconocer el modelo pedagógico.

Conclusión: La poca información y desconocimiento de la aplicación del modelo pedagógico que utiliza la institución obedece a la falta de socialización de las autoridades, y a la falta de un seguimiento y monitoreo pedagógico por parte de los entes responsables en esta área.

Tabla 7. Pregunta 7: ¿Presenta usted la Planificación Operativa Anual para su Área?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	15	32%
Casi siempre	7	15%
Algunas veces	5	11%
Casi nunca	13	28%
Nunca	7	15%
Total	47	100%

Gráfico 7. Pregunta 7: ¿Presenta usted la Planificación Operativa Anual para su Área?



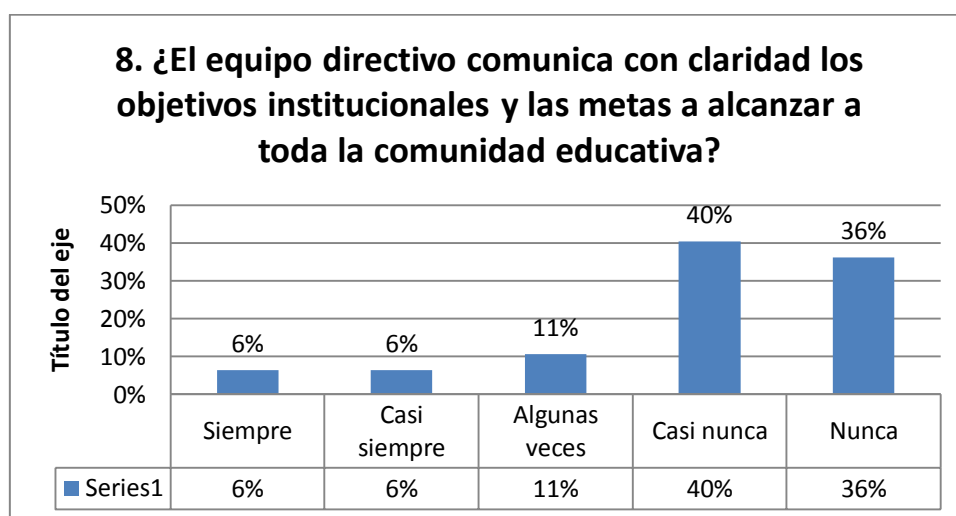
Análisis: El 32% indica que Siempre presentan los POA en su área, el 15% que Casi siempre, un 11% que Algunas Veces, un 28% que Casi Nunca y un 15% que Nunca.

Conclusión: Podemos manifestar que la no presentación de los POA en sus respectivas áreas, debilita el cumplimiento de las actividades planificadas en la Planificación Estratégica, y por ende el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 8. Pregunta 8: ¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	3	6%
Casi siempre	3	6%
Algunas veces	5	11%
Casi nunca	19	40%
Nunca	17	36%
Total	47	100%

Gráfico 8. Pregunta 8: ¿El equipo directivo comunica con claridad los objetivos institucionales y las metas a alcanzar a toda la comunidad educativa?

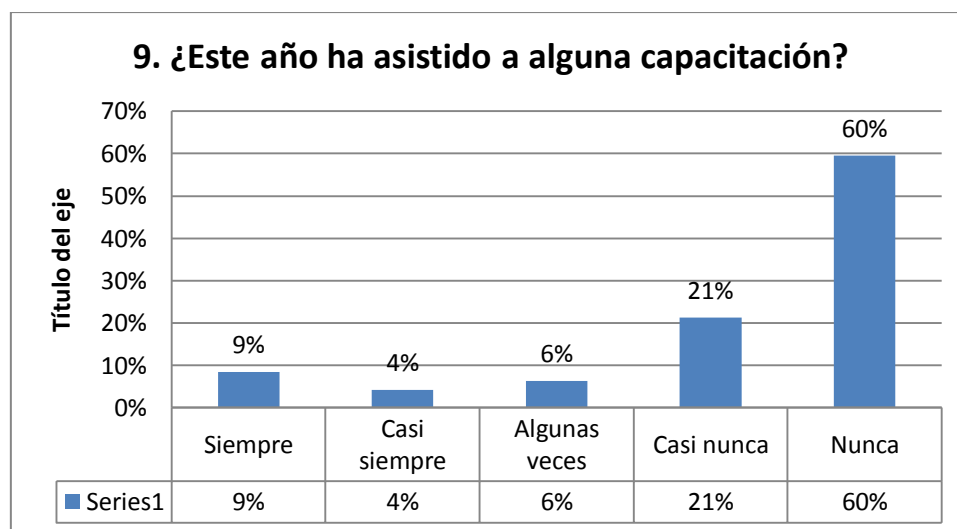


Análisis: Es preocupante observar cómo un 36% indica que nunca comunica con claridad el equipo directivo los objetivos y metas institucionales a la comunidad educativa, un 40% indica que Casi nunca, un 11% indica que algunas veces y solamente un 12% indican que Siempre y Casi siempre.

Conclusión: La débil información del equipo directivo en temas importantes como el sociabilizar los objetivos y metas a la comunidad educativa incide en el estancamiento del desarrollo educativo, y por ende no permite impulsar de manera efectiva la Planificación Estratégica para mejorar la calidad en la educación.

Tabla 9. Pregunta 9: ¿Este año ha asistido a alguna capacitación?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	4	9%
Casi siempre	2	4%
Algunas veces	3	6%
Casi nunca	10	21%
Nunca	28	60%
Total	47	100%

Gráfico 9. Pregunta 9: ¿Este año ha asistido a alguna capacitación?

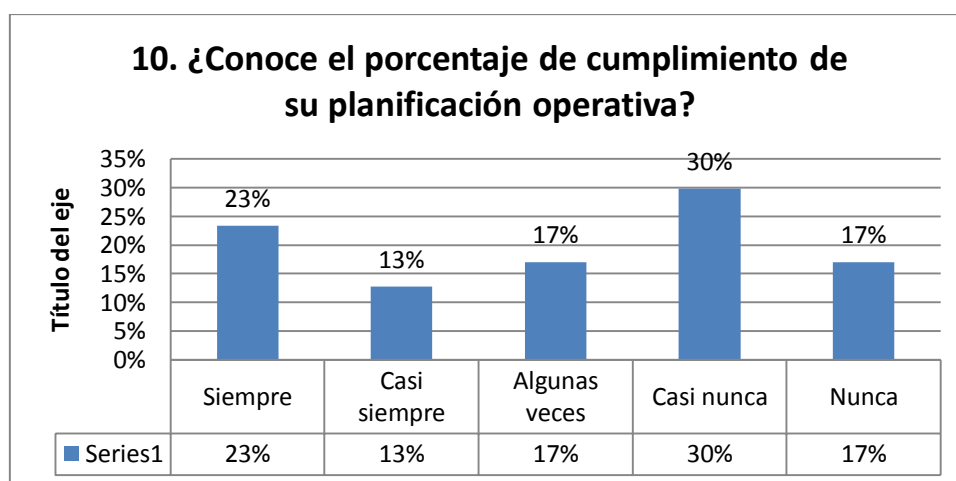
Análisis: El 60% del personal docente manifiesta que no ha asistido a ninguna capacitación este año, el 21% indica que Casi nunca, apenas el 6% indica que algunas veces, el 4% indica Casi Siempre y un 9% indica que Siempre.

Conclusión: Podemos decir entonces que el colegio no cuenta con un plan de capacitación para el personal, situación que incidiría de forma directa en el mejoramiento de la calidad educativa, haciéndose impostergable la creación de un plan de capacitación para que sus integrantes puedan realizar con eficiencia, eficacia y efectividad sus actividades y alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Tabla 10. Pregunta 10: ¿Conoce usted el porcentaje de cumplimiento de su planificación operativa?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	11	23%
Casi siempre	6	13%
Algunas veces	8	17%
Casi nunca	14	30%
Nunca	8	17%
Total	47	100%

Gráfico 10. Pregunta 10: ¿Conoce usted el porcentaje de cumplimiento de su planificación operativa?



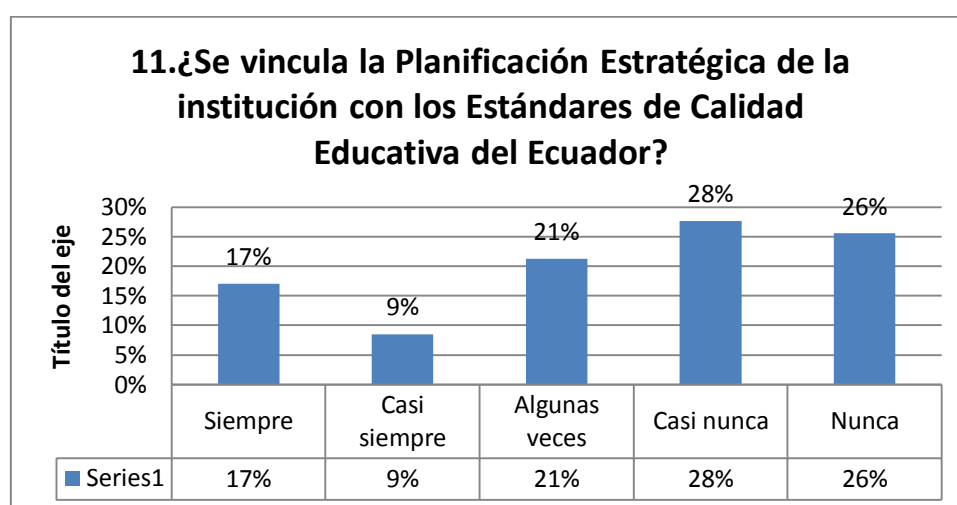
Análisis: Se puede observar que existe diversidad en la respuesta a esta pregunta, ya que el 23% indica que Siempre conocen el porcentaje de cumplimiento de su planificación operativa; un 13% indican que Casi Siempre, un 17% que algunas veces, un 30% indican que Casi nunca y un 17% indican que Nunca.

Conclusión: Por lo expuesto podemos concluir que es importante contar con un mecanismo de seguimiento, monitoreo y control de los avances de las planificaciones, para poder tomar los correctivos necesarios a tiempo o poder potenciar los avances de forma pertinente y oportuna, y de esa manera todos los actores conozcan el porcentaje de cumplimiento de sus planificaciones.

Tabla 11. Pregunta 11: ¿Se vincula la Planificación Estratégica de la institución con los Estándares de Calidad Educativa del Ecuador?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	8	17%
Casi siempre	4	9%
Algunas veces	10	21%
Casi nunca	13	28%
Nunca	12	26%
Total	47	100%

Gráfico 11. Pregunta 11: ¿Se vincula la Planificación Estratégica de la institución con los Estándares de Calidad Educativa del Ecuador?



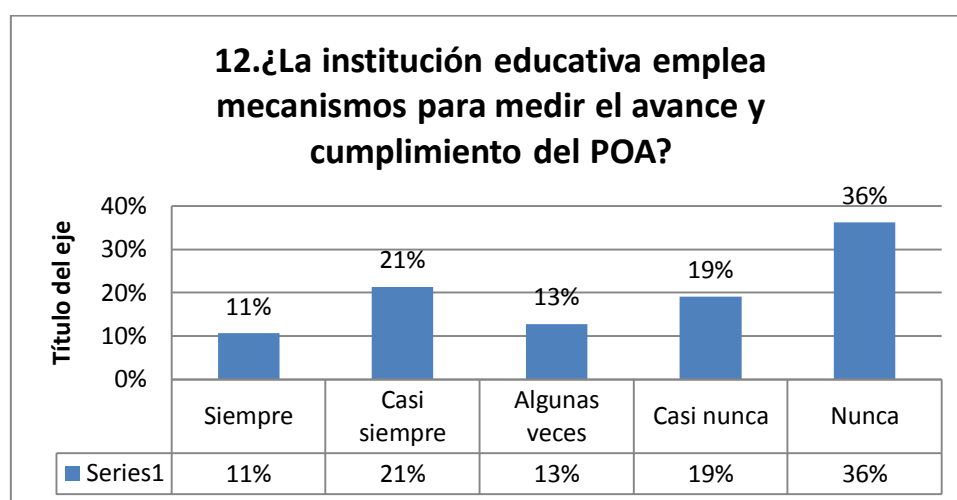
Análisis: El 28% indica que Casi Nunca se vincula la Planificación Estratégica institucional con los estándares de Calidad Educativa, el 26% indica que Nunca, el 21% indica que Algunas veces, apenas el 17% indica que Siempre y el 9% indica que Casi Siempre.

Conclusión: Por lo tanto podemos evidenciar que no existe una correcta vinculación de la Planificación Estratégica con los estándares de Calidad Educativa, situación que se genera por la falta de claridad de los docentes con respecto a los lineamientos y políticas públicas educativas, y el alcance de sus propósitos en beneficio de lograr el desarrollo en la calidad de la educación.

Tabla 12. Pregunta 12: ¿La Institución educativa emplea mecanismos para medir el avance y cumplimiento del POA?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	5	11%
Casi siempre	10	21%
Algunas veces	6	13%
Casi nunca	9	19%
Nunca	17	36%
Total	47	100%

Gráfico 12. Pregunta 12: ¿La Institución educativa emplea mecanismos para medir el avance y cumplimiento del POA?



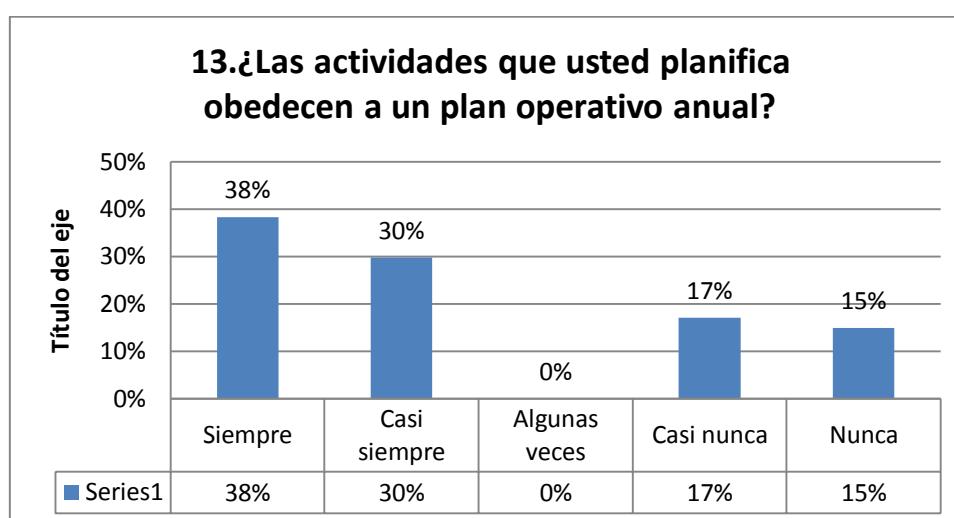
Análisis: El 36% indica que nunca se emplean mecanismos para medir el avance y cumplimiento de los POA, situación que se observa representa la mayoría con relación a los otros parámetros.

Conclusión: Por lo tanto es necesario el empleo y uso de mecanismos que permitan medir el avance de los POA como por ejemplo el monitoreo y control de las actividades desarrolladas en cada una de las áreas con un sistema como el Tablero de Control o de Mando.

Tabla 13. Pregunta 13: ¿Las actividades que usted planifica obedece a un Plan Operativo Anual?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	18	38%
Casi siempre	14	30%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	8	17%
Nunca	7	15%
Total	47	100%

Gráfico 13. Pregunta 13: ¿Las actividades que usted planifica obedecen a un Plan Operativo Anual?



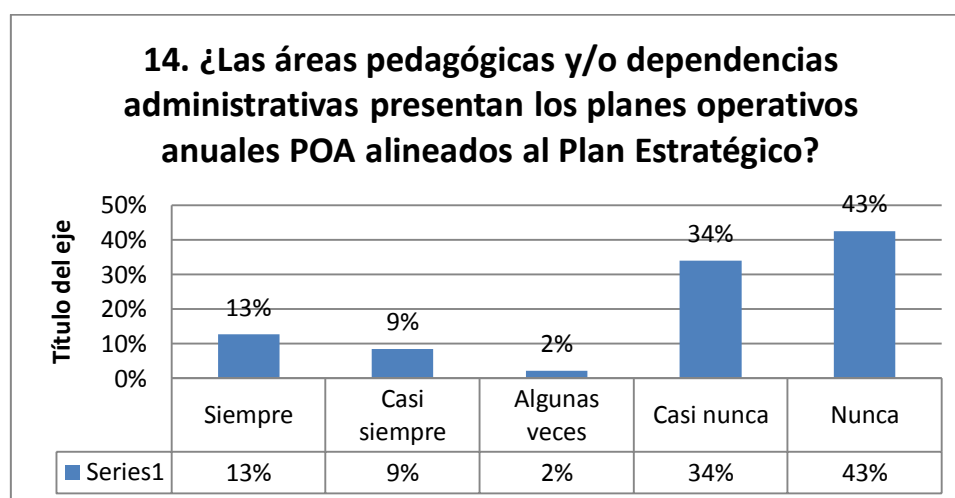
Análisis: El 38% indica que las actividades que planifican obedecen a un POA, un 30% indica que Casi Siempre, mientras que un 17% indica que Casi Nunca y un 15% indica que Nunca.

Conclusión: Por lo tanto esto demuestra que no todos cumplen sus actividades con relación a los POA presentados, generando muchas veces improvisaciones en el desarrollo de las actividades en algunas áreas que no presentan los POA.

Tabla 14. Pregunta 14: ¿Las áreas pedagógicas y/o dependencias administrativas presentan los planes operativos anuales POA alineados al Plan Estratégico?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	6	13%
Casi siempre	4	9%
Algunas veces	1	2%
Casi nunca	16	34%
Nunca	20	43%
Total	47	100%

Gráfico 14. Pregunta 14: ¿Las áreas pedagógicas y/o dependencias administrativas presentan los planes operativos anuales POA alineados al Plan Estratégico?



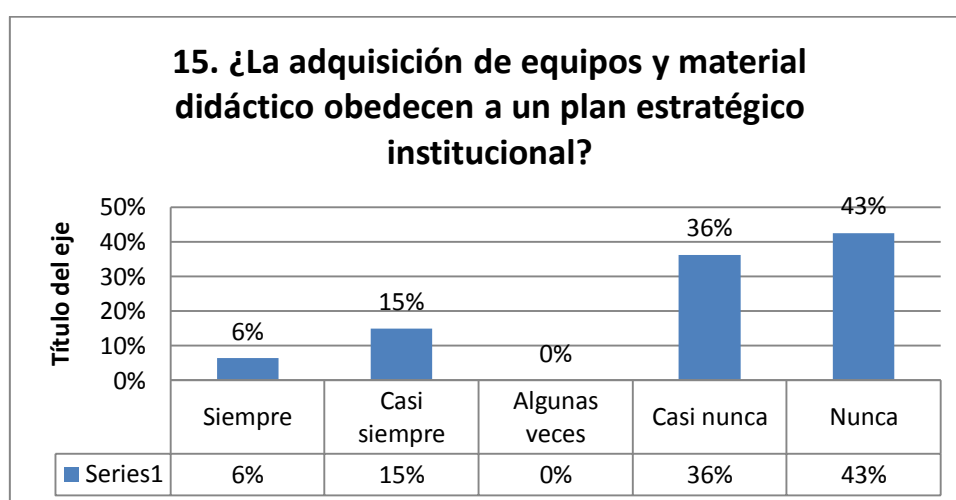
Análisis: El 43% de los encuestados manifiesta que algunas áreas pedagógicas y administrativas no presentan los POA alineados o en congruencia con el Plan Estratégico.

Conclusión: Esto demuestra que hay desinterés por conocer o saber que contiene el Plan Estratégico para de esta manera poder vincular o alinear sus actividades de manera coherente, también se puede concluir que no existe interés tampoco por parte de las autoridades de la institución, ya que solo un 13 % estaría cumpliendo con esta premisa.

Tabla 15. Pregunta 15: ¿La adquisición de equipos y material didáctico obedecen a un plan estratégico institucional?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	3	6%
Casi siempre	7	15%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	17	36%
Nunca	20	43%
Total	47	100%

Gráfico 15. Pregunta 15: ¿La adquisición de equipos y material didáctico obedecen a un plan estratégico institucional?



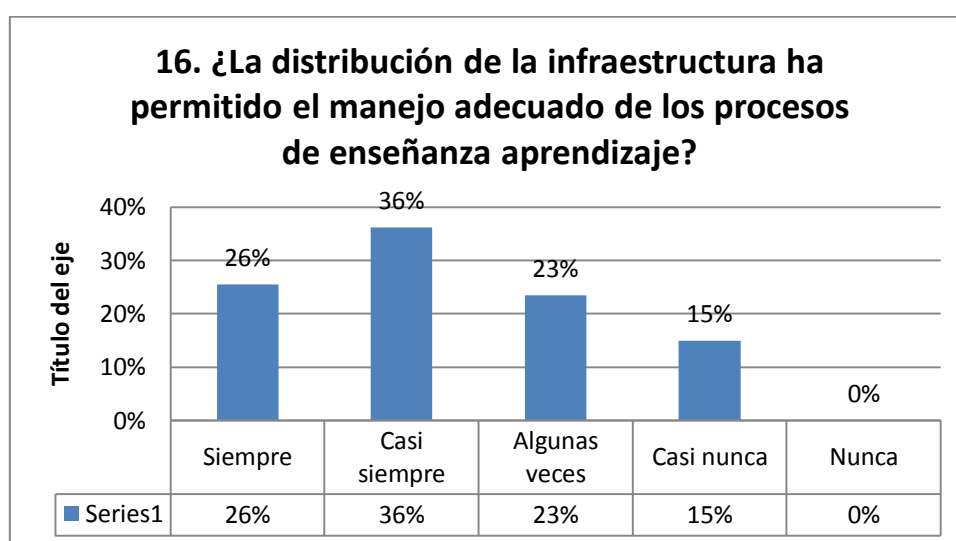
Análisis: El 43% indica que nunca adquieren equipos y material didáctico obedeciendo a un plan estratégico institucional, así como también un 36% indican que Casi nunca, así como también un 21% entre Siempre y Casi Siempre indican que adquieren material didáctico y equipos conforme al plan estratégico.

Conclusión: Por lo expuesto se demuestra que al no existir un plan estratégico conocido por todos los actores, en donde no hubo participación de muchos de ellos es difícil poder hacer una prospectiva de los materiales didácticos y equipos necesarios para la institución y que sean utilizados de manera eficiente por cada una de las áreas.

Tabla 16. Pregunta 16: ¿La distribución de la infraestructura ha permitido el manejo adecuado de los procesos de enseñanza aprendizaje?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	26%
Casi siempre	17	36%
Algunas veces	11	23%
Casi nunca	7	15%
Nunca	0	0%
Total	47	100%

Gráfico 16. Pregunta 16: ¿La distribución de la infraestructura ha permitido el manejo adecuado de los procesos de enseñanza aprendizaje?

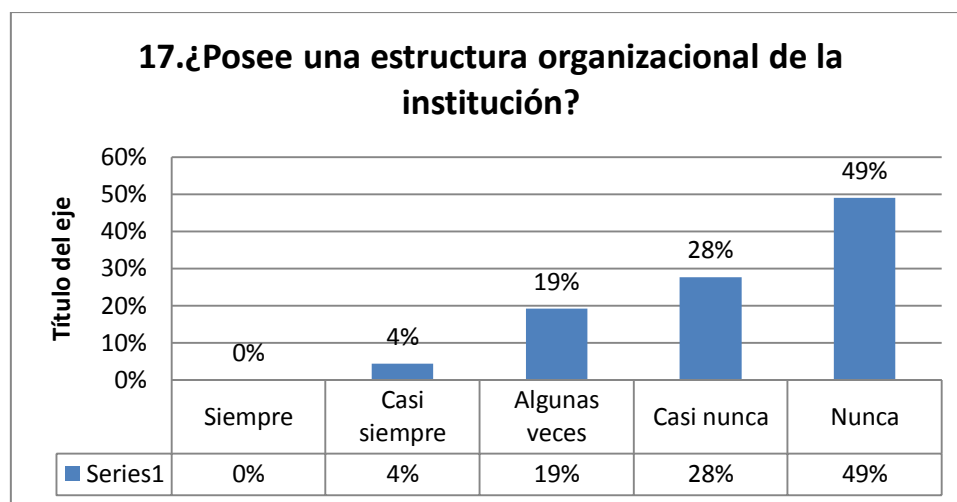


Análisis: El 36% de los encuestados indica que Casi Siempre la distribución de la infraestructura ha permitido el manejo adecuado de los procesos de enseñanza aprendizaje, el 26% indica que siempre, el 23% indica que Algunas veces y un 15% indica que Casi Nunca.

Conclusión: Esto demuestra que no todos coinciden en que la distribución de infraestructura ha permitido el manejo adecuado de los procesos de enseñanza aprendizaje, por lo tanto es importante que a través de una correcta planificación se establezcan sitios o lugares adecuados de acuerdo a cada necesidad de cada área.

Tabla 17. Pregunta 17: ¿Posee una estructura organizacional la institución?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	4%
Algunas veces	9	19%
Casi nunca	13	28%
Nunca	23	49%
Total	47	100%

Gráfico 17. Pregunta 17: ¿Posee una estructura organizacional la institución?

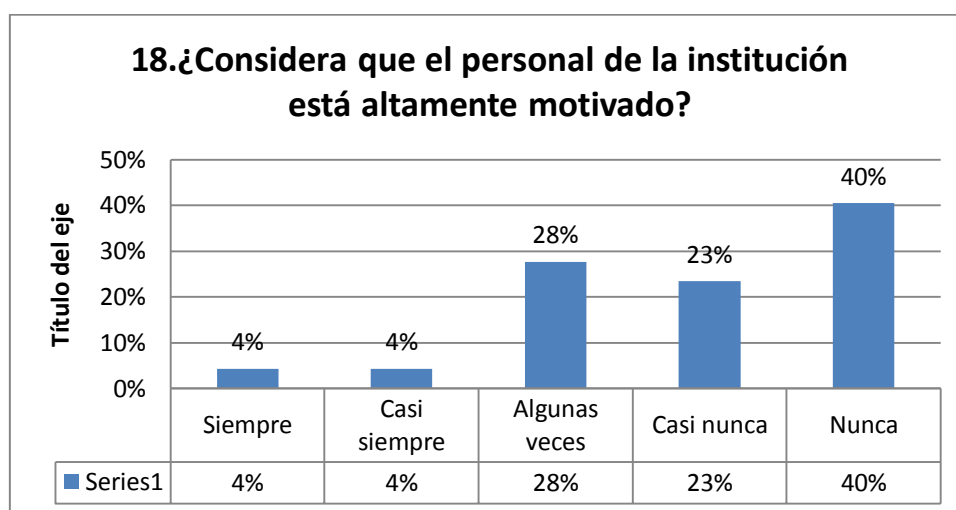
Análisis: El 49% indica que nunca ha poseído la institución una estructura organizacional, sumado al 28% que indican también que Casi nunca han sabido de una estructura organizacional, solo un 19% indica que algunas veces conocieron sobre ese tema y un 4% indica que Casi Siempre.

Conclusión: Esto demuestra que en Talento Humano no cuentan con una planificación estratégica, por tanto al no existir una estructura organizacional definida no se puede contar con una escala de mando jerarquizada con funciones y responsabilidades determinadas.

Tabla 18. Pregunta 18: ¿Considera que el personal de la institución está altamente motivado?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	2	4%
Algunas veces	13	28%
Casi nunca	11	23%
Nunca	19	40%
Total	47	100%

Gráfico 18. Pregunta 18: ¿Considera que el personal de la institución está altamente motivado?



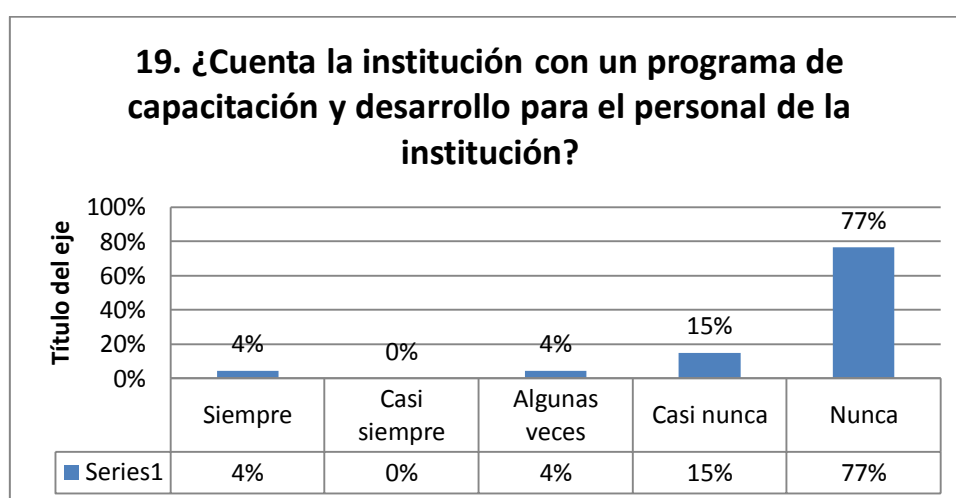
Análisis: El 40% indica nunca estar altamente motivado, entre tanto que el 23% indica que Casi nunca, el 28% que algunas veces, apenas el 4% indica que Casi Siempre y de la misma manera el 4% indica que Siempre.

Conclusión: Esto demuestra que la gran mayoría del personal de la institución esta desmotivado, es decir que no hay un buen clima laboral, pues no se evidencia programas de motivación y superación personal que permitan aportar activa y dinámicamente entre los actores educativos para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 19. Pregunta 19: ¿Cuenta la Institución con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	4%
Casi nunca	7	15%
Nunca	36	77%
Total	47	100%

Gráfico 19. Pregunta 19: ¿Cuenta la Institución con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?



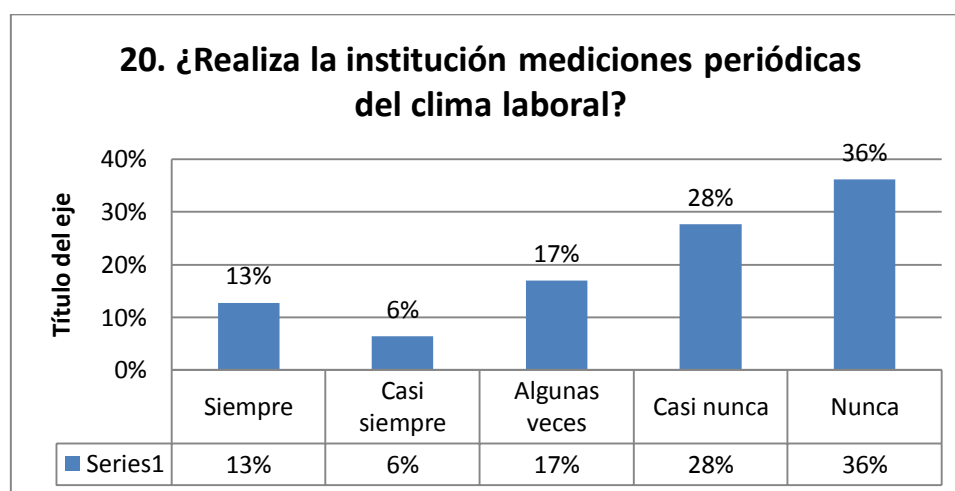
Análisis: El 77% de los encuestados indican que Nunca han contado con un programa de capacitación, un 15% indica que Casi Nunca, y solo un 4% indica que algunas veces y otro 4% indica que Siempre.

Conclusión: Esto demuestra que es importante diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el personal a través del POA del departamento de Talento Humano, alineado con los objetivos institucionales y los estándares de calidad educativa.

Tabla 20. Pregunta 20: ¿Realiza en la institución mediciones periódicas del clima laboral?

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	6	13%
Casi siempre	3	6%
Algunas veces	8	17%
Casi nunca	13	28%
Nunca	17	36%
Total	47	100%

Gráfico 20. Pregunta 20: ¿Realiza en la institución mediciones periódicas del clima laboral?



Análisis: El 36% de los encuestados indica que no se realizan mediciones del clima laboral, un 28% que Casi nunca, un 17% indica que Algunas veces, un 6% indica que Casi siempre y un 17% indica que Siempre.

Conclusión: Esto demuestra que no existe una definición clara de lo que representa el clima laboral en una institución para el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas en un periodo determinado. Por lo tanto resulta importante e impostergable el diseño de un plan que contenga actividades tendientes a monitorear el ambiente en el que se desenvuelve el personal a través de un programa de planificación pertinente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (1998). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas del Valle.
- Aranda, A. (2000). *Planificación Estratégica Educativa*. Imprenta Cosmos.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Version Preliminar)*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES-CEPAL.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Badillo, D., & Echeverría, J. (1998). *La Reforma de la Institucionalidad Social en el Ecuador*. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de http://www.flacso.org.ec/docs/i5_badillo.pdf
- Bedoya, M. (2009). *Las potencialidades del institucionalismo histórico centrado en los actores para el análisis de la política pública. Contingentes de trabajadores extranjeros en España. Estudios políticos, 35, Instituto de Estudios Políticos, Universidad*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/estudiospoliticos/article/view/5155/4511>
- Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Castoriadis, C. (1998). *Los Dominios del Hombre, Las encrucijadas del laberinto*. España: Gedisa.
- CEPAL. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/files/original/4a01ca4b0bc487bd11eb2f0b6f0f5461.pdf>
- Cooperación Técnica Alemana - GTZ. (2009). *Planificación Institucional. Conceptos Claves e Instrumentos Metodológicos utilizados en los Procesos de Asesoramiento de la Cooperación Técnica Alemana - GTZ*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.bivica.org/upload/planificacion-institucional-metodologia.pdf>
- Correa, R. (1999). *Is Institutional Change Endogenous? A Critical View of the Political Economy of the Reforms: The Ecuadorian Case*. Illinois: Documento de Trabajo, Universidad de Illinois. EN Urbana-Champaign. E.E.U.U.
- Definición.de. (22 de Enero de 2008). *Autoestima*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <http://definicion.de/autoestima/>
- Definicion.de. (17 de Febrero de 2016). *Institución*. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de <http://definicion.de/institucion/>

- Del Palacio Diaz, A. (2006). *Institucionalidad y administración*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de http://www.difusioncultural.uam.mx/casadeltiempo/90_jul_ago_2006/casa_del_tiem po_num90-91_40_47.pdf
- Educiudadania. (20 de Marzo de 2016). *¿Qué es el Plan Decenal de Educación?* Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <http://educiudadania.org/que-es-el-plan-decenal-de-educacion/>
- Franco, R., & Székely, M. (2010). *Institucionalidad social en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3767/LCw312_es.pdf?sequence=1
- Galeano Ramírez, A. (2007). *Cambio, creatividad e innovación en la gestión de los centros de formación. El proyecto innovador de centro*. Recuperado el 23 de Enero de 2016, de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad06a02.htm>
- Huertas, F. (2006). *Planificar para Gobernar: El método PES. Entrevista a Carlos Matus. 1ra edición*. San Justo: Universidad Nacional de la Matanza.
- Illescas Correa, S. (2013). *Evaluación del Modelo de Gestión del Proyecto Emblemático Nacional "Unidades Educativas del Milenio" y su Impacto de la Política Pública Educativa. Caso Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3677/1/TESIS-SANTIAGO%20ILLESCAS.pdf>
- Kaplan, M. (1991). *Planificación y Cambio Social*. Recuperado el 05 de Marzo de 2016, de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/376/2.pdf>
- Katterman, D. (2009). *Planificación Institucional. Conceptos Claves e instrumentos metodológicos utilizados en los Procesos de Asesoramiento de la Cooperación Técnica Alemana-GTZ*.
- Ministerio de Educación. (2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Guia_PEI_010313.pdf
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*.
- Mora Solorzano, M. (2007). *La Institucionalidad en el Ecuador y su Relación con la Ingeniería*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://medardomora-reformapolitica.blogspot.com/2007/04/la-institucionalidad-en-el-ecuador-y-su.html>
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Pérez Pérez, G., & Valencia E. , L. (2004). *El Neoinstitucionalismo como Unidad de Análisis Multidisciplinario*. Recuperado el 26 de Febrero de 2016, de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17318/1/gabriel_perez.pdf
- Ponce, J. (2010). *Políticas educativas y desempeño. Una evaluación de impacto de programas educativos focalizados en el Ecuador*. Quito: FLACSO Ecuador Serie Atrio.
- Repetto, D. (2012). *Emilio Durkheim (1858 - 1917)*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.fder.edu.uy/contenido/sociologia/guia-clase-emilio-durkheim.pdf>
- Searle, J. R. (2006). ¿Que es una Institución? *Revista de Derecho Político*, 117.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (14 de Marzo de 2016). *Guía Metodologica de Planificación Institucional*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/GUIA-DE-PLANIF.pdf>
- Steinmo, S. (2001). *Institutionalism*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://stripe.colorado.edu/~steinmo/polsby.pdf>
- TheFreeDictionary.com. (16 de Febrero de 2016). *Institución*. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://es.thefreedictionary.com/instituci%C3%B3n>
- Unicef. (2011). *Estado de los Derechos de la Niñez y Adolescencia en Ecuador 1990-2011*. Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.
- Unicef. (22 de Marzo de 2016). *El Plan Decenal de Educación (2006 – 2015)*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de http://www.unicef.org/ecuador/nacionalidades_y_pueblos_indigenas_web_Parte3.pdf
- Uría, M. (2001). *Estrategias Didactico-Organizativas para mejorar los Centros Educativos*. Impreso en España: Narcea, S.A. Ediciones.
- Vargas, J. (2008). *La Educación del Futuro*. Revista electrónica Actualidades investigativas en educación, Vol.8 Num.1.
- Yuan, G. (2002). *Las treinta y seis Estrategias Chinas*. España: Ed. Edfaf.