UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Planeación Estratégica y Táctica de la Unidad Educativa "José María Velaz"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero de Producción y Operaciones

AUTORA:

Paola Alexandra Durán Araujo.

DIRECTOR:

Iván Rodrigo Coronel Coronel.

CUENCA - ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

La elaboración del presente trabajo no habría sido viable sin la influencia directa e indirecta de muchas personas a las que agradezco profundamente por estar presentes en su proceso, así como en el resto de mi vida.

Agradezco a Dios por bendecirme y permitirme alcanzar este objetivo tan importante. A mis padres que me enseñaron a alcanzar las metas que me proponga, por estar conmigo cuando he caído y motivarme a seguir adelante, siendo mi apoyo incondicional. A mi director de trabajo de grado, Ing. Iván Coronel por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación me ayudó a culminar mis estudios con éxito. A mis profesores en general por contribuir con mi formación profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS ……..……..ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS …….…….iii
ÍNDICE DE FIGURAS …...……..….vi
RESUMEN ……..……..……..…..viii
ABSTRACT ……..……...….ix

INTRODUCCIÓN ……...……..……1

CAPITULO 1: LA ORGANIZACIÓN

1.1. Nombre y descripción de la organización ……..…….……...5
1.2. Productos principales .…….……...……....9

CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

2.1. Introducción …….……..12
2.2. Conceptualización de plan estratégico y táctico ….……..13
2.3. Antecedentes .……...…….……15
2.4. Justificación …….……16
2.5. Objetivos ……...….…….……...……17
2.5.1. Objetivo general …….……...…17
2.5.2. Objetivos específicos .……18

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. Introducción…...……...19
3.2. Análisis….……...…….……...……20
3.3. Conclusiones ……...…….…….……31

CAPITULO 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Introducción……..32
4.2. Valores estratégicos ……...33
4.2.1. Declaratoria de valores estratégicos ……..34
4.3. Misión ……..35
4.3.1. Aspectos ……36
4.3.2. Declaratoria de misión ……..40
4.4. Visión ……..41
4.4.1. Aspectos ……41
4.4.2. Declaratoria de visión ……...…43
4.5. Estrategia corporativa ……..43
4.5.1. Aspectos ……....44
4.5.2. Factores estratégicos ……47
4.5.3. Declaratoria de la estrategia corporativa ……..49
4.6. Conclusiones ……...50

CAPITULO 5: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

5.1. Introducción ……...51
5.2. Áreas estratégicas críticas ……..52
5.3. Asuntos estratégicos críticos …...……53
5.4. Análisis FODA ……..……56
5.4.1. Matriz FO – FA – DO – DA ……...57
5.5. Objetivos estratégicos ……...……...59
5.6. Indicadores de desempeño claves …….....59
5.7. Cuadro de mando integral ……...62
5.7.1. Mapa estratégico ……...…62
5.7.2. Tablero de control …..……66
5.8. Planes estratégicos de acción ……...68
5.9.Conclusiones ……....74

CAPITULO 6: PLANEACIÓN TÁCTICO

6.1 Introducción ……..75
6.2 Objetivos a corto plazo ……75
6.3 Planes operativos anuales ……79
6.4 Conclusiones ……87

CONCLUSIONES GENERALES…..……..…88
BIBLIOGRAFÍA
Referencias bibliográficas..……..89
Referencias electrónicas…….....90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valores Estratégicos…...……..……...33

Figura 2: Factores Estratégicos…….…….…….47

Figura 3: Matriz de decisión de factores estratégicos.……...…48

Figura 4. Áreas estratégicas críticas…...…….…52

Figura 5. Asuntos estratégicos críticos...…….…54

Figura 6. Matriz FO – FA – DO – DA…….……...…58

Figura7. Objetivos a largo plazo con sus asuntos estratégicos críticos y sus indicadores de desempeño clave……..61

Figura8. Diagrama de causa raíz.…….……...64

Figura9. Mapa estratégico……...……..……..65

Figura 10. Tablero de control……..…..……..…….67

Figura 11. Plan estratégico #1…….……....…69

Figura 12. Plan estratégico #2…….……...…70

Figura 13. Plan estratégico #3…….……...…71

Figura 14. Plan estratégico #4…….……...…72

Figura 15. Plan estratégico #5…….……...…73

Figura 16. Objetivos estratégicos con sus objetivos a corto plazo...……..…….77

Figura 17. Plan operativo anual #1…….…..……...…79

Figura 18. Plan operativo anual #2…….…..……...…80

Figura 19. Plan operativo anual #3…….……..…81

Figura 20. Plan operativo anual #4…….……...…82

Figura 21. Plan operativo anual #5…….……...…83

Figura 22. Plan operativo anual #6…….……...…84

Figura 23. Plan operativo anual #7……..……...…85

Figura 24. Plan operativo anual #8……..……...…86

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA VELAZ

RESUMEN

Para establecer el direccionamiento estratégico y elaborar la planeación a largo y corto plazo de la Unidad Educativa "José María Velaz" dedicada a brindar educación mediante la modalidad distancia – presencia, se requiere el presente Plan Estratégico y Táctico a ejecutarse en los siguientes tres años lectivos. La finalidad de este plan es prever el futuro de la unidad educativa, consolidándose como una próspera y autónoma organización, determinando las decisiones y acciones necesarias para establecer las actividades que permitan alcanzar el éxito de la misma.

La elaboración del Plan Estratégico y Táctico se desarrolló a través de un proceso participativo con los miembros con niveles de responsabilidad de la institución.

Se obtuvo los valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa que dan lugar al direccionamiento estratégico; de igual manera los objetivos estratégicos y operativos, con sus respectivos planes estratégicos de acción y planes operativos anuales; en los cuales se indica los responsables de las actividades y los resultados esperados.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Factores Estratégicos, Áreas Estratégicas Críticas, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos.

Ing. Iván Coronel
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Ing. Pedro Crespo
DIRECTOR DE CARRERA

Paola Durán A.
EGRESADA DE ING. DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

ABSTRACT

STRATEGIC AND TACTICAL PLAN FOR *UNIDAD EDUCATIVA JOSE MARIA VELAZ* SCHOOL

In order to establish the strategic direction and the development of a long and short term plan for *Unidad Educativa "Jose Maria Velaz"* School, which is dedicated to provide distance-presence mode education, the present Strategic and Tactical Plan is required for the next three years. The goal of this plan is to ensure the future of this institution and to consolidate it as a prosperous and autonomous organization. We will determine the decisions and necessary actions in order to establish activities that will allow the institution to be successful.

The development of Strategic and Tactical Plan was carried out through a participative process with the members of the institution who have responsibility levels.

We were able to obtain the strategic elements, mission, vision, and corporate strategy, which lead to strategic direction as well as the strategic and operative objectives with the corresponding strategic action plans and the annual operative plans. The people who are responsible for the activities and the results are indicated in each one of these elements.

Key Words: Strategic Plan, Strategic Factors, Critical Strategic Areas, Strategic Objectives, Operative Objectives.

Ing Ivan Coronel
DIRECTOR OF THE
GRADUATION PROJECT

Ing. Pedro Crespo
SCHOOL DIRECTOR

Paola Duran
STUDENT

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Diana Lee Rodas

Durán Araujo Paola Alexandra
Trabajo de Graduación.
Ingeniero Iván Coronel
Abril 2013

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "JOSÉ MARÍA VELAZ"

INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa "José María Velaz" ubicada en el Cantón Paute, funciona en la Escuela Simón Bolívar, teniendo acceso completo a toda la infraestructura del plantel, es un establecimiento dependiente hasta la fecha de la Asociación Fe y Alegría – IRFEYAL - Ecuador, de orientación católica, especializada en la educación de jóvenes y adultos de los sectores populares del Ecuador tanto del campo como de la ciudad, que ofrece una alternativa de educación mediante la modalidad distancia – presencia, a través de las llamadas Extensiones Educativas que en el futuro se transformarán en Centros Educativos Fiscomisionales, de conformidad con las normas reglamentarias y el trámite administrativo correspondiente.

La entidad educativa se inició hace cinco años como una extensión que depende de su matriz ubicada en la ciudad de Quito, cumpliéndose con los lineamientos y autorizaciones conforme los mandaba la autoridad competente, de tal manera se enviaba el Plan Educativo Institucional (PEI) de la matriz para ser ejecutada en la Unidad Educativa.

El Plan Estratégico y Táctico de la Unidad Educativa "José María Velaz" para los próximos tres años comprendidos entre los años lectivos 2013– 2014 y 2015 – 2016, constituye una herramienta indispensable para orientar los esfuerzos en forma concertada y producir así mejores resultados educativos.

Hoy estamos en la época de la colaboración: necesitamos unir esfuerzos en torno a metas colectivas, superar el individualismo y alinearnos en función de una visión y una misión compartida. En una sociedad compleja, necesitamos saber quiénes somos y cuál es nuestro aporte, a quién servimos y con qué estilo. Tenemos camino avanzado y grandes cosas a nuestro favor, como son la experiencia en educación y el interés que tenemos en nuestros estudiantes, que por diferentes causas no han podido culminar sus estudios en colegios de educación presencial, adolescentes y adultos con educación inconclusa, buscando su superación y fomentando en ellos entusiasmo para acudir a educarse y obtener un título de bachiller que los ayudará para enfrentarse a la sociedad obteniendo mejores oportunidades en el ámbito laboral.

La elaboración de este Plan Estratégico ha sido para ir mejorando el enfoque sobre nuestra realidad, para hacer propuestas de futuro y permitir que la Unidad Educativa "José María Velaz" se consolide como una institución educativa a distancia de excelencia en la sociedad.

El Plan Estratégico y Táctico está conformado por cuatro partes fundamentales, el análisis situacional, el direccionamiento estratégico, la planeación estratégica y la planeación táctica.

El análisis situacional de la entidad educativa se llevó a cabo por medio de la formulación de una serie de preguntas las cuales nos permiten determinar un diagnóstico que proporcionará una guía de evaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

El direccionamiento estratégico que se realizó en la institución comprendió la definición de los valores estratégicos, es decir la personalidad de nuestra entidad educativa; la misión, que determina la naturaleza, el concepto y nuestra razón de ser; una meta para el futuro a través de la visión; y, la estrategia corporativa, que es el proceso que determina las directrices que requiere la entidad educativa para poder cumplir con la misión y

visión. Cabe recalcar que la Unidad Educativa "José María Velaz" prescindía de los aspectos antes mencionados.

El plan estratégico tiene una proyección de 3 años en los que se desea mejorar en varios aspectos, por lo cual se ha realizado un análisis de las áreas en las que nos vamos a enfocar y éstas son:

- Área de Investigación y Desarrollo
- Área de Comunicación
- Área de Gestión de Capital Humano
- Área de Calidad

En el caso del Área Investigación y Desarrollo, podemos mencionar que la institución requiere la implementación de la misma ya que existe deficiencia en ciertas áreas de estudio y se requiere la elaboración de proyectos para desarrollar destrezas en los estudiantes mejorando así su nivel académico, de igual manera dicha área se encargará de desarrollar proyectos conjuntamente con los estudiantes del bachillerato, los mismos que les servirá como trabajo de grado. También se le encomendará la investigación de las necesidades existentes en el mercado para implementar talleres según la especialidad dirigidos a los estudiantes del bachillerato como una carrera alternativa. Se encargará de gestionar la mención que se les brindará a los mismos al concluir con dicha capacitación.

En lo que respecta al Área de Comunicación se plantea la realización de una página web de la institución la misma que contará con un aula virtual que permitirá mantener una comunicación constante de los tutores con sus alumnos mediante foros, se receptarán dudas y se brindará ayuda oportuna para solventar cualquier problema, de esta manera mejorará el rendimiento de los estudiantes.

Por otra parte, la Unidad Educativa "José María Velaz" ha detectado problemas en el aspecto de las tutorías ya que no todos los docentes conocen las técnicas apropiadas para brindarlas, es por ello que el Área de Calidad se encargará de brindar talleres a todos los

docentes con personas especializadas en el tema. De manera similar se brindará capacitación a los docentes de las áreas de matemática y lenguaje ya que se requiere mejorar el nivel académico de las mismas.

Adicionalmente, el Área de Gestión de Talento Humano se encargará de lograr un mayor posicionamiento de la entidad educativa localmente y a nivel provincial al continuar impartiendo asignaturas complementarias para el desarrollo de los estudiantes, mantener el servicio de acompañamiento que se brinda a hijos de los estudiantes, conjuntamente con la realización del periódico y revista de la institución como medio publicitario de la misma.

El plan estratégico tiene como objetivo mejorar y desarrollar los aspectos antes mencionados los cuales permitirán a la Unidad Educativa "José María Velaz" consolidarse como una institución que brinda educación de calidad y busca el bienestar de sus estudiantes, con lo cual logrará un mayor posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO I
LA ORGANIZACIÓN

1.1 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El nombre de la organización dónde se realizó el presente plan estratégico y táctico es la Unidad Educativa "José María Velaz", ubicada en el Cantón y Parroquia Paute, es un establecimiento dependiente hasta la fecha de la Asociación Fe y Alegría – IRFEYAL - Ecuador, de orientación católica, especializada en la educación de jóvenes y adultos de los sectores populares del Ecuador tanto del campo como de la ciudad, que ofrece alternativas de educación integral, personalizante y crítica, procurando una educación científica y técnica, humanista y liberadora, mediante la modalidad a distancia – presencia, a través del programa el maestro en casa, del sistema ECCA – IRFEYAL, mediantes módulos impartidos a los estudiantes, los cuales facilitan el auto aprendizaje.

IRFEYAL, conjuntamente con Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador en 1962, con sede en Riobamba, provincia del Chimborazo y el Sistema Radiofónico Shuar en 1972, con sede en Sucúa, provincia de Morona Santiago, son las instituciones pioneras de Educación a Distancia en el Ecuador. En 1978, IRFEYAL traslada su sede a la ciudad de Quito, provincia del Pichincha a fin de ampliar la cobertura de sus programas educativos, a nivel nacional. En la actualidad, IREYAL tiene cobertura nacional e internacional, durante tres décadas, en forma ininterrumpida se encuentra laborando para superar el analfabetismo, atender la demanda educativa de marginados y desertores de la educación regular en los niveles primarios, ciclo básico y bachillerato, y elevar el índice de escolaridad de los ecuatorianos.

El Instituto Radiofónico Fe y Alegría de La Asociación Fe y Alegría – IRFEYAL – Ecuador, es una obra social y de apostolado educativo de la Compañía de Jesús que

viene trabajando en Ecuador desde el año 1560, brindando acogida a las personas más necesitadas tanto del campo como de la cuidad.

En el ámbito educativo, la Compañía de Jesús mantiene entre otras, obras importantes tales como: La Unidad Educativa Fiscomisional "JOSÉ MARÍA VELAZ", del Instituto Radiofónico Fe y Alegría – IRFEYAL, para atender la demanda educativa de jóvenes y adultos trabajadores marginados de la educación regular. Esta Unidad Educativa se maneja mediante la modalidad de educación a distancia – presencia, a través de las llamadas Extensiones Educativas que en el futuro se transformarán en Centros Educativos Fiscomisionales, de conformidad con las normas reglamentarias y el trámite administrativo correspondiente.

El Instituto Radiofónico Fe y Alegría – Ecuador, adopta y asume como estrategia inamovible para la ejecución de sus programas educativos, el sostenimiento de una sola Unidad Educativa Fiscomisional y la integración de las denominadas hasta ahora Extensiones Educativas.

La Unidad Educativa Fiscomisional "JOSÉ MARÍA VELAZ", fue creada legalmente por el Ministerio de Educación y Cultura, mediante Acuerdo Ministerial N° 2275 del 9 de diciembre de 1991. El Art. N° 2 del referido Acuerdo textualmente establece:
"FACULTAR a la Unidad Educativa "José María Velaz", previo el cumplimiento de los requisitos legales, la creación de las Extensiones de la Unidad en todo el territorio nacional".

La Unidad Educativa Fiscomisional Experimental "JOSÉ MARÍA VELAZ", es el establecimiento educativo matriz del Instituto radiofónico Fe y Alegría IRFEYAL, encargada de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de educación a distancia - presencia para los jóvenes y adultos trabajadores de los sectores populares tanto del campo como de la ciudad del Ecuador, así como de otros países con los cuales el estado mantiene Convenios Bilaterales de Cooperación Educativa Cultural,

tiene su sede permanente en la ciudad de Quito con jurisdicción en todo el territorio nacional y de alcance internacional.

La Unidad Educativa Fiscomisional Experimental "JOSÉ MARÍA VELAZ", de conformidad con las facultades legales contenidas en el Acuerdo N° 2275 y del Decreto Ejecutivo N° 4135, cumpliendo con los trámites administrativos y los requisitos legales, puede crear dentro del territorio nacional o fuera del país, planteles educativos a presencia – distancia bajo su dependencia técnica, pedagógica, administrativa y financiera.

Estos centros educativos funcionaran de acuerdo al orgánico estructural y funcional establecidos para el efecto, al Reglamento Interno o Código de Convivencia, a la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General y al Reglamento Especial de Educación a Distancia.

De esta manera es como se ha venido manejando la Unidad Educativa "José María Velaz" ubicada en la cantón Paute, por medio de la directriz desde la ciudad de Quito, como se mencionó, las extensiones lo que buscan actualmente es la transformación en Centros Educativos Fiscomisionales.

La Unidad Educativa "José María Velaz" ubicada en la cantón Paute, funciona en la Escuela Simón Bolívar, gracias a la gestión realizada por su Rector. Se pueden utilizar todos los espacios de esparcimiento, laboratorios de computación, aulas, sala de audiovisuales; en general toda la infraestructura de la escuela está a disposición de los alumnos de la Unidad Educativa "José María Velaz" que acuden los días sábados a recibir sus tutorías.

Se cuenta hoy en día con 15 cursos de estudiantes divididos en dos niveles: Educación Básica y Bachillerato. La educación Básica de la institución está conformada por cuatro cursos en los cuales tenemos uno de octavo año, dos cursos de noveno año y un curso de decimo año. El bachillerato está conformado por once cursos los cuales están divididos

en cuatro especialidades que son Contabilidad, Informática, Sociales y Educador Popular Comunitario, teniendo en cuenta que la primera promoción de Educador Popular Comunitario está cursando el segundo de bachillerato.

La estructura organizacional de la Unidad Educativa "José María Velaz" para el cabal cumplimiento de sus fines, objetivos y programas, está realizada en función del orgánico estructural de IRFEYAL en el que se define y detalla cuatro niveles de instancias administrativas, a saber:

PRIMER NIVEL: Constituido por autoridades y organismos de La Asociación Fe y Alegría – Ecuador, como rectores de las políticas y programas de IRFEYAL.
SEGUNDO NIVEL: Conformado por las autoridades y departamentos de IRFEYAL, como institución matriz de los programas de educación a distancia – presencia tanto escolarizados o formales como no escolarizados o no formales.
TERCER NIVEL: Está integrado por las autoridades, organismos y secciones de las Oficinas Regionales de IRFEYAL, que son dependencias descentralizadas de actos administrativos, pedagógicos y financieros.
CUARTO NIVEL: Corresponde a la organización operativa de los Centros Educativos Fiscomisionales de IRFEYAL que funcionan en el Ecuador como en Italia.

De acuerdo con lo suscitado la Unidad Educativa "José María Velaz" se encuentra en el cuarto nivel del orgánico funcional de IRFEYAL en el que se establece que la misma debe contar con los siguientes miembros:

- 3 autoridades administrativas.
- 1 secretaria – colectora y personal de servicio
- 5 organismos operativos
- 4 departamentos, y
- 7 secciones especificas.

En cuanto a los tutores, estos son contratados según la necesidad de cada Centro Educativo, en el caso de la Unidad Educativa "José María Velaz" ubicada en la cantón

Paute, disponemos de personal especializado casi en su totalidad, un 99% de nuestros tutores cuentan ya con su titulo de tercer nivel; lo cual es necesario para promover el desarrollo de nuestros estudiantes en cuanto a la calidad de conocimientos impartidos.

La institución ha tenido un notable crecimiento e incremento de alumnado año tras año desde su inicio, por este motivo el requerimiento de nuevas contrataciones para tutores se realiza en base a la planeación por parte de los directivos y la demanda que se tiene de parte de los estudiantes, o de nuevas áreas a las que se desean atender; en el presente año para cumplir las necesidades de la institución contamos con:

- 3 Ingenieros en Sistemas
- 2 Economistas
- 2 Licenciados Matemática
- 2 Licenciados en Literatura
- 2 Licenciados en Ciencias Sociales
- 1 Licenciado en Ciencias Naturales
- 1 Licenciado de Lengua Extranjera (Inglés)
- 1 Odontóloga
- 1 Psicóloga Clínica

1.2 PRODUCTOS PRINCIPALES

Por la propia naturaleza humana, el hombre es un ser inconcluso. Esta realidad exige un permanente enseñar y aprender. La Unidad Educativa “José María Velaz” busca dar nuevas oportunidades de vida a sus estudiantes, al ser estos adultos mayores, adolescentes que se vieron obligados a abandonar sus colegios particulares o de educación regular por razones ajenas a su voluntad.

Lo que se ambiciona en la entidad educativa es ofrecer a nuestros estudiantes carreras técnicas con las cuales se puedan enfrentar a las diferentes dificultades de la vida,

buscamos brindarles opciones nuevas por medio de cursos de emprendimiento, talleres, motivándoles a incursionar en trabajos propios, como: panaderías, tiendas de manualidades, servicio de catering, mantenimiento de casas, servicio técnico de computadoras, auxiliares en contabilidad, etc.

Procuramos con nuestros bachilleratos ofertados Contabilidad, Sociales, Informática, Educador Popular Comunitario que nuestros estudiantes encuentren en los tres años de especialidad una oportunidad para poder en el futuro tener una mejor calidad de vida por sus propios medios, o en el mejor de los casos incentivarles a que continúen con los estudios de tercer nivel.

De esta manera en los bachilleratos de Contabilidad y Educador Popular Comunitario nuestros estudiantes deben cumplir un número de horas específicas de pasantías para la obtención de su título, lo que conseguimos con esto es fomentar en el estudiante la vocación por su carrera, logrando conseguirles trabajo a la mayoría y experiencia a la otra parte.

En las tesis que los estudiantes tienen que realizar, continuamente encaminamos a nuestros alumnos a que éstas sean aplicables y prácticas, por ejemplo se realizan proyectos de su microempresa. Este año nos propusimos dar a los estudiantes de todas las especialidades el proyecto de la Guardería para la Institución, ya que existe gran cantidad de estudiantes que son madres y necesitan un lugar donde dejar a sus hijos para ellas poder educarse; a los estudiantes se les entregó un proyecto por cada área de la guardería, así ellos realizarán un trabajo aplicable, ameno y que lo pondrán en práctica conforme lo vayan realizando.

Ya que la definición de un negocio se suele sustentar en el servicio o la función base aportada por el producto al cliente, las tecnologías existentes susceptibles de producir la función para el cliente y los diferentes grupos de consumidores que forman parte del mercado objetivo de la organización.

Es así que podemos mencionar los productos y servicios con los que contamos actualmente y que ofrecemos a nuestros estudiantes en la Unidad Educativa “José María Velaz”:

- Carreras Técnicas
- Laboratorios modernos de informática
- Docentes con perfil profesional
- Espacios físicos adecuados
- Zonas de esparcimiento

CAPÍTULO II
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Una planificación estratégica bien ejecutada requiere del compromiso y recursos de la gerencia de la organización. Por esta razón es necesario que la gerencia discuta y articule sus expectativas del proceso de planificación antes de iniciarlo. Gran parte de los procesos de planeación estratégica se conciben y se ejecutan deficientemente, pues no son habitualmente creativos sino "históricos" o "repetitivos", por lo que rara vez son estratégicos. Muchas veces, "Plan Estratégico" es sinónimo de "reunión de fin de año para discutir, tomar decisiones, elaborar un documento, archivarlo, y hacer más de lo mismo: seguirle la corriente al día a día".

Un verdadero Plan Estratégico debe incidir en la toma de decisiones cotidiana de la organización. Si queremos que un proceso de planeamiento estratégico tenga éxito, éste debe establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan monitorear o evaluar dichas decisiones.

La viabilidad del proceso de planificación se deberá considerar como elementos fundamentales:

- Compromiso de la dirección, especialmente en las áreas clave de la organización.
- Disposición de recursos: el proceso requerirá tiempo, recursos económicos y organización.
- Sistemas de comunicación e información constantes: los sistemas de comunicación serán esenciales para lograr el involucramiento de toda la organización en el proceso, promoviendo la comunicación de los logros parciales y finales del proceso.

El proceso de planificación estratégica deberá ser liderado por un "grupo reducido" en el que se recomienda participen el director de la Unidad Ejecutora, directivos y asesores, siendo altamente recomendable la participación de un facilitador externo que guíe el proceso de planificación estratégica y/o un experto en el área. Será tarea del equipo reducido abordar los temas relacionados con la organización y preparación del proceso de planificación.

Algunos de los factores que contribuyen al éxito en la planeación estratégica de la organización, y son fundamentales para su desarrollo, se mencionan a continuación:

- Liderazgo que apoye el proceso, este factor es un elemento clave;
- Un proceso flexible y amigable que se adapte a las necesidades únicas de la organización;
- Participación de todos los niveles de la organización;
- Realismo a lo largo de todo el proceso (personal, condiciones físicas, presupuestos, objetivos, metas, cultura, filosofía de la organización y condiciones actuales),
- Prioridades establecidas para guiar la asignación de recursos.

La planeación estratégica consiste en un esfuerzo constante y disciplinado por recolectar información en amplia escala, explorar alternativas posibles y examinar implicaciones de las decisiones actuales en las condiciones futuras de la organización.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

El autor George Steiner (1983) nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona e pone límites a todo el proceso operacional, El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, propuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estratégicas, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Tomando como marco este concepto, el presente trabajo tiene como fin desarrollar la etapa de planeamiento estratégico, que lo constituye la formulación de los objetivos, propósitos, y la propuesta de estrategias, es decir, los lineamientos que serán la base de un plan estratégico. Esta herramienta facilitará la toma de decisiones y encaminará las acciones de la Unidad Educativa “José María Velaz”

El proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al participar el personal de todos los niveles. Se entiende entonces que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar una organización y su personal con su entorno a la vez que provee unidad y dirección a sus actividades.

Serna Gómez en otra definición de planeación estratégica nos dice: Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

En resumen, definiremos el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico que se generará como resultado en un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

2.3 ANTECEDENTES

La Unidad Educativa “José María Velaz” brinda educación a distancia, se encuentra ubicada en la parroquia y cantón Paute, constituida por 320 estudiantes, que cuenta con el ciclo básico y el diversificado. Ofreciendo las especialidades de Informática, Contabilidad, Sociales y Educador Popular Comunitario.

Se inicio hace cinco años como una extensión que depende de su matriz ubicada en la ciudad de Quito, cumpliéndose con los lineamientos y autorizaciones conforme los mandaba la autoridad competente, la extensión tiene un orgánico funcional de un coordinador académico, un coordinador administrativo, un comité ejecutivo, una secretaria y colectora. La Unidad Educativa se operaba por medio del Plan Educativo Institucional (PEI) que se enviaba desde la matriz, para ser ejecutada en la institución.

De acuerdo a la disposición de la LOEI (Ley Orgánica de la Educación Intercultural) se suspenden las extensiones educativas, por lo cual se tienen que legalizar como colegios para educación de adultos. El Estado Ecuatoriano en el art 25 de LOEI en cuanto a la modalidad del sistema nacional educativo reconoce la modalidad presencia - distancia en la cual no se exige a los estudiantes asistir diariamente al establecimiento educativo, este tipo de educación se ofrece solamente a personas mayores de 15 años y en su inciso segundo determina que este tipo de educación debe cumplir con los mismos estándares que exige la educación presencial.

Es por ello que la Unidad Educativa "José María Velaz" desde el año lectivo 2013-2014 será considerado como un colegio autónomo, para ello requiere contar con un Plan Estratégico y Táctico propio, teniendo este que ser presentado hasta el mes de julio del 2013 como máximo, para lograr su aprobación.

En la Unidad Educativa "José María Velaz" se trabajó desde su apertura con Módulos conformados por tres partes; teoría, actividades del estudiante y evaluación. Este mecanismo se mantendrá dentro de la institución hasta el actual año lectivo 2012-2013. Y por disposición de las autoridades desde el próximo año lectivo se trabajará con libros del estado para el ciclo básico, en cuanto al diversificado los tutores proporcionaran a los estudiantes el material correspondiente a su materia.

2.4 JUSTIFICACIÓN

Al ser una institución nueva y al haber trabajado únicamente como una institución dependiente de una matriz, carente de políticas y de aspectos que recojan la realidad del sector se ve la necesidad de elaborar íntegramente la Planeación Estratégica y Táctica, asumiendo para ello el cumplimiento de lo que disponga el reglamento de la Ley de Educación.

De acuerdo a la disposición de la LOEI en lo que respecta a las extensiones educativas a nivel nacional, se suspende su ejecución y los centros que deseen conservarse tendrán que ser legalizados dentro del circuito al que pertenezcan; para ello deben contar necesariamente con su instrumento de identificación y de línea de trabajo como es el PEI. En el caso de la Unidad Educativa "José María Velaz" serian los Planes Estratégicos de Acción y los Planes Operativos Anuales.

Es de gran importancia que una organización cuente con un Plan Estratégico, tanto para el desarrollo como para la eficiente dirección de la misma, motivo por el cual hemos decidido desarrollarlo para la Unidad Educativa "José María Velaz". El Plan Estratégico y Táctico permitirá actuar de manera preventiva en aquellas áreas en donde existan falencias, las cuales serán denunciadas por la ejecución del análisis situacional de la organización.

Las áreas críticas detectadas nos facilitaran la elaboración de objetivos estratégicos, por medio de los cuales llegaremos a plantear nuestros planes estratégicos de acción, que comprometen el desarrollo eficiente y eficaz de la institución, a la vez nos brindan mayor claridad para distinguir las oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo asignar de manera asertiva al personal idóneo destinado a desarrollar las actividades necesarias dentro de la organización, y colaborar con lo planteado para alcanzar las metas establecidas.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo general

El objetivo general que el presente estudio pretende alcanzar es el siguiente:
Realizar la Planificación Estratégica y Táctica de la Unidad Educativa "José María Velaz".

2.5.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que nos hemos planteado en el presente trabajo para alcanzar el objetivo general, son los siguientes:

1. Realizar un análisis organizacional de la Unidad Educativa “José María Velaz ”
2. Realizar un análisis de la situación de la Unidad Educativa “José María Velaz”.
3. Establecer el direccionamiento estratégico para la Unidad Educativa “José María Velaz”.
4. Elaborar la planeación a largo plazo y corto plazo para la Unidad Educativa “José María Velaz”.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

El Análisis Situacional tiene por objeto determinar un diagnóstico que proporcionará una guía de evaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando dentro de la institución en la actualidad, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

Este estudio es preferible realizarlo en grupos de trabajo, tratando de facilitar la inclusión de la mayor cantidad de opiniones y puntos de vista diferentes, a fin de obtener un panorama completo y comprensivo de la realidad. Es así como se lo realizó en la Unidad Educativa "José María Velaz" a través de una reunión con los miembros directivos de la institución que conocen la realidad y nos aportaron con opiniones y puntos de vista que enriquecieron el análisis.

Considerando la situación actual de la entidad educativa, es fundamental ejecutar un específico análisis de sus fortalezas, tendencias pasadas y presentes, así como también de sus proyecciones futuras. Mediante el siguiente listado de preguntas se levantó la información necesaria para nuestro estudio a desarrollar en la Unidad Educativa "José María Velaz".

3.2 ANÁLISIS

Personal

1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?

En la Unidad Educativa "José María Velaz" disponemos de personal especializado casi en su totalidad. Un 99% de nuestros tutores cuentan ya con su titulo de tercer nivel, lo cual es necesario para promover el desarrollo de nuestros estudiantes en cuanto a la calidad de conocimientos impartidos. Además, en el área administrativa contamos con una contadora de gran experiencia que está encargada del manejo financiero del colegio.

2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional alcanzado en la entidad educativa se ha logrado con la experiencia del trabajo ganada en el día a día, lo que ha permitido generar confianza en los estudiantes y posicionarnos en el mercado.

En cuanto a los estudiantes, el fin es darles una oportunidad con la cual puedan enfrentarse a la vida "profesional", brindándoles opciones de carreras cortas o especialidades técnicas para emprender negocios propios.

Respecto a los empleados, se les brinda capacitación constante en el ámbito de la modalidad de educación presencia - distancia y educación para adultos, basándonos en el PARAMETRO DEL CONSTRUCTIVISMO.

3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

Si, nuestras prestaciones están de acuerdo con la ley, nos basamos en los manuales de educación y cumplimos con las exigencias del Ministerio de Educación y del mercado en cuanto a educación de calidad.

Para poder existir obligadamente nos comprometemos a cumplir con lo que dispone la ley, no se puede ofertar menos de lo que estipula la ley. Todos los centros educativos

cumplen con el mismo pensum de educación, pero nuestra Unidad Educativa difiere en cuanto a las optativas que ofrecemos.

4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

Nuestro personal sabe que la institución opera bajo lo que dispone la ley, pero se ha generado por parte de algunos docentes la observación de que se imparten las clases de manera muy teórica en las especialidades técnicas, por lo que pide implementar talleres, para poner en práctica la teoría aprendida, logrando con esto incrementar la calidad de aprendizaje de nuestros estudiantes. Se busca también con esta implementación acoger las diferencias individuales de los alumnos, enfocándonos en sus actitudes y aptitudes.

5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Si existen dentro de la institución planes de incentivos, se aplican tanto para los alumnos como para los empleados. Esta modalidad se la ha implementado en la Unidad Educativa "José María Velaz" hace dos años.

Se mencionan a continuación los planes de incentivos

INCENTIVOS PARA LOS ESTUDIANTES:

- Abanderado, $1000 premio.
- Becas, por situación económica y por excelencia académica.

INCENTIVOS PARA LOS DOCENTES:

- Mejora en los sueldos anualmente.
- Bonos por navidad.
- Alimentación gratuita en la institución.

Productos – Servicios

6. ¿Cuáles son nuestros productos – servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?

Los productos – servicios por los cuales hemos conseguido darnos a conocer y posesionarnos en el mercado, en los últimos cinco años, son los siguientes:

- Ofrecer Carreras Técnicas como Educador Popular Comunitario, Informática y Contabilidad.
- Laboratorios modernos de informática.
- Docentes con perfil profesional apropiado.
- Espacios físicos adecuados.
- Zonas de esparcimiento.
- Buen ambiente para los estudiantes.
- Calidad de educación.
- Departamento de Bienestar Estudiantil.
- Guardería para los hijos de nuestras alumnas.

7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos – servicios?

La proporción de nuestros nuevos productos – servicios es el incremento de ofertas en nuevas carreras para los estudiantes. También se extendió en una hora los horarios de clase para complementar los estudios con asignaturas como Cultura Estética y Cultura Física.

Se ha implementado el Departamento de Bienestar estudiantil, y se está ejecutando el proyecto de la Guardería para los hijos de nuestras estudiantes.

8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos – servicios?

Nuestros planes para el desarrollo de nuevos productos-servicios son integrarnos al nuevo sistema educativo con el bachillerato unificado. Además, lograr los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación y elaborar un proyecto para ser reconocidos por los bachilleratos técnicos en contabilidad e informática.

9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos – servicios?

El valor agregado que proporcionamos a nuestros productos – servicios son realizar prácticas de campo, trabajo en la comunidad, trabajo de investigación.

10. ¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?

Los productos – servicios más rentables que ofrecemos en la Unidad Educativa "José María Velaz" son las especialidades técnicas basadas en proyectos de emprendimiento, que generan la creación de microempresas por parte de nuestros estudiantes.

El producto – servicio menos rentable que se ha detectado en la Unidad Educativa "José María Velaz" es el bachillerato en la especialidad de ciencias sociales, porque necesariamente nuestros estudiantes tienen que seguirse preparando, ingresar a universidades o institutos para lograr una buena opción de trabajo en ese campo.

Mercado

11. ¿Qué mercado(s) atendemos?

Los mercados que atendemos en la Unidad Educativa "José María Velaz", están enfocados a:

- Personas de nivel económico medio - bajo y bajo,
- Sector urbano marginales,
- Estudiantes que no se pueden adaptar a la educación regular, por problemas sociales, económicos, etc.
- Estudiantes que pertenecían a colegios nocturnos, teniendo que desertar por el incremento de horas de estudio.

12. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son:

- Estudiantes con escolaridad inconclusa,
- Mayores de 15 años,
- Padres y madres de familia que quieren cumplir con el bachillerato,
- Adolescentes y/o adultos que no encuentran fuentes de trabajo y necesariamente requieren contar con el título de bachiller.

13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?

Los mercados nuevos a los que deberíamos atender son los estudiantes de colegios particulares, estudiantes de colegios presencia - distancia que carecen de tecnología y estudiantes de colegios y/o instituciones artesanales.

14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?

La percepción que tienen los estudiantes de nosotros es que somos una institución establecida y organizada, en la que existe dirección y en la que el cumplimiento de las disposiciones se desempeña en su totalidad.

Que la institución está muy compenetrada con el bienestar de sus estudiantes, por ejemplo la sensibilización y motivación a nuestros alumnos sobre los 40 años de edad para que logren culminar sus estudios de bachillerato.

La atención, apertura y amistad que existe de todo el personal de la institución hacia los alumnos para ayudarlos en cualquier tipo de problema o dificultad.

15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?

De acuerdo a las estadísticas del crecimiento por año se ha conseguido un incremento de más del 100% en el número de estudiantes. Se ha obtenido un posicionamiento significativo en el mercado en comparación a la competencia, que ha perdido gran cantidad de estudiantes.

La institución empezó hace 5 años con 30 estudiantes, y en actualidad cuenta con 330 estudiantes.

Precios o retribuciones

16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?

Nuestros precios los establecemos según el sector al que estamos enfocados. Es un monto de pensión baja, accesible a todos los estudiantes. Desde el inicio de la institución se ha mantenido una pensión de $12 hasta el presente año que incrementó en

$3, ya que se requirió incorporar dos tutores para brindar mayor calidad en la educación a los estudiantes y competir al mismo nivel con la educación regular.

17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?

Los precios se revisan anualmente al mismo tiempo que el presupuesto del colegio, pero la afección al alumnado se ha presentado recién en el quinto año en el que se produjo el incremento de $3 a la pensión.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?

Nuestros precios, en lo que respecta a las pensiones canceladas por parte de los estudiantes, son inferiores a los de nuestra competencia en un 50%.

19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Con relación a la alta calidad de servicio que brindamos a nuestros estudiantes, los precios que la institución percibe son bajos.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?

La percepción que nuestros clientes tienen de nuestros precios es buena, piensan que están de acuerdo a su realidad económica y que los pueden solventar.

Instalaciones

21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?

La Unidad Educativa “José María Velaz” si dispone de las instalaciones necesarias y adecuadas, se cuenta con:

- Dos laboratorios de computación
- Departamento de coordinación
- Secretaria, colecturía

- Sala de reunión de profesores
- Aula de audiovisuales
- Espacios de recreación para los estudiantes
- Aulas suficientes
- Biblioteca en desarrollo

22. ¿Tenemos acceso a los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?

La institución si cuenta con las instalaciones adecuadas, con un lugar y espacio apropiado para realizar sus funciones satisfactoriamente.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?

Sí, se está a la vanguardia de la aplicación de métodos, técnica y evaluaciones para mejorar el proceso de aprendizaje. Éstos están basados en la educación humanista, practicando la teoría constructivista y la ecológica contextual.

24. ¿Tenemos control sobre la productividad y los productos obsoletos?

Por ser un colegio de presencia - distancia, se ha forzado a cambiar la forma de impartir clases por lo tanto se desecha el conductismo, la educación bancaria, y se implementa la auto educación y el maestro se vuelve un tutor, únicamente el conductor de conocimientos, incentivando a la investigación de los estudiantes.

25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?

Sí, incorporamos nueva tecnología de instalaciones según las necesidades y presupuestos de cada año.

Finanzas y rentabilidad

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

Con los recursos que se recaudan de los estudiantes, se abastecen y se cubren los presupuestos anules, tanto para mantenimiento de instalaciones, pagos de tutores y personal de apoyo. Se tiene una buena liquidez.

27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?

La institución cuenta con una cooperativa de ahorros que está conformada por todo el personal docente y administrativo, el aporte mensual establecido es de 10 dólares por miembro. La finalidad de esta cooperativa es ahorrar, para en un futuro adquirir un terreno en beneficio de la institución.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Los riegos financieros a los que estamos expuestos son la falta de pagos de pensiones por parte de los alumnos y la deserción.

29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?

Los controles que se mantienen sobre el capital y el efectivo son la revisión semanal de ingresos y egresos. No se registra en la institución inventarios ni deudas.

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?

La tendencia de nuestra rentabilidad es creciente de un 10% a un 15% anual por estudiante.

Información

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

La Unidad Educativa "José María Velaz" posee las siguientes fuentes de información sobre el entorno:

Colecturía: Libros de registros, roles de pago, facturas

Docentes: Registros de asistencia, libro semanal, informes de inspección e informes de bienestar estudiantil.

Estudiantes: Estadísticas de estudiantes del cantón y tarifas de colegiaturas de otros colegios.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?

En la Unidad Educativa "José María Velaz" la información de potenciales alumnos se obtiene a través de registros e informes que proporcionan las entidades educativas del sector. Y se optimiza esta información publicitando en radio y televisión a la institución y los productos que ofrece.

33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?

No se conoce el índice costo – efectividad de la información.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?

La efectividad de nuestros sistemas computacionales es media, no se ha explotado completamente. Especialmente en los laboratorios de la institución.

En lo que respecta a la carrera de contabilidad los programas que utilizan los tutores son caseros, diseñados por los Ingenieros en Sistemas de la institución.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales?

La efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales es de nivel medio, se requiere incursionar en foros y aulas virtuales para solventar dudas de los estudiantes.

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

Para el proceso de toma de decisiones se tiene un consejo estudiantil, un concejo ejecutivo, una junta general de docentes, directivos (vicerrector, inspector) y el rector de la entidad educativa.

37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

Las decisiones claves para la institución las toma el Rector.

38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

Los criterios para la toma de decisiones claves son establecidos en base a la estabilidad laboral, la calidad educativa y los perfiles de docentes.

39. ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?

Se procede a recaudar información socioeconómica de los estudiantes, para otorgar becas, ayudas a los estudiantes y mejoras para la institución.

A través de encuestas, se establecen las necesidades y requerimientos de los estudiantes para acceder a una carrera que este acorde a las necesidades de la comunidad.

40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

La efectividad de las decisiones que se toma se mejoraría al contar con personal especializado para realizar un análisis de mercado, implementando en la institución un departamento de gestión de talento humano y elaborando planes para el correcto funcionamiento del establecimiento.

Contingencias

41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?

Al existir hoy en día una considerable cantidad de personas que requieren un ingreso extra, recurriríamos a solicitar nuevo personal ya que siempre se cuentan con nuevos profesionales en busca de trabajo.

42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos – servicios?

Si existieran cambios críticos en nuestros productos - servicios se le asignaría al personal docente de la institución las nuevas asignaturas según su perfil profesional, sin incurrir en la calidad del servicio que se brinda a los estudiantes.

43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

Si existiera una disminución en la demanda de los nuevos estudiantes en los dos primeros meses de clase, se tendría que prescindir de cierto número del personal docente.

44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?

La Unidad Educativa "José María Velaz" no está sujeta a normas del SRI, ya que es una institución de voluntariado. En cuanto a la competencia, ofertaríamos novedosas e importantes opciones a los estudiantes para que sigan prefiriendo nuestros servicios.

En la Institución a diferencia de las otras entidades educativas del sector realizamos el baile de la reina, desfiles cívicos, contamos con una banda de guerra, etc. Estos actos son de gran atractivo e interés para los estudiantes.

45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?

Las acciones que se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología se verían reflejadas en el incremento de pensiones a los estudiantes. Tendríamos que capacitar a los tutores o buscar personal capacitado para el manejo de la misma.

3.3 CONCLUSIONES

Al realizar el análisis situacional de la Unidad Educativa "José María Velaz", nos indicó la realidad en la que se encuentra la misma, con lo obtenido podemos detectar las áreas de falencia de la organización y enfocarnos en ellas para brindar oportunas y prontas soluciones, que encaminen a la institución hacia un continuo crecimiento y desarrollo eficaz.

Este análisis determina los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.
En base a la información recaudada, podemos establecer tanto la dirección estratégica para la institución como los planes a largo y a corto plazo, enfocándonos en las prioridades como son la estabilidad para los alumnos en cuanto al cambio que se dará en los diferentes pensum, al trabajar con los mismos estándares de una educación regular.

CAPÍTULO IV
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico es el referente de convicciones filosóficas para direccionar el futuro de la organización, es la base de la planeación estratégica y táctica, la toma de decisiones consistentes y la evaluación de resultados. La planeación estratégica la realizamos en base a lo que actualmente somos y la razón por la cual estamos presentes en el mercado, es decir, el para quien trabajamos, y si es que lo que hacemos lo hacemos bien para poder alcanzar nuestra meta.

Este punto del direccionamiento estratégico se enfoca en tres aspectos fundamentales para el desarrollo de mismo: la perspectiva que es el pensamiento estratégico, la posición que consiste en la planeación a largo plazo y el desempeño que comprende la planeación táctica o planeación a corto plazo.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Este componente filosófico de la planeación estratégica es de carácter intuitivo, contiene los valores estratégicos, como también de la misión, visión y estrategia corporativa de la organización como tal. Para su correcto desempeño es necesario que todo el personal conozca de su existencia, contenido y estar dispuesto a participar en su realización.

4.2 VALORES ESTRATÉGICOS

Los valores estratégicos son las convicciones filosóficas promovidas por la alta dirección, es decir, la personalidad de nuestra organización. Determinando así, nuestra cultura organizacional. Para obtener la información acerca de los valores estratégicos de la Unidad Educativa "José María Velaz" enlistaremos los valores considerados importantes para los miembros directivos de la misma, los cuales se evaluaron según su criterio, como NI (no importante) o I (importante), utilizando la siguiente matriz:

VALORES ESTRATEGICOS						
DIMENSION	**NI**				**I**	**CARACTERIZACIÓN**
Ética					X	Ofrecemos precios justos, asumimos una conducta honesta, transparente y responsable; por parte de los estudiantes compromiso con su autoeducación.
Calidad					X	Ofrecemos un servicio de calidad del proceso educativo, lo que asegura que todos nuestros estudiantes sean sujetos de una educación pertinente.
Responsabilidad				X		
Constancia				X		
Formación					X	Inserción de las personas con escolaridad inconclusa a la sociedad con nuevas y mejores oportunidades.
Disciplina					X	Nos regimos bajo normas establecidas dentro de las que están la puntualidad y asistencia regular. Respetando los derechos de cada persona.
Superación				X		
Seguridad integral				X		
Capacidad de Aprendizaje				X		
Innovación					X	Nuevas ideas para enfrentarnos al mundo competitivo en el que nos encontramos, pues tanto el liderazgo como el éxito se logran a través de la innovación.
Clima Laboral				X		
Capital humano					X	Contamos con suficiente personal capacitado y con el perfil adecuado para dictar cada asignatura.
Diferenciación					X	Impartimos educación de calidad y contamos con tecnología e infraestructura adecuada para brindar un excelente servicio, pensando siempre en el bienestar de nuestros estudiantes.
Trabajo en Equipo					X	Somos una gran familia, ágiles, activos y entusiastas; contamos con el apoyo de todos para nuestro crecimiento.
Amistad				X		
Compañerismo				X		
Lealtad				X		

Figura 1: Valores Estratégicos

4.2.1 DECLARATORIA DE VALORES ESTRATÉGICOS:

La tabla anterior fue elaborada con el propósito de seleccionar aquellos valores de mayor importancia y trascendencia dentro del equipo de trabajo en la Unidad Educativa "José María Velaz", incluyendo todos los eslabones de la cadena de valores de nuestra institución.

A continuación y después de un sencillo análisis de evaluación para cada uno de los diecisiete valores obtenidos en la lluvia de ideas que realizamos con los directivos, hemos obtenido como resultado los siguientes ocho valores con mayor ponderación dentro de la entidad educativa, estos son:

1. Ética

Ofrecemos precios justos, asumimos una conducta honesta, transparente y responsable. Por parte de los estudiantes hay compromiso con su autoeducación.

2. Calidad

Ofrecemos un servicio de calidad del proceso educativo, lo que asegura que todos nuestros estudiantes sean sujetos de una educación pertinente.

3. Formación

Formamos íntegramente a personas con escolaridad inconclusa para lograr su inserción a la sociedad con mejores oportunidades en el ámbito laboral.

4. Disciplina

Nos regimos bajo normas establecidas dentro de las que están la puntualidad y asistencia regular, respetando los derechos de cada persona.

5. Innovación

Generamos nuevas ideas para enfrentarnos al mundo competitivo en el que nos encontramos, pues tanto el liderazgo como el éxito se logran a través de la innovación.

6. Capital humano

Contamos con suficiente personal capacitado y con el perfil adecuado para dictar cada asignatura.

7. Diferenciación

Impartimos educación de calidad y contamos con tecnología e infraestructura adecuada para brindar un excelente servicio, pensando siempre en el bienestar de nuestros estudiantes.

8. Trabajo en Equipo

Somos una gran familia, ágiles, activos y entusiastas; contamos con el apoyo de todos para nuestro crecimiento.

4.3 MISIÓN

La misión es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la institución desea satisfacer. Describe el concepto y la naturaleza de una organización, la razón de ser, establece lo que se plantea hacer, cual es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.
En primera instancia para realizar la declaratoria de la misión, responderemos las siguientes preguntas como antecedentes previos.

4.3.1 ASPECTOS

1. ¿En qué actividad(es) estamos?

La Unidad Educativa "José María Velaz" se dedica a brindar educación integral a los estudiantes con calidad y calidez.

2. ¿En qué actividad(es) debemos estar?

La Unidad Educativa "José María Velaz" debe estar en actividades de planeación para incrementar nuevas especialidades, que brinden a los estudiantes mayor oportunidad de trabajo.

3. ¿En qué actividad(es) no debemos estar?

En la Unidad Educativa "José María Velaz" no tenemos ninguna actividad en la cual no debemos estar.

4. ¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

Nuestra organización existe para brindar educación a los adolescentes y adultos con escolaridad inconclusa, que no pueden asistir a un centro de educación regular debido a que se ven obligados a trabajar para subsistir y ayudar a sus familias, o porque han decidido desertar de sus estudios.

La finalidad de la institución es lograr que estas personas se acoplen a la sociedad con mayores ventajas para desenvolverse en el campo laboral y sean respetados sus derechos.

5. ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

Nuestras ventajas competitivas son las siguientes:

- Personal calificado, que posee un perfil adecuado para las diferentes áreas de la institución.
- Disponibilidad de infraestructura adecuada.
- Laboratorios modernos de computación.
- Guardería para los hijos de nuestras estudiantes.
- Departamento de bienestar estudiantil.
- Organigrama organizacional establecido.
- Estudiantes que promocionan nuestra institución y han incitado el crecimiento de la misma.

6. ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Los productos que ofrecemos en la Unidad Educativa "José María Velaz" se mencionan a continuación:

- Ciclo básico
- Bachillerato por especialidades:
- Contabilidad
- Informática
- Promoción Social
- Educador Comunitario Infantil

Los productos que debemos ofrecer en la Unidad Educativa "José María Velaz" para ganar mayor mercado e incrementar nuestra rentabilidad son:

- Desarrollar especialidades en el área técnica y artesanal.

- Implementar educación virtual a distancia por medio de video conferencias y vía e-mail.

7. ¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

Nuestro mercado geográfico está enfocado al cantón de Paute y sus parroquias, a la ciudad de Cuenca, al cantón Gualaceo, al cantón El Pan, al cantón Guachapala, al cantón Sevilla de Oro, al cantón Santa Isabel y al cantón Oña.

Debemos incrementar nuestro mercado geográfico a nivel nacional e internacional por medio de aulas virtuales.

8. ¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Nuestros clientes son los estudiantes adolescentes y adultos que no pudieron culminar sus estudios en la educación presencial.

9. ¿Cuál es y debe ser nuestro canal de promoción?

El canal de promoción que utiliza la institución es un canal directo, ya que no necesitamos de ningún intermediario para nuestros productos.

10. ¿Cuál es y debe ser la evolución de nuestro sector educativo?

La evolución de nuestro sector educativo comenzó como una labor social de la Compañía de Jesús, la misma que se fue ampliando y dando mayor cobertura a nivel nacional, creándose las extensiones fiscomisionales dirigidas por su matriz ubicada en la ciudad de Quito. En el presente año se dio una disposición en la que se cita que las extensiones se eliminan y pasan a ser autónomas bajo los lineamientos del Ministerio de Educación.

11. ¿Cuál es y puede ser nuestro interés sobre competitividad?

Nuestro interés sobre Competitividad es:

Estar a la par con los establecimientos de educación presencial, por ello se cuenta con personal calificado para brindar la mejor calidad de educación.

12. ¿Qué valores son y deben ser importantes?

Los valores que están considerados de mayor importancia en la Unidad Educativa "José María Velaz" son los siguientes:

- Ética
- Calidad
- Formación
- Disciplina
- Innovación
- Capital humano

13. ¿Qué consideraciones hay sobre empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad?

Empleados:
Existe disponibilidad de parte de todo el personal para brindar el mejor servicio a los estudiantes.

Proveedores:
Se realiza un análisis a las propuestas de los precios y calidad de los productos que tienen que adquirir los alumnos como folletos, textos, etc. procurando que estos sean adecuados para nuestros estudiantes.

Organismos Superiores:
La entidad educativa tiene visitas continuas de supervisores, está en coordinación continua con directivos nacionales y con el presidente de la Fundación de IRFEYAL. Cumpliendo con las leyes y disposiciones emanadas por la autoridad competente.

14. ¿Qué consideraciones hay sobre nuestros recursos organizacionales?

Las consideraciones sobre nuestros recursos organizacionales, como la infraestructura física del plantel y la tecnología, son la disposición de las instalaciones gracias a la gestión realizada por los directivos de la organización, ya que regularmente el establecimiento opera como la Escuela Simón Bolívar, y el beneficio que adquirimos ya que contamos con sus laboratorios de computación y salas de audiovisuales para impartir nuestras clases.

4.3.2 DECLARATORIA DE MISIÓN:

La misión de la Unidad Educativa "José María Velaz" Extensión 53 A, es brindar servicio educativo presencia - distancia de instrucción básica y de bachilleratos técnicos a personas mayores de 15 años de edad, hombres y mujeres del sector urbano y rural que no han logrado obtener un bachillerato, por medio de un modelo pedagógico basado en el paradigma científico que exige el uso de la investigación como estrategia de aprendizaje, con énfasis en el desarrollo comunitario, ofreciendo una educación de calidad que les permita incorporarse a la vida laboral o seguir estudios universitarios. Para ello estamos comprometidos a:

- Mantener la ética y la responsabilidad con nuestros estudiantes al dotarles de conocimientos objetivos.
- Ofrecer especialidades útiles, confiables y seguras, que faciliten a nuestros estudiantes mejores oportunidades de trabajo.
- Promover un adecuado ambiente laboral para los colaboradores, que permita brindar una capacitación constante y de calidad.
- Generar credibilidad y confianza de cada uno de nuestros estudiantes por medio de la seriedad y cumplimiento de nuestro trabajo.

4.4 VISIÓN

La visión es un enunciado breve y claro que nos permite planear un futuro deseable y motivador para trabajar en su cumplimiento. Para ello debe estar en relación con la misión y los valores estratégicos planteados anteriormente.
Con la finalidad de plantear, apropiadamente, la visión de la Unidad Educativa "José María Velaz" es necesario clarificar los siguientes aspectos:

4.4.1 ASPECTOS

1. ¿Qué es clave para el futuro de la organización?

Los aspectos claves para el futuro de la organización son:

1. Estándares de calidad
2. Personal capacitado, educándose continuamente.
3. Estudiantes graduados con un perfil ocupacional y/o preparados para continuar con estudios superiores.
4. Asignaturas que en modalidad a distancia han sido vedadas que se deben incorporar al plan de trabajo.

2. ¿Qué contribución diferencial a la sociedad debemos hacer en el futuro?

La contribución diferencial a la sociedad es incentivar en los estudiantes el desarrollo de sus comunidades a través de la generación de microempresas. Esto lo logramos con un bachillerato técnico que establecen destrezas y habilidades.

3. ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?

Ofreceremos una excelente capacitación, un aprendizaje guiado, ser una institución fuerte y organizada, ser parte de una entidad innovadora.
La institución busca generar en nuestros estudiantes buenas expectativas acerca del perfil de salida que adquirirán para enfrentarse a la sociedad.

4. ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Los valores estratégicos que deberán ser potenciados son la ética, la calidad, el trabajo en equipo y la innovación .

5. ¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?

Nuestra principal manera de competir es contar con personal calificado, módulos de aprendizaje actualizado, costos accesibles para el sector y brindar comodidad a los estudiantes.

6. ¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre mercados, proveedores, competitividad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?

Proveedores:
Los textos y libros que la institución considera adecuados para los estudiantes son los aprobados por el Ministerio de Educación, tanto en calidad de contenidos, como en estructura y precio.

Mercado:
La institución busca captar mayor cantidad de mercado a través de las TIC´s, y la publicidad que se da por medio de los estudiantes utilizando el *mouth to mouth* y eventos que realiza el establecimiento.

Competitividad/Personal:

La competitividad de la institución es brindar a los estudiantes el mismo nivel académico que adquieren en la educación presencial, en cuanto a las asignaturas, a los estándares de calidad que nos exige la ley y al fortalecimiento de valores. Para ello es esencial contar con personal calificado y preparado.

Crecimiento/Tecnología:

El punto de vista acerca del crecimiento de la organización, con relación al crecimiento que se ha obtenido desde su inicio, es continuar incrementando nuestro alumnado a nivel local y por medio de la tecnología con aulas virtuales a nivel regional.

7. ¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

La mayor oportunidad de crecimiento para la institución es la calidad de educación que se les brinda a los estudiantes, ya que es una instrucción completa, abarca todas las asignaturas de una educación presencial.

4.4.2 DECLARATORIA DE VISIÓN:

La visión de la Unidad Educativa "José María Velaz" Extensión 53 A es formar estudiantes con carácter, capaces de aprender por sí mismos y de triunfar en un mundo laboral cada vez más competitivo, desarrollando habilidades técnicas y científicas, impulsando a que nuestros estudiantes continúen con su preparación accediendo a la educación universitaria para mejorar su calidad de vida.

4.5 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa es el proceso que determina las directrices que requiere la entidad educativa para poder cumplir con la misión y visión de la misma. Es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados (*stakeholders*) de la misma.

De igual manera como hemos declarado los tan importantes aspectos anteriores como son la misión y visión de la organización; responderemos previamente a preguntas claves para el desarrollo de la estrategia corporativa de la misma, las cuales serán presentadas a continuación.

4.5.1 ASPECTOS

1. ¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector educativo?

El Gobierno está aplicando el Plan de Educación Decenal 2006-2015 (PED), que se adoptó en 2006 por referéndum. Desde entonces, se han hecho progresos importantes hacia el logro de la educación primaria universal, la mejora de la calidad y la eliminación de injusticias sociales en el sector de la educación. El sector educativo se caracteriza porque ha tenido una doble evolución durante los últimos años. Por un lado la formación ha tenido que convivir con diversos sistemas de financiación como la formación privada, subvencionada y bonificada, así como con nuevas normativas y sistemas administrativos, como es el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. Por otro lado, también se ha tenido que adaptar a la evolución de las tecnologías, lo que nos da como resultado el crecimiento del sector educativo al mejorar la calidad de educación y un incremento en el número de estudiantes que acuden a distintos centros educativos, que continuará aumentando con el desarrollo del Plan Educativo Decenal.

2. ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Nuestros estudiantes a futuro serán los alumnos de colegios nocturnos, colegios artesanales y los estudiantes que concluyen sus estudios en instituciones de educación básica.

3. ¿Cómo llegaremos a ellos?

Llegaremos a nuestros clientes a través de publicidad de nuestra entidad educativa por medio de transmisiones en la televisión, reportajes, el lanzamiento del periódico del colegio y dos revistas que serán realizadas por los estudiantes de periodismo comunitario pertenecientes al quinto y sexto curso de la institución. Se realizarán también eventos sociales a los que puede acceder todo el pueblo.

4. ¿Quiénes serán nuestros competidores?

Nuestros competidores son los colegios Nocturnos en especial el Colegio 26 de febrero, que se localiza en un lugar muy próximo a nuestra institución, los colegios presenciales de la región y los colegios presencia – distancia principalmente el Colegio Juan Leonardi.

5. ¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

Los aspectos de nuestra organización con el mayor potencial de crecimiento son:

- El incremento del número de estudiantes,
- La calidad de enseñanza hacia los estudiantes, manejándose con módulos, que constan de una parte práctica, una teórica y una evaluativa.
- Educación completa, no se rige solo a lo que la ley establece sino abarca todas las asignaturas de una educación presencial y adicionales.

6. ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

Los aspectos rezagados que deben ser potenciados en la institución son la capacitación a nuestros docentes sobre como impartir correctamente las tutorías y la implementación de un departamento de investigación y desarrollo en la entidad educativa ya que con ello potencializaremos aspectos importantes para el crecimiento académico de nuestros estudiantes.

7. ¿Qué aspectos tienen que reducirse o eliminarse?

Los aspectos que tienen que reducirse o eliminarse en nuestra entidad educativa son los métodos que utilizan algunos de nuestros docentes para impartir clase ya que lo hacen de una manera muy teórica.

8. ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Debemos fortalecer en la institución la parte humana de algunos docentes, preocupándose y concientizándose más por los problemas de los alumnos, establecer diferencias individuales de los alumnos es decir buscar la manera de acceder a cada uno de ellos, según sus capacidades y cualidades.
Tenemos también que fortalecer en el aspecto de la capacitación con tutorías el correcto manejo de los módulos y la técnica de investigación.

9. ¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

Los atractivos de nuestra organización a futuro deben ser:

- Buen ambiente de trabajo,
- Docentes con perfil adecuado para cada asignatura,
- Tecnología dentro de la institución, con acceso para todos los estudiantes,
- Infraestructura adecuada para todo el personal.

10. ¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Los valores estratégicos que deben promoverse en nuestra institución son:

- Ética
- Formación
- Capital Humano
- Trabajo en Equipo

4.5.2 FACTORES ESTRATEGICOS

Después de analizar los aspectos antes mencionados enlistaremos los factores estratégicos más importantes de la institución, los cuales fueron asignados como once factores estratégicos, estos son:

FACTORES ESTRATÉGICOS
1. Talento Humano
2. Excelencia Organizacional.
3. Marketing
4. Alianzas estratégicas
5. Aprendizaje/ Conocimiento
6. Innovación de productos.
7. Proveedores estratégicos
8. Capacitación y desarrollo.
9. Planes de crecimiento de la organización
10. Servicio y atención al estudiante
11. Tecnología e innovación

Figura 2: Factores Estratégicos

El método utilizado para obtener la fuerza motora del equipo de trabajo y sus cuatro factores claves de éxito, en este caso fue la ponderación de los mismos. Es decir se los calificó individualmente, con una puntuación de 1 cuando su prioridad es mayor que la del otro, obteniendo así su orden de preferencia. A continuación se presenta la Matriz de decisión de los factores estratégicos en la cual se realiza la ponderación y obtener los resultados esperados.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS												
	Talento Humano	**Excelencia Organizacional.**	**Marketing**	**Alianzas estratégicas**	**Aprendizaje/ Conocimiento**	**Innovación de productos.**	**Proveedores estratégicos**	**Capacitación y desarrollo.**	**Planes de crecimiento de la organización**	**Servicio y atención al estudiante**	**Tecnología e innovación**	**TOTAL (1)**
Talento Humano		1	1		1			1	1	1	1	7
Excelencia Organizacional.			1			1	1		1	1	1	6
Marketing							1					1
Alianzas estratégicas							1					1
Aprendizaje/ Conocimiento						1	1	1	1	1	1	6
Innovación de productos.							1	1	1		1	4
Proveedores estratégicos												0
Capacitación y desarrollo.									1		1	2
Planes de crecimiento de la organización												0
Servicio y atención al estudiante											1	1
Tecnología e innovación												0
VERTICALES (BLANCOS)	0	0	0	3	3	3	1	4	3	6	5	
HORIZONTALES (1)	7	6	1	1	6	4	0	2	0	1	0	
TOTAL	**7**	6	1	4	**9**	**7**	1	6	3	**7**	5	
ORDEN DE PRIORIDAD												

Figura 3: Matriz de decisión de factores estratégicos.

Dentro de esta clasificación determinamos la fuerza impulsora y los factores claves de éxito, teniendo que según la matriz presentada, la fuerza impulsora está representada por el factor de mayor prioridad según calificación y los factores clave los conforman los siguientes factores con las siguientes calificaciones en orden de prioridad, entonces:

- **Fuerza impulsora:**
  - Aprendizaje/ Conocimiento

- **Factores clave de éxito:**
  - Talento Humano
  - Innovación de productos
  - Servicio y atención al estudiante

4.5.3 DECLARATORIA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA:

La fuerza impulsora de la Unidad Educativa "José María Velaz" Extensión 53 A, es el "Aprendizaje/Conocimiento" siendo éste el eje fundamental de la institución, al impartir conocimientos de gran provecho y calidad a nuestros estudiantes, basándonos en los siguientes factores claves de éxito:

- Nuestro Talento Humano es fundamental para lograr el desarrollo de nuestros estudiantes.
- Nuestra capacidad de ofrecer al mercado nuevos productos al implementar especialidades que transmitan a nuestros estudiantes seguridad y confianza para desempeñarse en su futura vida laboral.

- Nuestro servicio y atención al estudiante es esencial ya que con ello procuramos su bienestar tanto intelectual como emocional al saber que cuentan con el apoyo de todo el personal de la institución.

4.6 CONCLUSIONES:

El direccionamiento estratégico de la Unidad Educativa "José María Velaz" busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuenta la organización para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de la institución es orientarse el crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta.

En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

Una vez definidos misión y visión de la Unidad Educativa "José María Velaz" podemos tener una estructura sólida de la institución en lo que hace, para qué lo hace y cómo lo hace, para establecer una proyección fija de a dónde se pretende llegar en el futuro, y entonces poder trazar una ruta precisa para alcanzar nuestra meta con la Estrategia Corporativa.

CAPÍTULO V
PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

"Si no te esfuerzas hasta el máximo, ¿cómo sabrás donde está tu límite?".

Saber no es suficiente; tenemos que aplicarlo. Tener voluntad no es suficiente: tenemos que implementarla.

(Goethe)

5.1 INTRODUCCION

La planeación a largo plazo es un proceso intuitivo y analítico, que nos ayuda a establecer las situaciones futuras que la organización debe lograr a largo plazo, dichas situaciones serán tomadas en orden de prioridad y en base al juicio de todos los responsables de la organización.

Iván R. Coronel
MBA, MGLE, Ing. Quím.

En este punto se identifican los asuntos estratégicos críticos que ayudarán a lograr los objetivos planteados a largo plazo. Además de definir cuales eventos o actividades a corto plazo conllevan su realización. La identificación de los asuntos estratégicos críticos la logramos mediante un análisis FODA, en el cual establecemos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que maneja la Unidad Educativa "José María Velaz" en todas sus áreas de operación.

Por consiguiente se redactarán con cada uno de los objetivos a largo plazo, las actividades que los satisfacen y nos llevarán a alcanzarlo, el periodo de tiempo para

realizar dichas tareas y las personas responsables que estarán al frente de cada una de ellas ofreciendo el resultado anhelado.

5.2 ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS

Las áreas estratégicas críticas son ámbitos de gestión en los que se espera que la organización se desarrolle, en los cuales se definen los asuntos estratégicos críticos y los objetivos a largo plazo, que en conjunto, estos aspectos en un futuro harán que la organización se ubique en la posición anhelada, cumpliendo las metas establecidas por la misma.

Para el levantamiento de las áreas estratégicas se utilizó la siguiente matriz:

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS				
	PONDERACIÓN			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	A	B	C	OBSERVACIONES
Infraestructura propia			x	
Área de investigación y desarrollo	x			Esta área estará encaminada al desarrollo de técnicas de investigación y desarrollo impartidas a los estudiantes, generando proyectos que concluirán como su trabajo de grado.
Comunicación virtual	x			Esta área busca establecer un medio para obtener una comunicación más frecuente con nuestros alumnos, e incursionar en la educación virtual.
Gestión de Capital Humano	x			Ambiente adecuado dentro de la institución tanto en el nivel de docentes como de los estudiantes.
Publicidad		x		
Calidad	x			Con la creación de esta área se evaluará a los docentes y se les impartirán cursos de técnicas para tutorías, pedagogía, etc.
Diversificación de productos		x		
Consejería estudiantil		x		Esta área trata problemas de los estudiantes tanto sociales como económicos, buscando brindar ayuda oportuna para que no abandonen sus estudios.

Figura 4: Áreas Estratégicas Críticas

Una vez, recolectada cada una de las áreas estratégicas, de acuerdo a su nivel de prioridad, se identificaron como críticas las siguientes áreas:

- Área de investigación y desarrollo
- Comunicación virtual
- Gestión de Capital Humano
- Calidad

De las áreas estratégicas críticas señaladas con anterioridad, se trabajarán posteriormente los asuntos estratégicos críticos, por medio de los cuales desarrollaremos los planes estratégicos de acción y consiguiente los planes operativos anuales.

5.3 ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS

Los asuntos estratégicos críticos son aspectos de suma importancia que intervienen en el futuro de la organización, llevando a cabo la consecución de la misión, visión y estrategia corporativa. Sobre estos factores se trabajará los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos de acción.

Para el levantamiento de los asuntos estratégicos críticos de la entidad educativa, es necesario realizar un análisis interno de (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas).

En lo referente al análisis interno, las fortalezas son aquellos puntos a favor con los cuales figura la organización, y las debilidades son los ámbitos que deben ser potencializados. En cuanto al análisis externo, las oportunidades son los acontecimientos que podrían suceder dando un toque positivo a la institución y las amenazas son los acontecimientos que darán un impacto negativo a la organización.
De esta manera, se da a conocer la tabla de los asuntos estratégicos de la Unidad Educativa “José María Velaz”.

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS				
	PONDERACIÓN			
ASUNTO ESTRATÉGICO	A	B	C	OBSERVACIONES
FORTALEZAS				
1. Infraestructura adecuada		x		
2. Tutores de acuerdo al área de aprendizaje	x			
3. Guardería, centro de acompañamiento, para los hijos de nuestras estudiantes	x			
4. Diversificación de especialidades.	x			
5. La entidad es una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad.	x			
6. Posicionamiento en el mercado	x			
DEBILIDADES:				
1. Carencia de investigación y desarrollo	x			
2. Carencia de pedagogía en ciertas áreas		X		
3. Deserción de los estudiantes			x	
4. No tener una comunicación permanente con el estudiante	x			
5. Carencia en los estudiantes de lógica matemática y lógica verbal.	x			
6. Los estudiantes no continúan sus estudios superiores.		x		
OPORTUNIDADES:				
1. El mercado brinda la posibilidad de crecimiento en la región	x			
2. Colaboración de autoridades regionales		x		
3. La institución se encuentra ubicada en un lugar central, con todos los servicios necesarios.	x			
4. Existe personal para brindar capacitación a nuestros docentes.	x			
5. Existen módulos de aprendizaje para nuestros estudiantes.				
6. Apoyo de las autoridades centrales, como el alcalde, hacia el establecimiento	x			
AMENAZAS:				
1. No existe un reglamento específico para la educación presencia - distancia.	x			
2. Aumento de competencia, por el decreto de la Ley de Educación que los colegios nocturnos se transformaran a colegios semipresenciales.	x			

Figura 5: Asuntos Estratégicos Críticos.

Una vez levantados los asuntos estratégicos críticos, se procedió a dar una valoración a los mismos según la prioridad que se tiene en la institución y de esta manera se obtuvo, que los más relevantes son:

Fortalezas:

- La entidad educativa cuenta con tutores preparados y con un perfil profesional acorde con las áreas de aprendizaje.
- La institución posee también una guardería, para cuidar a los hijos de nuestras alumnas y proporcionarles tranquilidad a las mismas.
- La entidad educativa tiene diversificación de especialidades para ofrecer a los estudiantes tanto especialidades técnicas como bachillerato común.
- Somos una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad
- Tenemos un satisfactorio posicionamiento en el mercado

Debilidades

- La entidad educativa carece de investigación y desarrollo en cuanto a las necesidades del mercado y crecimiento propio.
- La institución carece de una comunicación permanente con sus estudiantes, la que se lograría por medio de aulas virtuales y foros.
- La institución se ha dado cuenta de que sus estudiantes carecen de lógica matemática y lógica verbal por lo que se ve obligada a fortalecer esas áreas.

Oportunidades:

- El mercado brinda la posibilidad de generar crecimiento dentro de la región.

- La institución se encuentra ubicada en un lugar central, de fácil acceso para sus estudiantes y con todos los servicios necesarios para brindar una educación dentro de los estándares que manda la Ley.
- La entidad educativa cuenta con personal idóneo y competente para brindar capacitación a nuestros docentes.
- Alianzas estratégicas con las autoridades centrales del cantón que brindan ayuda constante y oportuna a la institución cuando la solicita.

Amenazas:

- No existe un reglamento específico para la educación presencia – distancia, nos tenemos que regir al reglamento de la educación presencial, con muchas dificultades
- Nuestro sector se ve amenazado por el aumento de competencia, al decretarse por la Ley de Educación que los colegios nocturnos se transforman a colegios presencia - distancia.

5.4 Análisis FODA

El análisis FODA debe enfocarse hacia los asuntos estratégicos internos para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.
El análisis FODA nos permite observar cómo se encuentra la empresa tanto internamente (fortalezas y debilidades) como externamente (oportunidades y amenazas).

Comparando Fortalezas con Oportunidades y Amenazas; y del mismo modo, Debilidades con Oportunidades y Amenazas, obtenemos la matriz FO-FA-DO-DA, mediante la cual valoramos el orden de prioridad, seleccionar y realizar la declaratoria de los asuntos estratégicos críticos.

El análisis FO, FA, DO, DA mencionado anteriormente se lo realiza empleando las siguientes preguntas según sea el caso. Con este procedimiento se califica la "importancia" de los asuntos estratégicos internos.

- ¿Mi "fortaleza" me permite aprovechar la "oportunidad"?
- ¿Mi "fortaleza" me permite enfrentar la "amenaza"?
- ¿Mi "debilidad" me impide aprovechar la "oportunidad"?
- ¿Mi "debilidad" me impide enfrentar la "amenaza"?

5.4.1 Matriz FO-FA-DO-DA

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

FO = fortalezas / oportunidades

FA = fortalezas / amenazas

DO = debilidades / oportunidades

DA = debilidades / amenazas

Se genera una matriz de 4 cuadrantes. La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de los asuntos estratégicos críticos citados anteriormente.

El procedimiento a seguir para el desarrollo de la matriz comienza con enlistar los asuntos estratégicos críticos en la matriz según corresponda en la columna de fortalezas y debilidades, ubicada a la derecha de la misma ó en la fila de oportunidades y amenazas que se encuentra en la parte superior. Cotejamos las fortalezas listadas con las oportunidades listadas y valoramos en los cuadrantes según su relevancia, con 1 para la prioridad ó caso contrario con 0. Realizando el mismo procedimiento entre fortalezas – amenazas, debilidades – oportunidades y debilidades – amenazas.

Así al final obtendremos la "importancia" por medio de la calificación, como se mencionó anteriormente, de los asuntos estratégicos críticos según la matriz FO – FA – DO – DA, validándolos y realizando su declaratoria.

Matriz FO-FA-DO-DA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		El mercado brinda la posibilidad de crecimiento en la región	La institución se encuentra posesionada en un lugar central, con todos los servicios necesarios.	Existe personal para brindar capacitación a nuestros docentes.	Apoyo de las autoridades centrales, como el alcalde, hacia el establecimiento	No existe de un reglamento específico para la educación presencia - distancia.	Aumento de competencia, por el decreto de la Ley de Educación de que los colegios nocturnos se transformaran a colegios semipresenciales.		
FORTALEZAS	Tutores de acuerdo al área de aprendizaje	1	1				1	3	
	Guardería, centro de acompañamiento, para los hijos de nuestras estudiantes	1	1				1	3	
	Diversificación de especialidades.	1	1			1	1	4	2
	La entidad es una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad.	1	1	1	1	1	1	6	1
	Posicionamiento en el mercado	1	1			1	1	4	3
DEBILIDADES	Carencia de investigación y desarrollo	1					1	2	
	No tener una comunicación permanente con el estudiante	1	1				1	3	4
	Carencia en los estudiantes de lógica matemática y lógica verbal.	1					1	2	

Figura 6: Matriz FO – FA- DO- DA

5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los que nos permitirán incorporar y constituir las posiciones estratégicas en los próximos 3 años, sin precisar cómo se los alcanzarán. Dichas posiciones tienen que estar acorde con la misión, visión y la estrategia corporativa.

Los objetivos a largo plazo permitirán a la organización establecer los procedimientos a desarrollar para que la Unidad Educativa "José María Velaz" alcance sus metas proyectadas a futuro.

Para su evaluación cada uno de los objetivos debe ser viable es decir, que garantice que existe una manera de lograrlo, debe ser medible o en su defecto verificable, así sabremos si se cumplió con lo establecido luego de un periodo determinado en el cual se evaluarán.

5.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVES

Los indicadores de desempeño clave son factores cuantificables dentro de los asuntos estratégicos críticos, que se emplean con el fin de poder monitorear el grado el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Iván R. Coronel
MBA, MGLE, Ing. Quím.

- La entidad educativa es reconocida en el mercado local por su diversificación de especialidades, ofreciendo a los estudiantes carreras técnicas y las del bachillerato habitual.

Indicador clave de desempeño: Número de planes, programas y proyectos aprobados por especialidad.

- La entidad es una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad.

Indicador clave de desempeño: Aumento de un 10% del número estudiantes anual en el plantel.

- La entidad educativa se encuentra posicionada en el mercado del sector.

Indicador clave de desempeño: Porcentaje de Crecimiento de la entidad educativa.

- Existe carencia de investigación y desarrollo en la institución.

Indicador clave de desempeño: Números de Proyectos anuales de Investigación y Desarrollo e incremento del porcentaje de productividad de la institución.

- Bajo rendimiento de los estudiantes al no tener una comunicación permanente con el tutor.

Indicador clave de desempeño: Porcentaje de incremento en el rendimiento académico de los estudiantes.

A continuación se presentara un cuadro en el cuál figura los objetivos a largo plazo ligados a cada uno de los asuntos estratégicos críticos establecidos por la institución y a los indicadores clave de desempeño, que nos permitirán monitorear el avance de los mismos:

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

	ASUNTO ESTRATEGICO CRITICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVE
FORTALEZAS	Diversificación de especialidades.	Desarrollar alternativas de especialidades para los estudiantes que estén orientadas a desenvolver su labor en la comunidad, en un plazo de tres años.	Número de planes, programas y proyectos aprobados por especialidad.
	La entidad es una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad.	Ser una institución reconocida localmente por brindar educación de calidad y con un buen nivel académico a los estudiantes en los siguientes de tres años.	Aumento de un 10% del número de estudiantes por año en el plantel.
	Posicionamiento en el mercado	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado e incrementar nuestras ventas de servicios en un 20% en los siguientes tres años.	Tasa de Crecimiento de la entidad educativa.
DEBILIDADES	Carencia de investigación y desarrollo	Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la	Número de proyectos anuales de Investigación y Desarrollo. Incremento del porcentaje de productividad de la institución.
	Bajo rendimiento de los estudiantes al no tener una comunicación permanente con el tutor.	Elevar el 30% el rendimiento a través de la creación y uso de una página web y un aula virtual, que nos permita tener una comunicación permanente con nuestros estudiantes, en un plazo de tres años	Porcentaje de incremento en el rendimiento académico de los estudiantes.

Figura 7: Objetivos a largo plazo con sus Asuntos estratégicos críticos y sus Indicadores de desempeño clave.

Luego de haber planteado los objetivos a largo plazo en la tabla anterior, se realizó una evaluación para cada uno de los objetivos con las siguientes preguntas:

- ¿Es pertinente y especifico?
- ¿Es medible o evaluable?
- ¿Es realista y alcanzable?
- ¿Es entendible y aplicable?
- ¿Hay un plazo para alcanzarlo?

Una vez realizada la evaluación mencionada fueron aprobados para la elaboración de los planes seis objetivos a largo plazo, los mismos que se describirán a continuación con su respectivo plan estratégico de acción.

5.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que partiendo del direccionamiento estratégico de la organización, facilita la toma de decisiones para propósitos de planeación, ejecución y control. El cuadro de mando integral alinea al plan estratégico las distintas unidades estratégicas de negocio o áreas organizacionales, con el fin de agregar valor.

Iván R. Coronel
MBA, MGLE, Ing. Quím.

5.7.1 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es la representación visual que valida los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño claves de la organización, mostrando sus relaciones de causa-efecto y estableciendo su “urgencia”. Se estructura generalmente en cuatro perspectivas.

- Económica y financiera
- Del cliente y stakeholders

- De procesos internos
- De aprendizaje organizacional

Para la realización del mapa estratégico, una de las técnicas que se podría emplear es el diagrama de causa-raíz, que es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

DIAGRAMA DE CAUSA RAIZ

Es un método de resolución de problemas dirigido a identificar sus causas o acontecimientos. La práctica del diagrama de causa raíz se basa en el supuesto de que los problemas se resuelven mejor al tratar de corregir o eliminar las causas raíz, en vez de simplemente tratar los síntomas evidentes de inmediato.

El procedimiento a seguir es colorar todos los objetivos estratégicos en un diagrama con forma de una circunferencia, de tal manera que interactuar y se puedan comparar entre todos. Conecta una relación individual causa-efecto para revelar el conjunto de causas de un problema.

Se inicia por la izquierda. Leer hacia la derecha diciendo "que se debe realizar primero" del que se debe partir sale la flecha, se continúa comparando todos los objetivos. Al final del objetivo del que salieron mayor número de flechas, es del que vamos a partir, continuando el orden de prioridad desde ahí.

En la gráfica de diagrama causa raíz que se muestra a continuación, obtuvimos que desde el cuarto objetivo salían el mayor número de flechas (4): Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la productividad de la institución en un 25% en un plazo de tres años.

DIAGRAMA DE CAUSA RAIZ

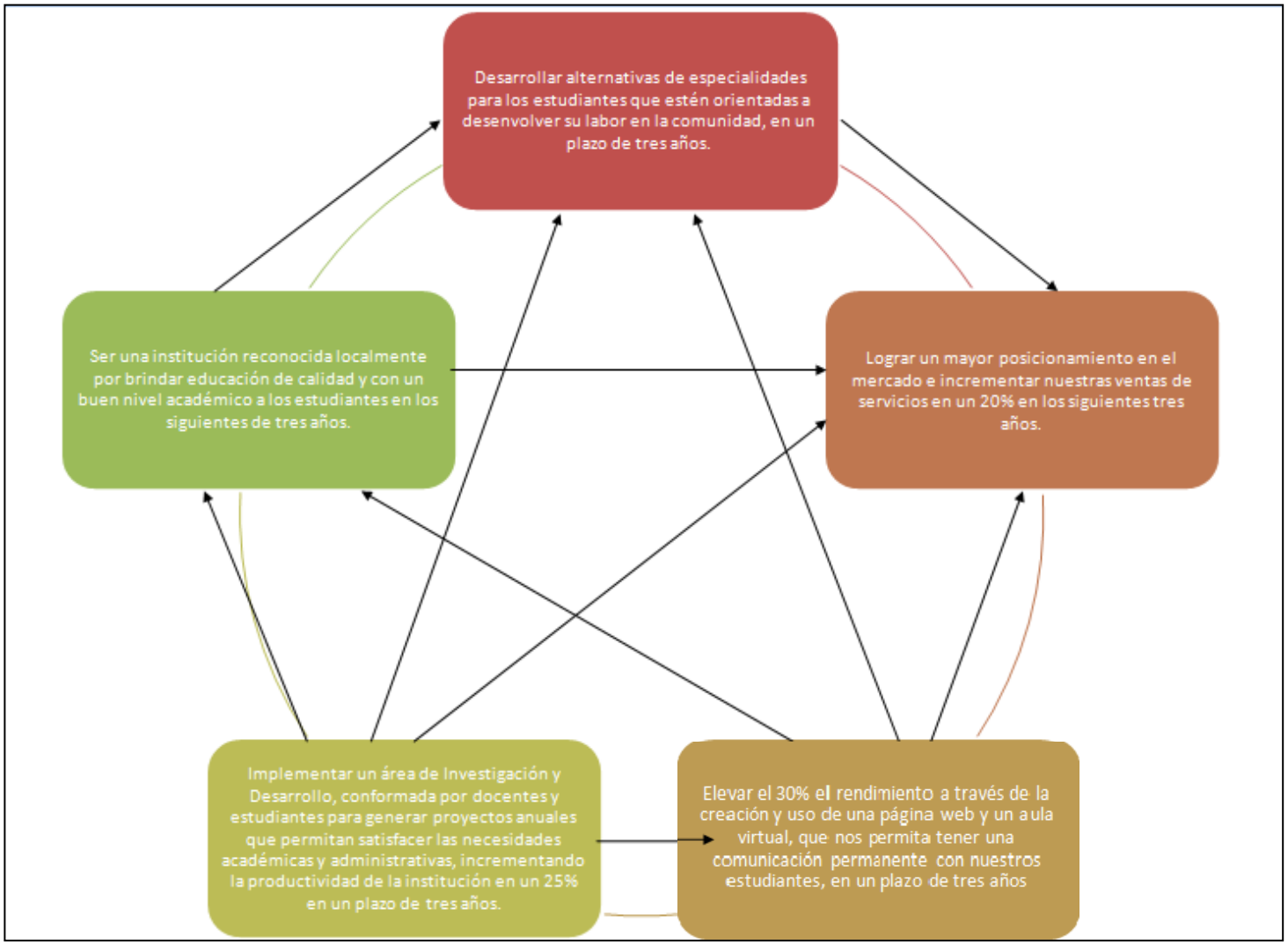

Figura 8: Diagrama de Causa Raíz

MAPA ESTRATÉGICO

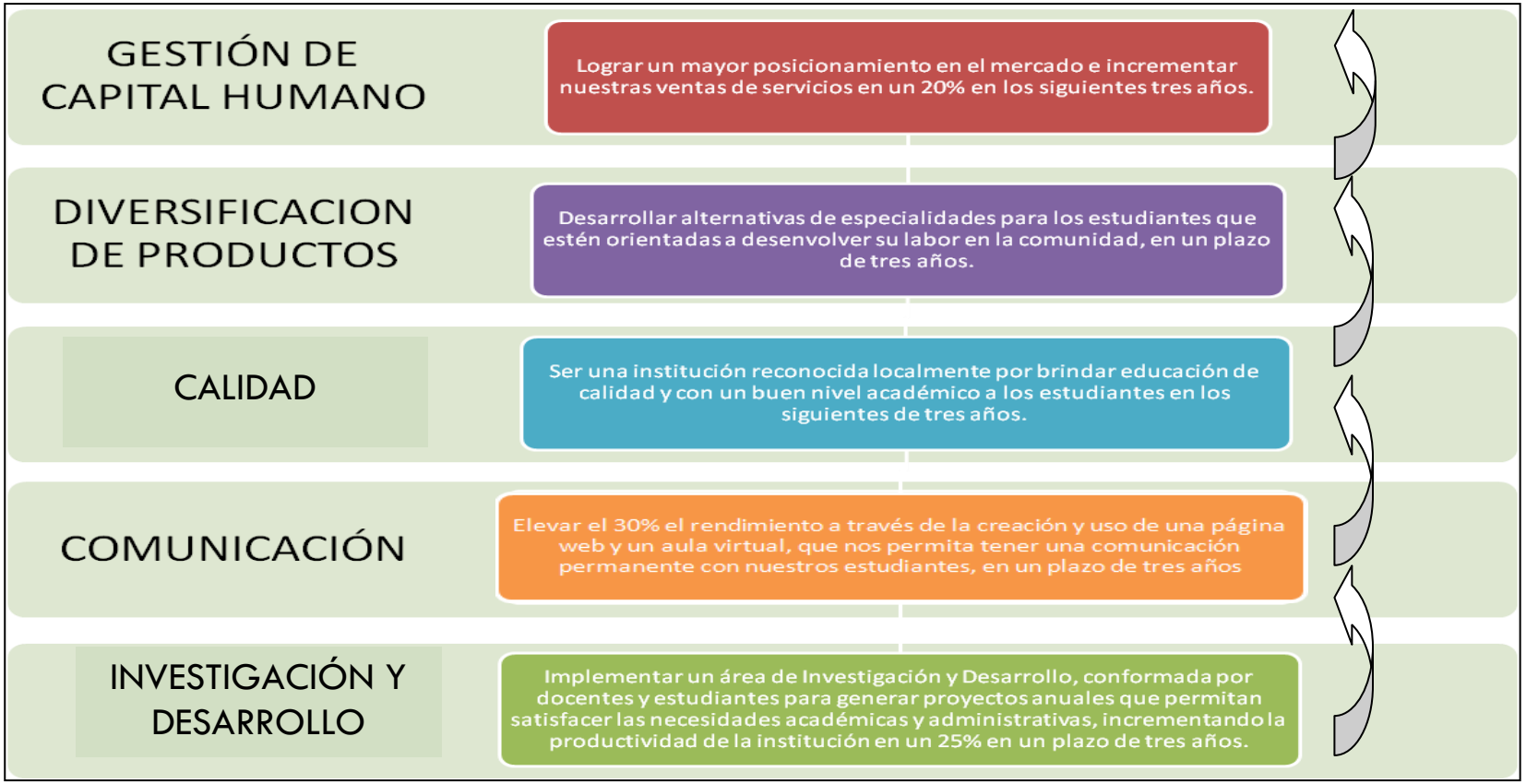

Figura 9: Mapa Estratégico

En el gráfico expuesto del Mapa Estratégico, se muestra el orden conseguido por medio del Diagrama de Causa – Raíz para los objetivos estratégicos, los cuales se encuentran ubicados por áreas estratégicas críticas.
En este caso se debe comenzar el procedimiento con el área de Investigación y desarrollo, culminando con el área de gestión de capital humano.

5.7.2 TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es una matriz que incluye los siguientes elementos, organizados en las cuatro perspectivas citadas:

- Asuntos estratégicos críticos
- Objetivos estratégicos
- Indicadores de desempeño clave
- Iniciativas estratégicas
- Recursos

En un tablero de control se configura información cuyo propósito y utilidad básica es poder diagnosticar una situación y realizar un seguimiento permanente, de manera de mostrar a la alta gerencia cómo va la empresa, en qué estado está el negocio y, por ende, qué resultados se están alcanzando. Eso significa que los Tableros de Control sirven como una herramienta para gestionar eficazmente la organización y para mejorar el desempeño de los gerentes y de la empresa misma.

TABLERO DE CONTROL

TABLERO DE CONTROL					
ASUNTO ESTRATEGICO CRITICO		**OBJETIVO ESTRATEGICO**	**INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE**	**INICIATIVA ESTRATEGICA**	**RECURSOS**
I&D	Carencia de investigación y desarrollo.	Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la productividad de la institución en un 25% en un plazo de tres años.	Número de proyectos anuales de I&D. Incremento del porcentaje de productividad de la institución.	Proyectos de investigación y desarrollo.	$ 9000
COMUNICACIÓN	Bajo rendimiento de los estudiantes al no tener una comunicación permanente con el tutor.	Elevar el 30% el rendimiento a través de la creación y uso de una página web y un aula virtual, que nos permita tener una comunicación permanente con nuestros estudiantes, en un plazo de tres años de los mismos, en un plazo de tres años.	Porcentaje de incremento en el rendimiento académico de los estudiantes.	Plan de creación y ejecución de la página web	$ 500
CALIDAD	La entidad es una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad.	Ser una institución reconocida localmente por brindar educación de calidad y con un buen nivel académico a los estudiantes en los siguientes de tres años.	Aumento de un 10% del número estudiantes por año en el plantel.	Plan de capacitación a los docentes.	$4500
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	Diversificación de especialidades.	Desarrollar alternativas de especialidades para los estudiantes que estén orientadas a desenvolver su labor en la comunidad, en un plazo de tres años.	Número de planes, programas y proyectos aprobados por especialidad.	Plan de estudio de las necesidades del mercado y desarrollo de talleres por especialidad en la institución.	$1000
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Posicionamiento en el mercado.	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado e incrementar nuestras ventas de servicios en un 50% en los siguientes tres años	Tasa de crecimiento de la entidad educativa.	Plan de captación de estudiantes.	$3000

Figura 10: Tablero de Control.

5.8 PLANES ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN

El plan estratégico de acción es la propuesta que enfoca los asuntos estratégicos críticos e identifica las principales estratégicas, etapas o eventos que deben ocurrir para alcanzar los objetivos estratégicos. En este punto se identifican los asuntos estratégicos críticos que ayudarán a lograr los objetivos planteados a largo plazo, además se definen cuales eventos o actividades a corto plazo conllevan su realización.

Su propósito es validar la ruta estratégica elegida y la factibilidad de lograr los objetivos estratégicos de acción, así como asegurar que los pasos planificados se cumplan sistemática y cronológicamente conforme se establece en dicho plan, contando cada actividad con una persona responsable.

Dentro de la institución se han realizado en base a un cronograma trimestral las siguientes matrices didácticas que establecen los diferentes planes estratégicos de acción los cuales vienen encabezados por sus asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos e indicadores de desempeño claves. Se especifican también sus fechas de inicio y duración, así como también las personas que estarán a cargo de su ejecución y cumplimiento, además se determina la forma o evidencia en la cual se pretende medir sus logros.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																	
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: INVESTIGACION Y DESARROLLO																	
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Carencia de investigación y desarrollo.																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la productividad de la institución en un 25% en un plazo de tres años.																	
INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE: Número de proyectos anuales de Investigación y Desarrollo. Incremento del porcentaje de productividad de la institución.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Definición de las funciones y actividades del proceso de I&D													Rector	Computadora	0	Rector	Equipo Administrativo	Manual de funciones establecidos
Asignación al responsable, dentro de la organización, acorde al perfil determinado													Personas Asignadas		300	Rector	Equipo Administrativo	Contrato de trabajo
Elaboración de los proyectos anuales de I&D													Personas Asignadas	Computadora, encuestas	300	Rector	Equipo Administrativo	Documento físico
Desarrollo de proyectos para satisfacer las necesidades de los estudiantes y de la institución													Personas Asignadas	Transporte, encuestas, computadora, prensa.	500	Rector	Equipo Administrativo, estudiantes.	Reportes mensuales de gestión y eficiencia laboral.
Evaluación y análisis de la gestión de I&D													Gerencia	Computadora	Sin Definir	Rector	Equipo Administrativo	Informes estadísticos de resultados a la fecha

Figura 11: Plan Estratégico # 1

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: COMUNICACIÓN																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Bajo rendimiento de los estudiantes al no tener una comunicación permanente con el tutor.																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Elevar el 30% el rendimiento a través de la creación y uso de una página web y un aula virtual, que nos permita tener una comunicación permanente con nuestros estudiantes, en un plazo de tres años.																		
INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE: Porcentaje de incremento en el rendimiento académico de los estudiantes.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Designación de la persona que va a diseñar la página web													Rector	Computadora	0	Rector	Equipo Administrativo	Contrato Físico
Entrega del proyecto (pag. web) y tiempo de prueba de la misma.													Persona Asignada (Ing. Sistemas)	Computadora, Programas de Diseño, Base de datos	500	Rector	Personal Administrativo	Página web
Capacitación a los estudiantes y personal docente para el manejo del aula virtual.													Persona Asignada	Laboratorio de computación	0	Rector	Equipo de Administrativo	Evaluación
Desarrollo del proyecto													Rector	Computadora	0	Rector	Equipo técnico	Verificar los ingresos de estudiantes a foros y aulas virtuales.
Evaluación del proyecto													Computadora, informes de docentes	Computadora, informes de docentes	0	Rector	Equipo técnico y administrativo	Informes estadísticos del desarrollo y evolución del proyecto.

Figura 12: Plan Estratégico # 2

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: CALIDAD																	
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La entidad es una alternativa de educación, cumpliendo con todos los estándares de calidad..																	
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Ser una institución reconocida localmente por brindar educación de calidad y con un buen nivel académico a los estudiantes en los siguientes de tres años.																	
INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE: Aumento de un 10% del nivel académico de los estudiantes anual en el plantel.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinación de las áreas de debilidad de los tutores de la institución													Rector	Computadora, datos estadísticos	0	Rector	Equipo administrativo	Informe
Talleres de capacitación a tutores													Asesor pedagógico	Aula audiovisual	200	Rector	Equipo administrativo	Asistencia
Evaluación de la aplicación de las técnicas tutoriales													Rector	Computadora, copias, libros	0	Rector	Equipo administrativo	Pruebas, libros, estadísticas de rendimiento de los estudiantes

Figura 13: Plan Estratégico # 3

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS																	
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Diversificación de especialidades.																	
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Desarrollar alternativas de especialidades para los estudiantes que estén orientadas a desenvolver su labor en la comunidad, en un plazo de tres años																	
INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE: Número de planes, programas y proyectos aprobados por especialidad.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinación de los requerimientos de la comunidad en cuanto a ocupación laboral													Rector	Computadora, encuestas	100	Rector	Área de I&D, Equipo Administrativo	Datos estadísticos
Instauración de las carreras alternativas de emprendimiento según la especialidad de cada estudiante													Rector, Consejo ejecutivo	Computadora, resultados de investigaciones	0	Rector	Área de I&D, Equipo Administrativo	Carreras alternativas de emprendimiento
Gestión de aprobación de la mención que se otorgará a los estudiantes													Rector, Equipo administrativo	Computadora, transporte	10	Rector	Tutores	Aprobación de la mención
Implementación y desarrollo de los talleres de carreras alternativas de emprendimiento,													Tutores, estudiantes	Aulas pedagógicas, laboratorios, talleres	100	Rector	Equipo administrativo, equipo técnico	Listado de estudiantes, planificación de actividades
Evaluación anual sobre el progreso del aprendizaje de los estudiantes													Rector	Computadora, cuestionarios, base de datos	20	Rector	Equipo administrativo, equipo técnico	Resultados y estadísticas

Figura 14: Plan Estratégico # 4

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO																	
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Posicionamiento en el mercado.																	
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Lograr un mayor posicionamiento en el mercado e incrementar nuestras ventas de servicios en un 50% en los siguientes tres años.																	
INDECADOR DE DESEMPENO CLAVE: Tasa de crecimiento de la entidad educativa.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Continuar impartiendo asignaturas complementarias para el desarrollo del estudiante: como Cultura Física, Dibujo Técnico, Inglés, Computación													Tutores, estudiantes	Modulo de trabajo	0	Rector	Equipo administrativo	Cuadro de notas de las diferentes asignaturas
Mantener el servicio de acompañamiento que se brinda a hijos de los estudiantes y a los estudiantes a través de la Guardería y la Consejería Estudiantil													Consejera estudiantil	Centro de acompañamiento	5000	Rector	Parvularios, Centro Médico, Equipo Administrativo	Registro de asistencia de estudiantes e hijos de estudiantes
Ejecución de planes sociales, culturales y deportivos dentro de la comunidad													Rector, Comisiones	Computadora	200	Rector	Equipo administrativo	Micro proyectos y cronograma de actividades
Realización de publicidad de la institución por medio del lanzamiento de la revista y periódico de la misma.													Rector, equipo técnico	Computadora, programas de diseño	3000	Rector	Equipo administrativo, tutores, Área de I&D	Revista y periódico
Evaluación anual del cumplimiento del objetivo.													Rector	Computadora, evaluaciones	0	Rector	Equipo técnico, Administrativo, tutores	Acta

Figura 15: Plan Estratégico # 5

5.9 CONCLUSIONES

La planeación a largo plazo está constituida por áreas estratégicas críticas, asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño claves y planes estratégicos de acción. Luego de realizar la aplicación hemos definido las áreas con las cuales vamos a trabajar en el proceso de la planeación estratégica y estas son: Área Investigación y desarrollo, Comunicación, Calidad, Diversificación de Productos y Gestión de Capital Humano. En base a dichas áreas se han obtenido los asuntos estratégicos relevantes, sobre los cuales se plantearon los objetivos para así colocar indicadores que nos permiten monitorear su ejecución y cumplimiento, por lo que se han creado los planes estratégicos de acción dónde se definen las etapas o eventos que deben ocurrir, a través del tiempo, para alcanzar los objetivos estratégicos que hemos planteado.

CAPÍTULO VI
PLANEACIÓN TÁCTICA

”Recuerde que todos los que consiguen triunfar tienen un mal comienzo y pasan por muchas dificultades antes de “llegar”. El cambio en la vida de la gente de éxito suele surgir en el momento de alguna crisis, a través de la cual les es presentado su “otro yo”.”

Napoleón Hill

6.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo presentamos los objetivos a corto plazo que dan origen a los planes operativos anuales, son objetivos que se deberán cumplir en el plazo máximo de un año, debiendo ser medibles. Por otro lado los Planes Operativos Anuales (POA) nos indican las acciones a seguir, los responsables de las tareas, eventos o actividades, los recursos necesarios y la evidencia con la que contaremos para controlar el logro de los mismos.

6.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos a corto plazo son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro del plazo máximo determinado de un año. Son importantes debido a que establecen el camino a seguir y permiten enfocar los esfuerzos de la organización hacia una misma dirección. Los objetivos funcionan como una guía para la asignación de recursos. Estos también generan compromiso de los empleados, coordinación, organización y control.

Como en toda planeación es fundamental determinar los objetivos que se trazan para cumplir a corto plazo, pues estos en conjunto apoyarán a la institución a consumar su plan a largo plazo, es decir garantizar su futuro concreto como organización.

Para verificación de los objetivos a corto plazo se tomó en cuenta las siguientes características:

- Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafió o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.

A continuación presentaremos los objetivos a largo plazo que provienen directamente de los asuntos críticos que pueden demostrar resultados seguros dentro de esta planeación estratégica y táctica, cada uno de los objetivos tiene detallados objetivos a corto plazo para su realización.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la productividad de la institución en un 25% en un plazo de tres años.	1. Definición de las funciones y actividades del proceso de I&D, y asignación de la persona responsable del mismo. Hasta el 31 de septiembre del año 2013.
	2. Elaborar y desarrollar proyectos anuales de investigación y desarrollo para satisfacer las necesidades de los estudiantes y da la institución, hasta diciembre del año 2013.
Elevar el 30% el rendimiento a través de la creación y uso de una página web y aula virtual, que permita tener una comunicación permanente con nuestros estudiantes, en un plazo de tres años.	1. Designar a la persona encargada de diseñar la página web y entrega de la misma hasta diciembre del año 2013.
Ser una institución reconocida localmente por brindar educación de calidad y con un buen nivel académico a los estudiantes en los siguientes tres años.	1. Determinar las áreas de debilidad de los tutores de la institución y fortalecerlas por medio de talleres de capacitación. A realizarse dos veces por año; hasta marzo del año lectivo 2013-2014.
Desarrollar alternativas de especialidades para los estudiantes que estén orientadas a desempeñar su labor en la comunidad, en un plazo de tres años.	1. Establecer los requerimientos de la comunidad en cuanto a ocupación laboral hasta septiembre del año lectivo 2013-2014.
	2. Establecer las carreras alternativas de emprendimiento según la especialidad de cada estudiante y gestionar la mención que se otorgará de la misma, hasta enero del año lectivo 2013-2014.
Lograr un mayor posicionamiento en el mercado e incrementar nuestras ventas de servicios en un 20% en los siguientes tres años.	1. Desarrollar planes sociales, culturales y deportivos dentro de la comunidad hasta mayo del año 2013.
	2. Realizar publicidad de la institución por medio del lanzamiento de la revista y periódico de la misma. Hasta febrero y junio del año 2013 respectivamente.

Figura 16: Objetivos Estratégicos con sus Objetivos a Corto Plazo.

6.3 PLANES OPERATIVOS ANUALES

El plan operativo anual es una herramienta de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo, en el contexto del correspondiente plan estratégico de acción.

Los POA´s facilitan la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el plan estratégico. Ayudan a dar seguimiento de las actividades, a la administración eficaz de los recursos y a la adecuada ejecución del presupuesto, es un instrumento de gestión, que permite hacer realidad los objetivos estratégicos de una organización en el corto plazo, a través del establecimiento de objetivos, determinación operaciones y funcionamiento.
El POA permite concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de la organización.

Los resultados del Plan Operativo Anual (POA) deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica.

Cómo elaborar un plan operativo anual:
Primero recordemos siempre que el POA se realiza para el logro efectivo de la misión de la organización, segundo la organización debe tener claro los resultados por lograr durante el año y los indicadores de cada resultado, tercero las actividades determinadas para lograrlo, deben responder al ¿Cómo lo hacemos?, cuarto: establecer las áreas de la organización y las personas responsables, quinto: que recursos necesitamos y de qué recursos disponemos, sexto, realizar un cronograma acorde a la duración del POA, las actividades a realizar y los recursos disponibles.

A continuación una vez mencionado como se elabora y que se requiere la dicha actividad, se expondrán los planes operativos anuales (POA`s) a realizarse en la Unidad Educativa “José María Velaz”.

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la productividad de la institución en un 25% en un plazo de tres años.																	
INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE: Proyectos anuales de Investigación y Desarrollo. Incremento del porcentaje de productividad de la institución.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Definir las funciones y actividades del proceso de I&D, y asignación de la persona responsable del mismo. Hasta el 31 de septiembre del año 2013.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinar las funciones y actividades que tendrá que desempeñar la persona a cargo del													Rector	Computadora	0	Rector	Equipo Administrativo	Documento de funciones y actividades
Revisar los perfiles de nuestros empleados													Rector	Carpetas de los empleados, computadora.	0	Rector	Equipo Administrativo	Carpetas seleccionada.
Asignar a la persona responsable del área de I&D.													Rector	Documento, computadora	300	Rector		Contrato de trabajo

Figura 17: Plan Operativo Anual # 1

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Implementar un área de Investigación y Desarrollo, conformada por docentes y estudiantes para generar proyectos anuales que permitan satisfacer las necesidades académicas y administrativas, incrementando la productividad de la institución en un 25% en un plazo de tres años.																	
INDICADOR DE DESEMPENO CLAVE: Proyectos anuales de Investigación y Desarrollo. Incremento del porcentaje de productividad de la institución.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar y desarrollar proyectos anuales de investigación y desarrollo para satisfacer las necesidades de los estudiantes y da la institución, hasta diciembre del año 2013.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Estudiar las necesidades de la instutición y de los estudiantes.													Persona Asignada	Computadora, datos estadisticos, cuadros de nostas.	300	Rector	Equipo Administrativo	Datos estadisticos.
Desarrollar planes encaminados a satisfacer los requerimientos de la institución desarrollando destrazas													Persona Asignada	Computadora, Excel, material de estudio.	300	Rector	Equipo Administrativo	Documento fisico, Planes elaborados.
Desarrollar proyectos para los estudiantes de la institución según sus carreras de especialidad.													Persona Asignada	Computadora, pensum de las especialidades, datos estadisticos	300	Rector	Equipo Administrativo	Proyectos para los estudiantes elaborados.
Aprobar planes y proyectos.													Rector	Planes y proyectos	300	Rector	Persona Asignada	Planes y proyectos aprobados.
Ejecutar planes y proyectos.													Persona Asignada	Planes, proyectos, computadora, material didactico.	600	Persona asignada	Tutores, estudiantes.	Datos estadisticos, cuadros de cotas de los estudiantes.

Figura 18: Plan Operativo Anual # 2

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Crear una página web de la Unidad Educativa "José María Velaz", la cual incluya un aula virtual, que nos permita tener una comunicación permanente con nuestros estudiantes, generando una mejora del 30% en el rendimiento académico de los mismos, en un plazo de tres años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: : Porcentaje de incremento en el rendimiento académico de los estudiantes.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Designar a la persona encargada de diseñar la página web y entrega de la misma hasta diciembre del año 2013.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Designar a la persona que va a elaborar la págnina web para la institución.													Rector	Documentos, datos de la institución, nómina, pensum de	0	Rector	Equipo Administrativo	Contrato de trabajo.
Entregar del proyecto de la página web.													Persona asignada	Computadora, Internet, datos de la institución.	500	Persona asignada	Equipo Administrativo, Tutores, Rector.	Proyecto de la página web de la institución.
Depurar errores y falencias de la página web.													Persona asignada	Computadora, Internet, datos de la institución.	0	Persona asignada	Equipo Administrativo,	Proyecto de la página web de la institución.
Realizar el seguimiento de la página web por tres meses como tiempo de prueba de la misma.													Persona asignada	Computadora, Internet.	0	Persona asignada	Equipo Administrativo	Proyecto de la página web de la institución finalizada.

Figura 19: Plan Operativo Anual # 3

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Ser una institución reconocida localmente por brindar educación de calidad y con un buen nivel académico a los estudiantes en los siguientes tres años.																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:Aumento de un 10% del nivel académico de los estudiantes anual en el plantel.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Determinar las áreas de debilidad de los tutores de la institución y fortalecerlas por medio de talleres de capacitación. A realizarse dos veces por año; en septiembre y marzo del año lectivo 2013-2014.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Realizar un sondeo de los promedios generales de los estudiantes por cada asignatura													Rector	Cuadro de notas de los estudiantes.	0	Rector	Equipo Administrativo	Cuadros estadísticos
Especificar las áreas de falencia dentro de la institución.													Rector	Computadora, datos estadísticos	0	Rector	Equipo Administrativo, Tutores.	Áreas con falencia dentro de la institución.
Impartir talleres específicos a los tutores de las áreas con mayor falencia dentro de la intitución.													Capacitador	Computadora, aula de audiovisuales.	200	Capacitador	Equipo Administrativo,	Taller de capacitación a los tutores.
Impartir talleres de técnicas de estudio para tutorias, dirigidos a todos los docentes de la institución.													Asesor pedagógico	Computadora, aula de audiovisuales.	200	Asesor pedagógico	Equipo Administrativo	Taller de capacitación a los tutores.

Figura 20: Plan Operativo Anual # 4

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Desarrollar alternativas de especialidades para los estudiantes que estén orientadas a desempeñar su labor en la comunidad, en un plazo de tres años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:Número de planes, programas y proyectos aprobados por especialidad.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Establecer los requerimientos de la comunidad en cuanto a ocupación laboral hasta septiembre del 2013																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Realizar un estudio de mercado en cuanto a las necesidades que demanda la comunidad.													Rector	Encuestas, computadora	50	Rector	Equipo Administrativo, estudiantes de	Cuadros estadísticos
Tabular los datos obtenidos en el estudio de mercado para obtener los requerimientos de la comunidad.													Rector	Computadora, encuestas.	0	Rector	Equipo Administrativo, estudiantes de quinto y sexto	Requerimientos de la comunidad en cuanto a ocupación laboral.

Figura 21: Plan Operativo Anual # 5

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Desarrollar alternativas de especialidades para los estudiantes que estén orientadas a desempeñar su labor en la comunidad, en un plazo de tres años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:Número de planes, programas y proyectos aprobados por especialidad.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Establecer las carreras alternativas de emprendimiento según la especialidad de cada estudiante y gestionar la mención que se otorgará de la misma, hasta enero del año lectivo 2013-2014.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Establecer las carreras alternativas para los estudiantes según su especialidad.													Rector/ Área de I&D	Datos estadísticos	0	Rector	Equipo Administrativo	Carreras alternativas
Gestionar la mención que se les otorgará a los estudiantes al aprobar las carreras alternativas.													Rector	Transporte, proyectos de las carreras.	100	Rector	Equipo Administrativo	Mención de las carreras alternativas.

Figura 22: Plan Operativo Anual # 6

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Lograr un mayor posicionamiento en el mercado e incrementar nuestras ventas de servicios en un 20% en los siguientes tres años.																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Tasa de crecimiento de la entidad educativa.																	
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Desarrollar planes sociales, culturales y deportivos dentro de la comunidad hasta mayo del año 2013.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Designar comiciones dentro de la instutición para asustos socilaes, culturales y deportivos,													Rector	Documento	0	Rector	Equipo Administrativo	Comiciones conformadas
Desarrollar planes de trabajo para cada ambito.													Comiciones asignadas	Computadora	0	Rector	Equipo Administrativo	Planes de trabajo
Aprobar los planes de trabajo con su presupuesto respectivo.													Rector	Planes de trabajo, computadora	200	Rector	Equipo Administrativo	Planes de trabajo aprobados
Gestionar la presencia de la prensa para cada evento de la institución.													Rector	Medios de comunicación, computadora.	0	Rector	Equipo Administrativo	Presencia de la prensa en los eventos de la institución.
Ejecución de los planes de trabajo según cronograma de actvidades.													Comiciones asignadas	Equipos, documentos.	200	Rector	Equipo Administrativo	Eventos sociales, culturales y deportivos.

Figura 23: Plan Operativo Anual # 7

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
OBJETIVO ESTRATEGICO: Lograr un mayor posicionamiento en el mercado e incrementar nuestras ventas de servicios en un 20% en los siguientes tres años.																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Tasa de crecimiento de la entidad educativa.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar publicidad de la institución por medio del lanzamiento de la revista y periódico de la misma. Hasta febrero y junio del año 2013 respectivamente.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Designar a la persona encargada de manejar la realización del periódico y la revista de la institución.													Rector	Documento, computadora	0	Rector	Equipo Administrativo	Persona asiganada
Capacitar a los estudiantes de los cuartos cursos de la institución que son los que van a llevar a cabo el proyecto.													Persona asignada	Documentos	200	Rector	Equipo Administrativo	Capacitación a los estudiantes
Especificar un tema de estudio para cada grupo de trabajo.													Persona asignada	Temas de trabajo	0	Rector	Equipo Administrativo	Temas de trabajo
Entregar la investigación por parte de los estudiantes.													Estudiantes	Computadora, internet	0	Persona asignada	Equipo Administrativo	Trabajos de los alumnos
Solicitar articulos a tutores de la institución y a personas reconocidas en el medio.													Persona asignada	Computadora.	0	Rector	Equipo Administrativo	Articulos de tutores
Venta de auspicios.													Persona asignada	Computadora, medio de transporte	0	Rector	Equipo Administrativo	Venta de auspicios
Realizar seción de fotos por cursos a los alumnos de la institución.													Fotógrafo	Cámara de fotos, computadora	20	Rector	Equipo Administrativo	Fotos de los estudiantes
Editar (periódico / revista)													Editor	Computadora	20	Rector	Equipo Administrativo	Articulos editados
Diseñar y armar (periódico /revista)													Diseñador (tutor)	Computadora, programas de diseño	300	Rector	Equipo Administrativo	Periódico/Revista
Entregar y distribuir (periódico / revista)													Persona asignada	Documento, medio de transporte	0	Rector	Equipo Administrativo	Periódico/Revista, fondos recaudados.

Figura 24: Plan Operativo Anual # 8

6.4 CONCLUSIONES

Los objetivos a corto plazo son enunciados que nos ayudan a establecer una guía clara para la obtención de los mismos, también nos permite enfocar todos los esfuerzos hacia un fin común.

Por otro lado los Planes Operativos Anuales establecen las actividades a seguir para cumplir los objetivos a corto plazo, nos ayuda a realizar presupuestos claros y asignación de los recursos necesarios para cumplir con los fines deseados.

Los POA´s realizamos a partir de los objetivos a corto plazo, estos muestran las acciones urgentes que se deben realizar, los hemos detallado mensualmente comenzando desde el mes de agosto hasta el mes de julio para el año lectivo 2013-2014.

CONCLUSIONES GENERALES

La Unidad Educativa "José María Velaz" como lo habíamos mencionado inicialmente requiere el presente Plan Estratégico y Táctico para lograr consolidarse como una institución fiscomisional, sin depender como lo venía haciendo de su matriz ubicada en la ciudad de Quito, es por ello que se formularon los planes estratégicos a realizarse en los próximos tres años lectivos, los que funcionarán a manera de los planes educativos institucionales (PEI) que venían manejando anteriormente. Dichos planes están elaborados de tal manera que favorezcan al desarrollo eficiente de los estudiantes y buscando el crecimiento de la entidad educativa, ya que entre las metas con mayor relevancia que tiene la institución están mejorar el nivel académico de los alumnos e incrementar su posicionamiento en el mercado y en el futuro poder brindar clases virtuales a personas de otras provincias y por que no del extranjero.

La institución carecía de una misión, visión y una estrategia corporativa, las cuales fueron definidas en el presente trabajo y será de gran utilidad para la entidad educativa ya que con ellas le estamos brindando el direccionamiento estratégico que requiere para alcanzar sus propósitos a futuro.

Se determinaron las áreas criticas de la institución en las cuales nos enfocamos para la elaboración de los Planes Estratégicos los mismos que dan lugar a los Planes Operativos Anuales; cada uno de ellos tiene especificado la fecha de ejecución, la persona encargada de la actividad, los recursos económicos a utilizar y como punto fundamental, el indicador de desempeño clave, con el cual se monitoreará el cumplimiento oportuno y eficaz que cada actividad obtendrá.

Realizado todo el proceso antes mencionado hemos logrado obtener nuestro fin principal que era realizar la planeación estratégica y táctica de la Unidad Educativa "José María Velaz".

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas:

- ÁLVAREZ, Martín G. MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA/ MANUAL OF STRATEGIC PLANNING. México, D.F.: Panorama editorial, S.A. de C.V., 2006.
- AMPUERO, Luis A. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS BÁSICOS, INTERROGANTES Y EXPERIENCIAS. Lima: IICA Bibliotecas Venezuela, 1997.
- ARJONA, Miguel. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE PRÁCTICO: PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO. Madrid: Díaz de Santos, 1999.
- CORONEL, Iván. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. S/E. Ecuador, Cuenca. 2011.
- CASTRO, Luis Eduardo. PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2001.
- MARTINEZ, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Madrid: Díaz de Santos, 2006.
- PORTER, Michael E. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA. Ediciones Deusto. Primera edición. España, 2006.
- SERNA, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Bogotá: Legis Editores, 1994.
- SALLENAVE, Jean-Paul. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Bogotá: Norma, 2002.
- STEINER, George A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. México, D.F.: Continental, 1983.

Referencias electrónicas:

- Guía metodológica de planificación estratégica. 2005. http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf[consulta [consultado 12 de enero de 2013]
- Fundamentos, preparación y diseño de un plan estratégico. http://athanorperu.com/descargas/07Planeamiento%20estrategico.pdf [consultado 12 de enero de 2013]
- UNIVERSIDAD DEL AZUAY. Guía para la elaboración y presentación de tesis o trabajos de graduación [en línea]. Cuenca, Ecuador. Bibliotecas, Biblioteca Digital de la UDA. http://www.uazuay.edu.ec [consultado 13 de octubre de 2012]
- UNIVERSIDAD POLITECNICA HISPANO MEXICANA. Manual para la elaboración de tesis y trabajos de Investigación. Puebla, México. 2009. http://www.uphm.edu.mx/manuales/Manual-para-elaboracion-de-tesis-y-trabajos-de-investigacion.pdf [consultado 4 de octubre de 2012]