



DIRECCIÓN DE POSTGRADO

Tesis
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA CAUPOLICÁN
MARÍN DE LA PARROQUIA DE BELLAVISTA-SANTA CRUZ-
GALÁPAGOS

Autor
PAOLA SILVANA BUITRÓN LÓPEZ

Proyecto presentado como requisito parcial para la obtención del grado de
MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AÑO 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que se ha dado seguimiento a la realización del presente trabajo; realizado por la Señora PAOLA SILVANA BUITRÓN LÓPEZ como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 16 de junio del 2013

Ing. Karla Benavides, MBA

Director

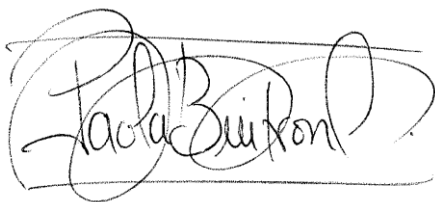
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN DE LA PARROQUIA DE BELLAVISTA-SANTA CRUZ- GALÁPAGOS”**, ha sido desarrollado mediante la realización de talleres participativos con los miembros de la unidad educativa de la escuela de Bellavista y con el asesoramiento de algunos directivos del Colegio Nacional Galápagos, que son los pioneros dentro del sector educativo; en incluir a la Planificación Estratégica dentro de sus planes, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido y veracidad del proyecto en mención.

Puerto Ayora, 12 de noviembre del 2013

A handwritten signature in black ink, enclosed in a rectangular box. The signature is cursive and appears to read 'Paola Buitron'.

PAOLA SILVANA BUITRÓN LÓPEZ

CI: 200002809-8

AUTORIZACIÓN

Por la presente autorizo a ustedes la publicación de esta tesis de la maestría en **Planificación y Dirección Estratégica Primera Promoción**, realizada en esta prestigiosa institución y que trata el tema denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN DE LA PARROQUIA DE BELLAVISTA–SANTA CRUZ- GALÁPAGOS”**, la misma que ha sido entregada en archivos electrónicos para su fácil manejo.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a rectangular box. The signature is written in a cursive style and reads "Paola Buitrón".

PAOLA SILVANA BUITRÓN LÓPEZ

CI: 200002809-8

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios, a mi madre María López, mi abuela Ángela Balseca, mis hermanos: Karola, María Luisa y Enrique Buitrón, pero en especial a mis hijos Mara Anaïs, Sebastián Eduardo, Saraí Isabela y Eduarda Romina Espinoza Buitrón, que con su paciencia y amor supieron darme la fuerza para no renunciar y llegar a concluir este logro, a pesar de los momentos difíciles que durante su transcurso me tocó vivir, los amo.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo de Gobierno de Galápagos, por apoyarnos a seguir profesionalizándonos para así contribuir de mejor manera con Galápagos...mi tierra. A la Escuela Politécnica del Ejército por su apoyo para que lleguemos a la meta, en especial a Galo Moreno nuestro coordinador y a Diego Avellaneda nuestro profesor de inglés; de mi parte mi agradecimiento a la Ing. Karla Benavides por su constancia y asesoramiento, a los Directivos del Colegio Nacional Galápagos por sus consejos técnicos, y a la Escuela Caupolicán Marín por permitirme hacer su Plan Estratégico.

A cada uno de mis amigos por su amistad sincera a prueba de todo y que no permitieron darme el lujo de renunciar a mi sueño, mil gracias, en especial a: Diego Añazco y su esposa Alexandra, Roberto Maldonado, Cecilia Machado, Juan Carlos Quevedo, Patricia Morán, Araceli Durán, Sonia Freire y al Padre Teófilo León.

Contenido

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICACIÓN	I
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	2
1.2- DIVISIÓN POLÍTICA DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS	5
1.3- SISTEMA EDUCATIVO DE GALÁPAGOS.....	7
2- JUSTIFICACIÓN	18
3- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	19
4- OBJETIVOS	22
4.1- OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	22
4.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	22
5-MARCO CONCEPTUAL	22
6. MARCO TEÓRICO	26
CAPÍTULO II.....	33
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	33
2.1-LA INSTITUCIÓN, SÍNTESIS HISTÓRICA Y SU ORGANIZACIÓN.	34
2.2.- ANÁLISIS EXTERNO (MACRO AMBIENTE).....	40
2.3- MICROAMBIENTE.....	57
2.4- ANÁLISIS FODA:	62
CAPÍTULO III.....	76
PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	76
3.1- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	78
3.2- FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN:.....	79
3.4- PRINCIPIOS Y VALORES.....	82
3.5- VISIÓN.....	86
3.6- MISIÓN	87
3.7- ESTRATEGIA	89
3.8- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	91
3.9- POLÍTICAS	92

	VII
3.10- MAPA ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	97
CAPÍTULO IV	99
EL BSC DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	99
4.1 PERSPECTIVA DEL USUARIO:.....	102
4.2 PERSPECTIVA FINANCIERA:	106
4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:.....	110
4.4.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:.....	113
CAPÍTULO V	118
PROYECTOS	118
5.1.-DETERMINACIÓN DE PROYECTOS	119
5.2.-PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS	127
5.3.-PERFIL DE LOS PROYECTOS	130
5.3.1.-DISEÑO DEL MODELO PEDAGÓGICO DEL MILENIO	130
CAPÍTULO VI	147
MODELOS DE GESTIÓN ESCOLAR CON BASE EN LOS ESTÁN	147
6.1.-GESTIÓN FINANCIERA	160
6.2.-PERFILES PARA EL REDISEÑO PEDAGÓGICO	160
CAPÍTULO VIII	164
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA	167

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS	2
ILUSTRACIÓN 2. ARCHIPIÉLAGO DE COLÓN.....	3
ILUSTRACIÓN 3. DIVISIÓN POLÍTICA DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS.....	6
ILUSTRACIÓN 4. MAPA DE LA ISLA SANTA CRUZ	7
ILUSTRACIÓN 5. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS SECTOR EDUCACIÓN	12
ILUSTRACIÓN 6. ESTRUCTURA BÁSICA DE LAS UEM.....	15
ILUSTRACIÓN 7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN. ...	21
ILUSTRACIÓN 8. PERSPECTIVAS DEL BSC.....	30
ILUSTRACIÓN 9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	30
ILUSTRACIÓN 10. ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN.....	35
ILUSTRACIÓN 11. FOTOGRAFÍAS DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	36
ILUSTRACIÓN 12. UBICACIÓN DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN EN LA PARROQUIA BELLAVISTA.....	38
ILUSTRACIÓN 13. PIRÁMIDE POBLACIONAL DEL ÁREA RURAL DEL CANTÓN SANTA CRUZ	41
ILUSTRACIÓN 14. POBLACIÓN CON CAPACIDADES DIFERENTES A NIVEL PROVINCIAL, URBANO Y RURAL	43
ILUSTRACIÓN 15. ANALFABETISMO POR GRUPO DE EDAD PROVINCIAL, URBANA Y RURAL.....	48
ILUSTRACIÓN 16. EQUIPAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS A NIVEL CANTONAL.	49
ILUSTRACIÓN 17. PROBLEMÁTICA AMBIENTAL	55
ILUSTRACIÓN 18. PERSPECTIVA DE LOS PROBLEMAS DE LA ESCM POR PARTE DE LOS PADRES	60
ILUSTRACIÓN 19. PERSPECTIVA DE LOS PROBLEMAS DE LA ESCM POR PARTE DE LOS DOCENTES	60
ILUSTRACIÓN 20. PERSPECTIVA DE LOS PROBLEMAS DE LA ESCM POR PARTE DE LOS ALUMNOS	61
ILUSTRACIÓN 21: PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ESCM.....	62
ILUSTRACIÓN 22: VISIÓN DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	87
ILUSTRACIÓN 23: MISIÓN DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	88
ILUSTRACIÓN 24: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESCM	96
ILUSTRACIÓN 25: MAPA ESTRATÉGICO DE LA ESCM.....	98
ILUSTRACIÓN 26: PILARES DE LA EDUCACIÓN ESCOLAR	148
ILUSTRACIÓN 27: COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA ESCM.....	149

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE TERRESTRE EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS.....	4
TABLA 2. POBLACIÓN DE GALÁPAGOS POR CANTÓN A (2010)	5
TABLA 3. NÚMERO DE ESTUDIANTES, DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE CONFORMAN EL SISTEMA EDUCATIVO EN GALÁPAGOS 2010.....	9
TABLA 4. ESTADÍSTICAS DE PLANTELES EDUCATIVOS DEL CANTÓN SANTA CRUZ 2009-2010.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 5. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO DEFINIDAS E ILUSTRADAS.....	28
TABLA 6. INFRAESTRUCTURA EXISTE EN LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN.....	36
TABLA 7. RESUMEN DE ASISTENCIA DEL ALUMNADO DEL AÑO LECTIVO 2010-.....	39
TABLA 8. APORTE GUBERNAMENTAL 2010- 2011	39
TABLA 9. NOMINA DEL PERSONAL DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN	40
TABLA 10. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE GALÁPAGOS POR ÁREA Y CANTÓN	42
TABLA 11. POBLACIÓN DE O A 11 AÑOS DE EDAD SEGÚN LUGAR DE NACIMIENTO A NIVEL CANTONAL.....	42
TABLA 12. POBLACIÓN MIGRANTE A NIVEL CANTONAL	44
TABLA 13. POBLACIÓN MIGRANTE A NIVEL PROVINCIAL, URBANO Y RURAL.....	44
TABLA 14. AUTODEFINICIÓN ÉTNICA EN GALÁPAGOS	47
TABLA 15. ESTUDIANTES MATRICULADOS EN PRIMARIA EN GALÁPAGOS EN EL 2010.	47
TABLA 16. ANALFABETISMO POR GRUPOS DE EDADES A NIVEL CANTONAL.	48
TABLA 17. ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS Y GASTOS MENSUALES DE LOS HOGARES POR QUINTILES A NIVEL CANTONAL.....	51
TABLA 18. RELACIÓN DE PEA VER SU PEI EN GALÁPAGOS	51
TABLA 19. MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS	65
TABLA 20. MATRIZ DE IMPACTO DEBILIDADES.....	65
TABLA 21. MATRIZ DE IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES	65
TABLA 22. MATRIZ DE IMPACTO DE LAS AMENAZAS	66
TABLA 23. MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS FO (MATRIZ DE APROVECHABILIDAD).	67
TABLA 24. MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA DA (VULNERABILIDAD).....	68
TABLA 25. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA - FA.....	69
TABLA 26. MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DO	70
TABLA 27. MATRIZ DE RESULTADOS RBF.....	71

	X
TABLA 28. ANÁLISIS FODA DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN- 2011.....	72
TABLA 29. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO	73
TABLA 30. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO	74
TABLA 31. RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	74
TABLA 32. MATRIZ GENERAL ELECTRIC DE LA ESCM	75
TABLA 33. INTERROGANTES BÁSICAS PARA DEFINIR EL NEGOCIO	79
TABLA 34. MATRIZ AXIOLÓGICA	81
TABLA 35. : KIPS DE LA VISIÓN.....	87
TABLA 36. KIPS DE LA MISIÓN.	89
TABLA 37. ESTRATEGIAS DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN.....	90
TABLA 38. POLÍTICAS Y ESTRATÉGICAS QUE REGIRÁN LA ESCM.	95
TABLA 39. PERSPECTIVA DEL CLIENTE DE LA ESCM	102
TABLA 40. PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA ESCM.....	106
TABLA 41. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ESCM	110
TABLA 42. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE DE LA ESCM.....	113
TABLA 43. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS PARA EL PROGRAMA CURRICULAR.....	122
TABLA 44. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS PARA PROGRAMAS DE APOYO.....	123
TABLA 45. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS PARA PROGRAMAS EXTRA CURRICULARES.....	125
TABLA 46. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	126
TABLA 47. IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS	127
TABLA 48. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.	128
TABLA 49. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS.	129
TABLA 50. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DISEÑO DEL MODELO PEDAGÓGICO DEL MILENIO.....	132
TABLA 51. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN DOCENTE	136
TABLA 52. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	139
TABLA 53. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	140
TABLA 54. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO....	145
TABLA 55. CRONOGRAMA DE LOS PROYECTOS	146
TABLA 56. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR PLANTEADOS PARA LA ESCM.....	149
TABLA 57. BENEFICIARIO DE LA ESCM	163

RESUMEN

La escuela Caupolicán Marín es la primera escuela fundada en el Cantón Santa Cruz en el año de 1942, pese a esto, actualmente no presenta un desarrollo institucional relevante debido a varios factores entre los que se destacan los históricos; pues en principio el desarrollo económico giró alrededor de la actividad agropecuaria y el centro económico de la isla estuvo en la Parroquia de Bellavista, esto cambió cuando se explotó el turismo en Galápagos (1969) y el centro de operaciones productivas hasta ahora es Puerto Ayora, donde se halla la mayoría de la población de la provincia, centralizándose todo esfuerzo de progreso aquí.

Otro factor clave ha sido la falta de gestión por parte del rector(a) que realiza a más de las funciones de su cargo, el de docente, de inspección, de colecturía, las del departamento técnico, entre otras, no permitiendo que tenga el tiempo suficiente para que gestione en beneficio de la institución, no existiendo liderazgo.

Algo que sí ha causado un impacto negativo en el desarrollo de la escuela es la falta de direccionamiento estratégico en la unidad educativa, ya que al no tener una visión y misión conjunta no existe una articulación en planes, programas, no tienen un reglamento interno, carecen de un orgánico funcional definido, lo que ha permitido una subrogación de funciones a todo nivel por parte del personal docente y administrativo de la escuela, desacreditación institucional a nivel local y prestar un servicio deficiente que es este caso se ha evidenciado con educación con baja calidad.

PALABRAS CLAVES:

Liderazgo, centro económico, centralizándose, impacto, subrogación.

ABSTRACT

The Caupolicán Marín School is an important educational unit within the rural sector of Santa Cruz Island. However due to its past strategic direction its development as an education institute hasn't been positive, which has directly affected its academic level already categorized as low. In an effort to improve education in general in the Galapagos Islands, the Ministry of Education has developed the project "Millennium Schools," and has selected Caupolicán Marín School to become part of its system.

To implement the project, it was necessary to design in first place a Strategic Plan; a SWOT analysis was taken into action with all the educational community that compromises the school: head directors, teachers, parents, and students. Results in general indicate that amongst its strengths the school has a good infrastructure and teachers with a wide variety of skills who can develop diverse activities that are necessary and vital for an education institution. On the other hand, the diagnosis of vulnerability determined a lack of confidence in the quality of education provided by the school and poor institutional management. With these results a strategic direction was elaborated in which a mission and vision statement was created and several political and moral values that will govern the course of this school.

In addition the Balance Scorecard was raised with four strategic perspectives: users, financial, internal processes and learning. This allowed to determine four profiles to identify and develop projects aimed at achieving the institutions strategic objectives, which are: developing the school curriculum, the academic support system, extracurricular activities and institutional strengthening.

KEY WORDS: Addition. Balance Scorecard, strategic perspectives, financial, learning

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1-ANTECEDENTES

1.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El proyecto está localizado en el Archipiélago de Galápagos, situado en el Pacífico Oriental Tropical a 600 millas náuticas del Ecuador continental entre 1°20' de latitud norte y 1°0' de latitud sur, y los 89° y 92° de longitud occidental (Ilustración1).

Ilustración 1. Ubicación Geográfica del Archipiélago de Galápagos



Fuente: Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 2005.

Está conformado por 19 islas mayores y más de 200 islotes y rocas que dan aproximadamente 8.010 Km². dispersas en un área aproximada de 70.000 Km²

(Ilustración 2).

Tabla 1. Distribución de la superficie terrestre en la Provincia de Galápagos.

<i>Islas</i>	<i>Total de Ha</i>	<i>Área Parque Nacional- Ha</i>	<i>% de Parque Nacional en la isla</i>	<i>Área Colonizada (rural+urbana) –Há</i>	<i>% de Área colonizada en la isla</i>
<i>San Cristóbal</i>	55.800	47.407	85.0	8.393	15.0
<i>Santa Cruz</i>	98.600	87.215	88.5	11.385	11.5
<i>Isabela</i>	458.800	455.232	99.2	3.568	0.8
<i>Santa María</i>	17.300	16.990	98.2	310	1.8
<i>Baltra</i>	2.700	0	0.0	2.700	100.0
<i>Resto de las islas</i>	155.000	155.000	100.0	0	0.0
Total	788.200	761.844	96.7	26.356	3.3

Fuente: Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 2005.

Las características socioeconómicas relevantes de la provincia de Galápagos son:

1. Alta vulnerabilidad de sus ecosistemas.
2. En el caso particular de esta isla, escasas de agua y del recurso suelo.
3. No es autosuficiente energéticamente, los combustibles y los alimentos vienen del Ecuador continental con altos riesgos de contaminación e ingreso de animales introducidos. (Se consume 5200 gramos de diesel y se genera 10 toneladas de basura diarios).
4. Actualmente las islas se encuentra en un período de crecimiento económico casi interrumpido desde hace 30 años, con una tasa actual de entre el 5 y el 6% anual.
5. La tasa de desempleo no supera el 4%.
6. El turismo se inició en 1969 y es el motor de la economía local, este emplea al 40% de los residentes locales y en el 99 aportó 135 millones de dólares a la economía del Ecuador y 33 millones a la economía insular, contribuyendo significativa en la renta per cápita de los habitantes. También se puede destacar la importancia para la economía local, los ingresos generados por la actividad pesquera y, en menor medida, por la exportación de ganado o productos agrícolas como el café orgánico (INGALA 2003: 39).

7. El turismo ha crecido desde fines de los años sesenta. En 1970 visitaron Galápagos 4500 turistas, 18.000 en 1985, 70000 en el año 2000, más de 122.000 en el 2005, y en el 2012 llegaron 180831 visitantes (DPNG 2013).

1.2- DIVISIÓN POLÍTICA DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS

Galápagos constituye una de las 22 provincias en las que se divide políticamente la República del Ecuador. La Provincia de Galápagos es relativamente reciente, ya que fue creada el 18 de Febrero de 1973 y es reconocida por su notable valor ecológico, biológico, turístico y estratégico.

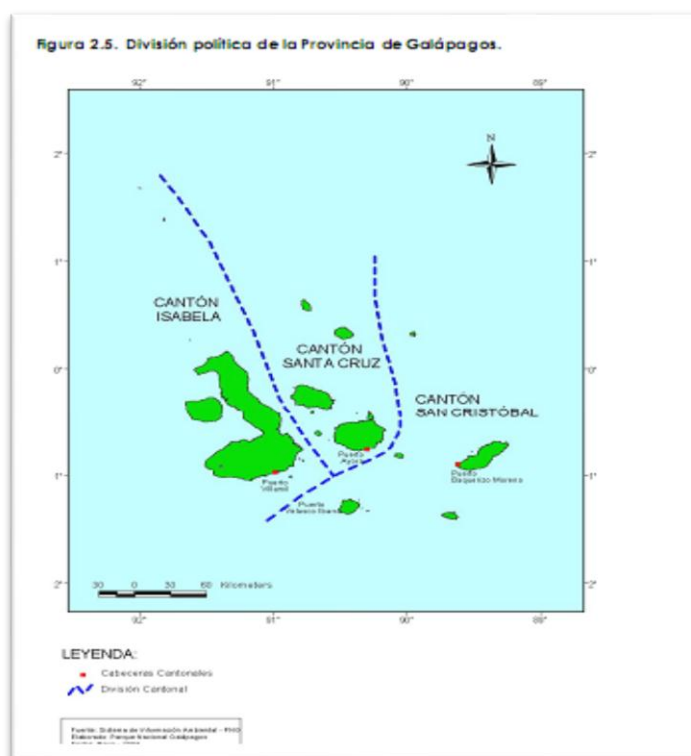
Está se divide políticamente en tres Cantones, que corresponden a las islas de: San Cristóbal, con su capital cantonal Puerto Baquerizo Moreno, que es también la capital provincial; Santa Cruz, cuya capital cantonal es Puerto Ayora; e Isabela con Puerto Villamil como capital cantonal. Existen, además, cinco Parroquias rurales: dos en San Cristóbal, dos en Santa Cruz y una en Isabela (Tabla 2 e Ilustración 3).

Tabla 2. Población de Galápagos por cantón a (2010)

Cantón	Urbana	Rural	Total
San Cristóbal	6287	635	6922
Isabela	2046	151	2197
Santa Cruz	11120	2531	13651
TOTAL			22770

Fuente: Resultados preliminares del Censo de 2010, ECV-Galápagos 2009/2010

Ilustración 3. División política de la Provincia de Galápagos.



Fuente: Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 2005.

La isla de Santa Cruz; a pesar de no ser la capital provincial, cuenta con el primer aeropuerto de la zona y el de mayor descarga de pasajeros con fines turísticos. Razón por la cual es uno de los cantones más desarrollados y con mayor número de habitantes aproximadamente de 15000 habitantes (censo 2010), Su cabecera cantonal es Puerto Ayora con una población estudiantil muy numerosa. Tiene 2 parroquias rurales (Bellavista y Santa Rosa). El lugar de estudio es la parroquia de Bellavista (Ilustración 4).

Ilustración 4. Mapa de la Isla Santa Cruz



Fuente: Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 2005.

1.3- SISTEMA EDUCATIVO DE GALÁPAGOS

1.3.1- Marco legal y conceptual de la Educación en la Provincia de Galápagos.

La Base Legislativa que rige la educación en Galápagos es:

- La Constitución Política del Estado aprobada en el 2011; manifiesta que el estado garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en los niveles: inicial, básico y bachillerato o su equivalente.
- Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y Reglamento, aprobada en 1998 que en sus artículos 32 y 34 manifiesta:

- En el Art 32: que el Régimen Educativo y de la Capacitación en la provincia de Galápagos estará sometido a los siguientes criterios generales:

- El Estado priorizará la capacitación dirigida a las especiales necesidades de la Región Insular en todos los niveles.
- La aplicación de la institucionalización de la Reforma Educativa Integral que incorpore la preservación y conservación ambiental y las características socioeconómicas de la provincia.
- La construcción, tecnificación, mejoramiento y equipamiento de las instituciones educativas de la provincia de Galápagos.

- En el Art. 34.- REFORMA EDUCATIVA INTEGRAL: La Reforma Educativa Integral será aprobada por el Ministerio de Educación y Cultura y su formulación estará a cargo de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos y el Magisterio Insular formal mente organizado. Para tal efecto contará con la participación de los sectores públicos y privados involucrados. La Reforma Educativa Integral, estará sometida a un permanente seguimiento y evaluación, cuyos resultados los servirán de base para su reformulación y actualización.

1.3.2- Generalidades del Sistema Educativo Insular.

El Archipiélago muestra un elevado nivel educacional, el analfabetismo es bajo (3%) y los niveles de escolaridad (años de instrucción formal de la población mayor de 24 años) son incluso superiores a la media urbana nacional (Ospina y Falconí 2007).

En Galápagos el 31.3% de niños de cinco años se matricularon en educación inicial, en el área urbana el 35 %, mientras que el área rural tan solo el 12.1%, cantidades similares son para la educación básica. Referente al estado de la infraestructura de los establecimientos educativos el 76.7% es buena en la zona urbana y 70.6% en las zonas rurales (INEC 2009- 2010, Encuesta de Condiciones de Vida de Galápagos) (Tabla 3).

Tabla 3. Número de estudiantes, docentes y personal administrativo que conforman el Sistema Educativo en Galápagos 2010.

CANTÓN	TOTAL GENERAL DE ESTUDIANTES			TOTAL GENERAL DE DOCENTES						TOTAL GENERAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO				
	H	M	T	F	IF	T	P	M	T	T	F	P	M	T
SAN CRISTOBAL	1154	1027	2181	152	5	157	35	0	35	192	23	6	0	29
ISABELA	296	295	591	40	0	40	0	11	11	51	4	0	1	5
SANTA CRUZ	2078	2112	4190	213	3	216	57	0	57	273	22	15	0	37
TOTAL GENERAL	3519	3440	6962	405	8	413	92	11	103	516	49	21	1	71

Nota: M= mujer; H= hombre; T= total, F= fiscal, IF= itinerante fiscal; P= particular; M= municipal

Fuente: Supervisión Escolar de Santa Cruz-2010.

Para el año 2000, se determinó que en Galápagos existen alrededor de 23 establecimientos educativos. De los cuales, el 78% (alrededor de 18) son Fiscales, particulares y 2 fisco misionales (Tabla 3).

En Galápagos la educación es considerada como la mejor estrategia para mitigar los impactos humanos, y con ella se pretende formar un perfil de ciudadano ejemplar, con una cultura propia galapagueña, desde el punto de vista antropológico y de conservación acorde al medio en que se vive.

Pero lamentablemente el sistema educativo formal que impera aquí, no está adaptado a la realidad del archipiélago, por lo cual los currículos educativos que se imparten actualmente en los centros escolares, no están impregnados de esa conciencia ambiental (Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 2005). A pesar de que:

El 12 de septiembre del 2001, con Acuerdo Ministerial 3090 se aprueba la Reforma Educativa Integral de Galápagos (REIG), que tiene como finalidad, formar en niños, niñas y adolescentes, jóvenes y adultos, una conciencia medio ambiental cuyos comportamientos y aprendizajes generen procesos educativos armónicos a sus necesidades biológicas, psicológicas, emocionales, culturales y sociales.

Entre el 2004 y 2005, se desarrolla el Plan Estratégico Institucional de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos para la REIG (Reforma Educativa Integral de Galápagos), donde se determinan las Áreas Claves de Intervención: fortalecimiento institucional, proceso pedagógico, e infraestructura, equipamiento y mantenimiento (Informe Galápagos 2007-2008).

De acuerdo al informe realizado por el Centro de Desarrollo e Investigación de la Escuela Politécnica Nacional entre el 2001 y 2002, la educación formal no es considerada de calidad (Ilustración 5) y no abarca las expectativas del mercado laboral estableciéndose nudos críticos dentro del Sistema Educativo de Galápagos y estos son:

- No se cuenta con un Modelo Educativo Alternativo que permita orientar la implementación de las políticas educativas y concretar la Reforma Educativa Integral con un fundamento científico.

- La Dirección Provincial de Educación no está preparada técnicamente para asumir los retos de la Reforma Educativa Integral.
- Se aprecia y perfilan ciertas insuficiencias en la formación pedagógica de los docentes. En especial en el dominio de las metodologías de la enseñanza y la psicología del aprendizaje.
- La calidad del aprendizaje, la solidez de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades presentan afectaciones.
- No se aprecia el protagonismo estudiantil, que estimule la formación de los líderes que requieran las sociedades para enfrentar los retos de la globalización, de la gestión de la información que desde el contexto y la realidad nacional posibiliten la integración del Ecuador al mundo.
- Respecto a la Educación Ambiental, de los estudiantes se evidencia una influencia positiva al respecto; sin embargo, solo se manifiestan como estereotipos o formulaciones carentes de contenido específico.
- La contribución a la formación en valores de los estudiantes evidencia serias dificultades, dado el desconcierto de los docentes y directivos acerca de cómo implementarla y evaluarla consecuentemente.
- No existen estrategias coherentes de trabajo metodológico, en los niveles de dirección y en las instituciones educativas. Los métodos de enseñanza utilizados son predominantemente reproductivos lo que limita el desarrollo del pensamiento de los estudiantes.
- La vinculación de la teoría con la práctica y el estudio con la actividad productiva es insuficiente, se aprecia insuficiencia en la enseñanza del inglés y la computación como herramientas imprescindibles para la formación integral de los alumnos en el contexto de la globalización de los procesos.
- Carencia de una identidad cultural insular propia; no se fomenta manifestaciones artísticas culturales que fortalezcan la pluriculturalidad, Interculturalidad, características y condiciones especiales de la Provincia de Galápagos.

- Escasa práctica deportiva escolar; insuficiente infraestructura e implementación deportiva que limita la participación de los educandos en las prácticas deportivas por disciplinas.
- No se integra oficialmente la educación inicial, pese a que a nivel del MEC (Ministerio de Educación y Cultura), ésta ya está oficializada.
- No existe una adecuada atención a la diversidad de niños/as y jóvenes con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad dentro de la educación regular.
- Carencias de DOBES en los establecimientos educativos.
- En cuanto a la infraestructura los planteles tienen necesidades de mantenimiento, equipamiento y obras complementarias. La educación tiene un déficit en su calidad, presentando bajo rendimiento y deserción escolar.

Ilustración 5. Identificación de problemas sector educación



Fuente: Sistema de Gestión Turística 2010

Entre el 2007 - 2011, para mejorar la calidad de la educación tanto en esta provincia como en el resto del país, el Ministerio de Educación ha emprendido diversas acciones estratégicas, derivadas de las directrices de la Constitución de la República y del Plan Decenal de Educación, de las cuales tres iniciativas serán desarrolladas a profundidad por ser parte integral de este Plan Estratégico y son:

- Incorporación del octavo, noveno y décimo año al Sistema de Educación Básica.
- Implementación de las Escuelas del Milenio
- Medición de la calidad de la educación mediante la implementación de estándares de calidad educativa de desempeño docente y directivo.
- Actualización Curricular.

1.3.3. Escuelas del Milenio

Las Unidades Educativas del Milenio (UEM) son creadas a partir del acuerdo ministerial No 244 y sus objetivos son:

- Brindar una educación de calidad y calidez.
- Mejorar las condiciones de escolaridad.
- Acceso y la cobertura de la educación en sus zonas de influencia.
- Desarrollar un modelo educativo que responda a necesidades locales y nacionales.

Estos planteles del proyecto piloto de educación cuentan con varios componentes:

- Oferta educativa: Educación inicial, general básica y bachillerato.
- Modelo Educativo Inclusivo.
- Docentes Capacitados.
- Infraestructura Integral.
- Conectividad

- Aulas de Info-pedagogía
- Laboratorios de: Idiomas, Informática, Física, Química, Biología y Ciencias Naturales.
- Biblioteca Digital.

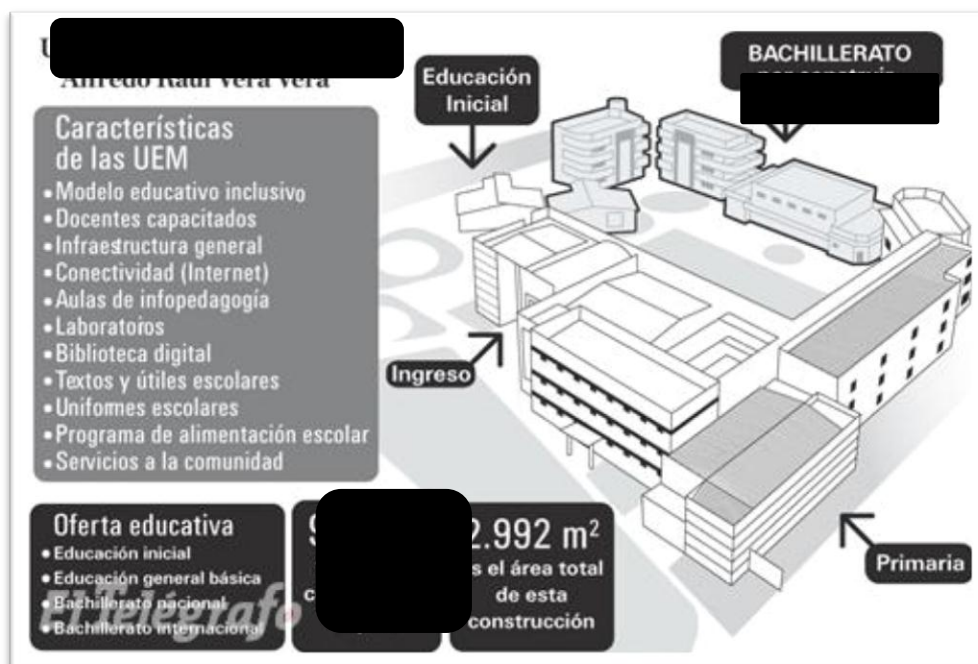
Las Unidades Educativas del Milenio emplean un modelo educativo innovador complementado con infraestructura pertinente, recursos pedagógicos adecuados, docentes apropiados y pretende la vinculación a diversos actores relevantes según la problemática local. Los elementos que caracterizan a la UEM son:

a)- Calidad: Las UEM tienen oferta de educación inicial, básica y bachillerato, ya sea con su propia cobertura, o mediante escuelas y jardines fiscales “anexos”. Gracias a su carácter experimental, las UEM elaboran su Proyecto Educativo Institucional, de forma participativa, respetando las características culturales, sociales y económicas de la zona de influencia y en concordancia con los planes de desarrollo local, regional y nacional.

Cada Proyecto Educativo Institucional es inclusivo y propende al establecimiento de una cultura democrática y equitativa en términos económicos, sociales, étnicos y de género; favorece la pertinencia cultural y lingüística; fomenta el liderazgo individual y colectivo; y promueve un alto compromiso y acción proactiva de cuidado medioambiental. Su intervención holística, impulsa el conocimiento y aplicación de las ciencias y la tecnología, la investigación, las artes y las letras y promueve la práctica deportiva.

b)-Infraestructura: El diseño arquitectónico, vinculado a su modelo pedagógico, considera las características etnográficas de su zona de influencia y la accesibilidad requerida para las personas con limitaciones físicas. De acuerdo a su malla curricular, goza de aulas con ambientes temáticos, con equipamiento moderno y tecnología de punta tanto en bibliotecas, laboratorios y centros de prácticas técnicas, deportivas y culturales.

Ilustración 6. Estructura básica de las UEM



Fuente: Diario el Telégrafo, 2010.

c) -Tecnología: Las Unidades Educativas del Milenio incorporan elementos modernos de tecnología de la información en el proceso de enseñanza y aprendizaje, utilizando a la tecnología como un medio para potenciar la educación desde las etapas más tempranas de desarrollo.

d)- Promoviendo el desarrollo local: Las Unidades Educativas del Milenio forman parte de un proyecto de desarrollo integral que contempla una perspectiva estratégica, incorporando articuladamente a los padres de familia, la comunidad y diversos sectores sociales, productivos, culturales, deportivos, etc., que convierten a la Unidad en un elemento dinamizador y vivencial de la nueva educación fiscal, íntimamente vinculada con su entorno, la sociedad y el país. La UEM busca convertirse en un centro comunitario cuya infraestructura y tecnología de punta sirvan a toda la población dentro de su área de influencia.

e)- Docentes: Los docentes de las UEM acceden a sus cargos mediante concurso de conformidad con la Ley de Educación y la Ley de Carrera

Docente, Escalafón del Magisterio, su Reglamento y demás normas vigentes. Los aspirantes a docentes de las Unidades Educativas del Milenio deberán demostrar vocación por el servicio a la comunidad y capacidad de apropiación y utilización de nuevas tecnologías. Se dará prioridad a los aspirantes que vivan en la comunidad. Los docentes son capacitados en los particulares del Proyecto Educativo Institucional de la UEM y en varios temas y necesarios para potenciar la enseñanza del nuevo milenio.

f)-Socios: El éxito de las Unidades Educativas del Milenio se centra en su relación con la comunidad y con socios comprometidos a liderar el desarrollo de cada localidad. Estos socios podrán participar en el proceso de diseño, creación, construcción, implementación y seguimiento de las Unidades Educativas del Milenio mediante convenios o alianzas estratégicas. Los socios pueden ser:

- **Socios Gestores:** Instituciones públicas o privadas, fundaciones, corporaciones y/o organismos no gubernamentales que promuevan que su comunidad sea considerada por el Ministerio de Educación para construir una Unidad Educativa del Milenio y que asuman la responsabilidad de cooperar con recursos materiales o técnicos para la ejecución de uno o varios componentes del Plan de Desarrollo Integral, el cual debe tener relación con las actividades académicas y formativas de la UEM.
- **Socios Académicos:** Instituciones públicas o privadas ligadas al ámbito académico que cooperen en el diseño e implementación del Proyecto Educativo Institucional, de la malla curricular, del modelo pedagógico o del modelo de gestión, complementando su participación con acompañamiento en la actualización docente y/o acompañamiento en procesos de certificación de calidad educativa.
- **Socios Patrocinadores:** Personas naturales o jurídicas, públicas o privadas u organismos no gubernamentales, que participan en el financiamiento de uno o varios componentes del Plan de Desarrollo

Dependiendo de las funciones que asuma un actor específico dentro del convenio o alianza estratégica, se podrá asumir uno o varios de los roles anteriormente descritos.

1.3.4- Medición de la calidad de la educación mediante la implementación de estándares de calidad educativa de desempeño docente y directivo.

El proyecto de las UEM cuenta con la asistencia técnica de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y con el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Y está legalmente sustentado por la sexta política del Plan Decenal de Educación, que determina que hasta el año 2015, se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación, para lo cual se implementará un sistema nacional de evaluación y redición social de cuentas, mediante el establecimiento de estándares de Calidad Educativa.

Estos estándares son descripciones de logro que permiten verificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los actores educativos (estudiantes, docentes y directivos), los mismos que se evidencian en acciones y desempeños que pueden ser observados y evaluados en los contextos en los que estos se desenvuelven. Para la medición de la calidad el estado ecuatoriano realiza la evaluación a:

- Evaluación de los candidatos al magisterio
- Evaluación de los docentes en funciones
- Evaluación del Desempeño académico de estudiantes

1.3.5- Actualización Curricular

Mediante acuerdo Ministerial 0611 del 16 de diciembre del 2009, se puso en vigencia el nuevo currículo de primero a séptimo años para la educación general básica (EGB). Que en la provincia de Galápagos requirió de adaptaciones curriculares especiales dado su contexto, razón por lo cual en el 2010, y con la participación de las instituciones de gobernanza Galápagos, se realizó el reajuste de los currículos de las Ciencias Naturales y Estudios Sociales de la Educación General Básica (EGB) y se incluyeron aspectos específicos para un buen manejo de la sustentabilidad de las islas (2010, Rendición de Cuentas del MEC)

2- JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta es una herramienta de planificación a largo plazo que orientara a la escuela Caupolicán Marín, en los ámbitos de gestión, administración, procesos, priorización de proyectos educativos y evaluación para que de manera oportuna tomen correctivos pertinentes.

Además permitirá responder a los retos de la sociedad del conocimiento, para alcanzar una educación de calidad que forme individuos capaces de enfrentarse a los avances mundiales y sobre todo respondan a las necesidades locales. Los mismos que serán plasmados en la definición de su misión, visión política, estrategias que exigen cambios profundos en todo su modelo de gestión administrativa y pedagógica.

El PEI (Plan Estratégico Institucional) de la escuela Caupolicán será una búsqueda permanente de mejoramiento de la educación, el mismo que pretende ponerse en práctica bajo las siguientes consideraciones:

- Para mejorar la calidad educativa a través del desarrollo curricular en los aspectos de los propósitos, contenidos, evaluación, métodos, técnicas, recursos y secuenciación.

- Por la singularidad y fragilidad del entorno insular de Galápagos ver su acelerado crecimiento demográfico que exige capacitar a los jóvenes para el manejo adecuado de sus recursos.
- Por la dicotomía mental entre las islas, el país y el mundo que los jóvenes requieren superar.
- Para implementar una cultura evaluativa de los procesos basados en la co-evaluación, hetero-evaluación y autoevaluación.
- Para promover alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales
- Para el mejoramiento de la identidad institucional a través del fortalecimiento y la cultura y el desarrollo de talentos.
- Por la importancia del PEI como requisito fundamental para el proyecto “Escuelas del Milenio”.

3- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La escuela Caupolicán Marín a pesar de ser la primera escuela en ser creada en el cantón Santa Cruz, no presenta un crecimiento institucional considerable, le falta dirección y gestión administrativa, infraestructura, tecnología de punta, recursos económicos, carece de una credibilidad académica de calidad, sus docentes no han sido debidamente capacitados y ha carecido de apoyo institucional por parte de las autoridades competentes (Informe Anual 2010).

Con el afán de mejorar la educación en Galápagos el Ministerio de Educación la incorpora en el Proyecto de “Escuelas del Milenio” para lo cual deben presentar diferentes requisitos y uno de ellos es su Plan Estratégico (PE) que le servirá como herramienta de mejoramiento a largo plazo, mismo que actualmente carecen. Requisito que es de inmediato cumplimiento para evitar no ser incorporados en mencionado proyecto.

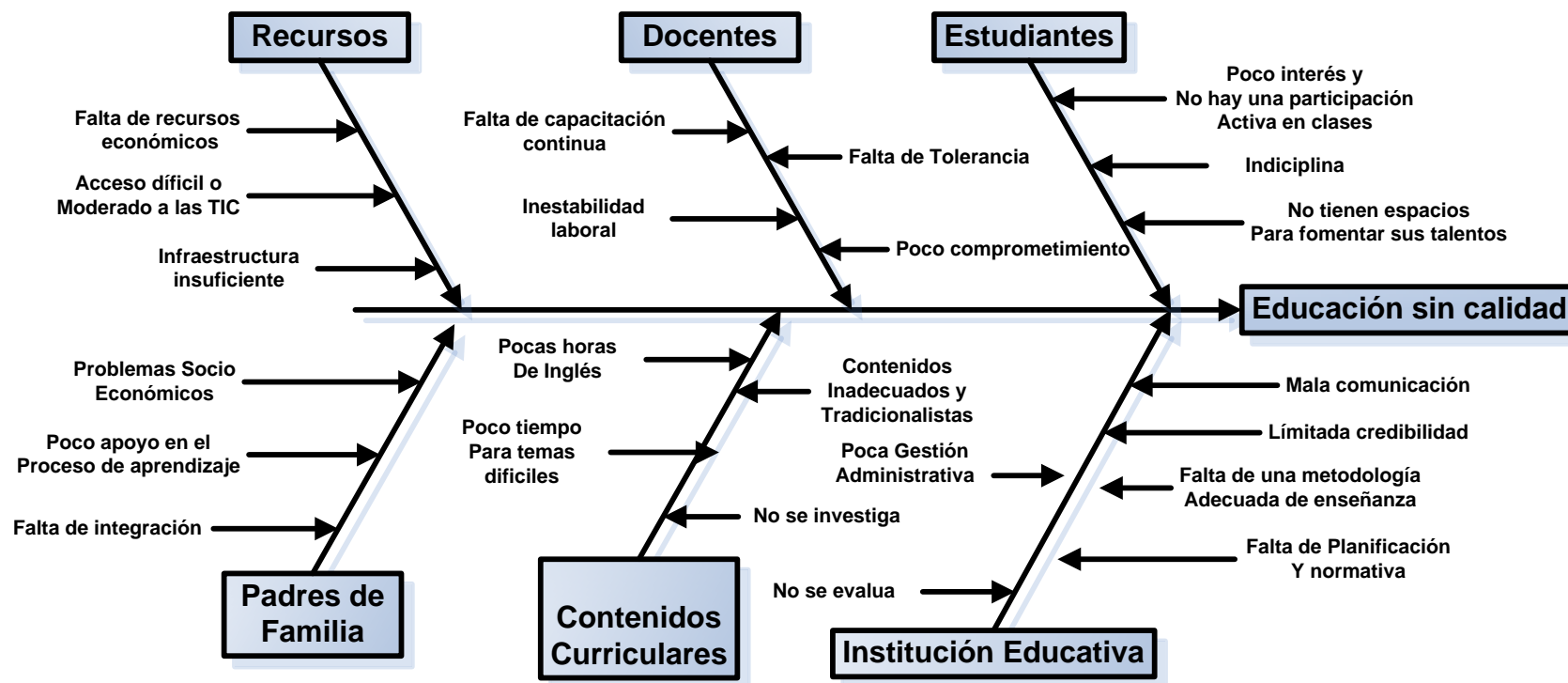
Por este motivo es necesario que la escuela Caupolicán Marín, cuente con un PEI ya que es un proceso de reflexión y construcción colectiva que

requiere del compromiso de todos los miembros de su comunidad para lograr el desarrollo académico.

También su importancia radica en que es una propuesta de planificación a corto y largo plazo que de manera sistemática evalúa su realidad interna y externa y nos permitirá definir los perfiles de los estudiantes que busca la escuela formar.

Además como va a ser una escuela del Milenio necesita tener una visión, misión clara para lograr sus metas.

Ilustración 7. Diagrama de Ishikawa de la Escuela Caupolicán Marín.



Fuente: Autor

4- OBJETIVOS

4.1- OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Elaborar el Plan Estratégico para alcanzar una educación de calidad en los estudiantes de la Escuela Caupolicán Marín (ECM) y que responda a un plan maestro, basado en competencias para satisfacer las necesidades institucionales.

4.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- 1- Realizar un análisis situacional de la Escuela Caupolicán Marín mediante la identificación de sus fuerzas positivas y negativas del entorno.
- 2- Elaborar un direccionamiento estratégico mediante el planteamiento de la misión, visión y valores que permitan definir la excelencia académica a la que quieren llegar.
- 3- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (BSC) para fortalecer la estructura institucional y modernización de sus procesos para mejorar su gestión.
- 4- Definir el perfil de alumno que se busca formar.

5- MARCO CONCEPTUAL

6-

1- Estrategias: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (Norton. K.S, 2000).

2- Factores Claves de Éxito: son las áreas funcionales u operativas fundamentales y decisivas para el éxito de un negocio (Norton. K.S, 2000).

3- Direccionamiento Estratégico: es definir hacia dónde queremos ir tomando como punto de partida la misma por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora (Norton. K.S, 2000).

4- Visión: Nos indica a dónde queremos llegar en un determinado tiempo; es el elemento que le da sentido a los esfuerzos de cambio que a futuro se pretende alcanzar en la escuela (ESPE, 2009; Modulo de Planeación y Dirección Estratégica).

5- Misión: Es la razón de ser o propósito de la organización. El por qué estamos en el mercado (ESPE, 2009; Modulo de Planeación y Dirección Estratégica).

6- Gestión: la gestión es la manera como se toma las decisiones en la organización, se enfoca directamente en que la persona que la dirige este de acuerdo con el plan estratégico que se está elaborando, sino existe la apropiación de los gerentes o de los dueños el plan queda como documento de biblioteca; establece la cultura de la secuencia de los planes y de empujar a la organización al crecimiento y al desarrollo (ESPE, 2009; Modulo de Planeación y Dirección Estratégica).

7- Indicadores de Gestión: son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados (ESPE, 2009; Diseño y Evaluación de Proyectos).

8- Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo (ME, 2005).

9- Evaluación del Desempeño: Son los sistemas que se utilizan para evaluar el desempeño del recurso humano en base a indicadores medibles y verificables (ME, 2005).

10- Perfil Profesional: Conjunto de competencias que le permite asumir en condiciones de eficiencia y eficacia las responsabilidades del campo ocupacional (ME, 2005).

11- Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles

12- Eficacia: Capacidad para lograr obrar o conseguir un resultado determinado

13- Cambio Tecnológico: Modificaciones de los flujos de procesos y sistemas de producción, o generación de servicios, provocados por la utilización de nuevas concepciones, equipamiento, metodologías, materiales y recursos en constante desarrollo (ME, 2005).

14- Adaptabilidad: Es la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto.

15- Gestión: Es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo (ME, 2005).

16- Currículum: Serie estructurada de experiencias de aprendizaje que en forma intencional son articuladas con una finalidad concreta: producir los aprendizajes deseados (ME, 2005).

17- Educación de Calidad: La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (ME, 2005).

- **Ventaja Competitiva:** Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

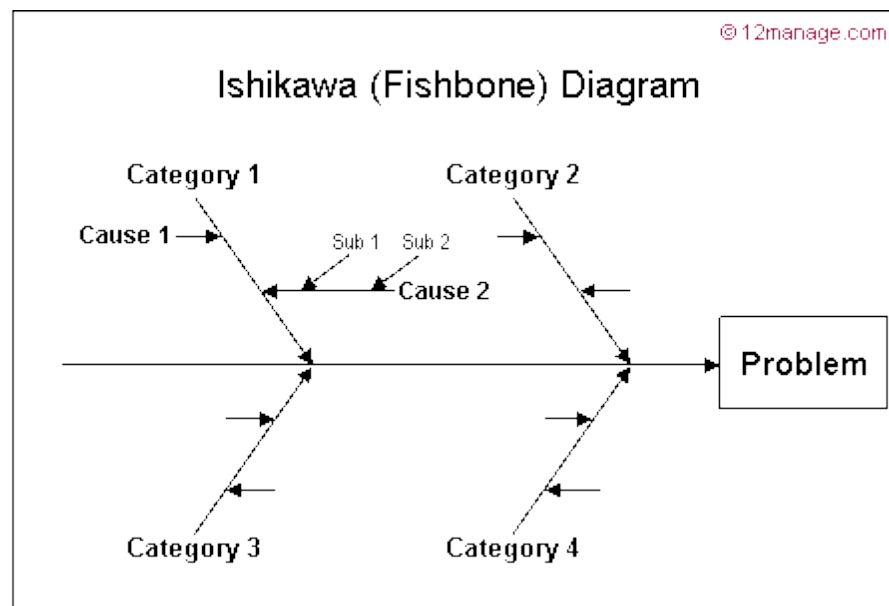
- Difícil de igualar
- Única
- Posible de mantener
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a variadas situaciones (Kaplan, 2000)

- **Desarrollo Sustentable:** Implica la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones (SPNG, 2006).
- **Proyecto:** Un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto o servicio único (SPNG, 2006).

6. MARCO TEÓRICO

6.1. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO (ISHIKAWA)

Es la forma de distinguir las causas posibles que permite solucionar los problemas de la empresa y esto se representa en el esqueleto de pescado por lo tanto las causas representan el 20% logran el 80% del efecto (Salazar 2006).



6.2. TIPOS DE ESTRATEGIA

Hay 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

a. Intensivas: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto. Se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el mercado.

- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

b. Integrativas: buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia y son:

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal.

c. Diversificadas: Se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- Diversificación Concéntrica.
- Diversificación Horizontal.
- Diversificación Conglomerada.

d. Otras: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Tabla 4. Estrategias alternativas de crecimiento definidas e ilustradas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
INTEGRATIVAS:	
<i>Integración hacia adelante</i>	<i>Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.</i>
<i>Integración hacia atrás</i>	<i>Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.</i>
<i>Integración horizontal</i>	<i>Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.</i>
INTENSIVAS: Penetración en el mercado	<i>Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.</i>
<i>Desarrollo de mercado</i>	<i>Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.</i>
<i>Desarrollo de producto</i>	<i>Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.</i>
DIVERSIFICADAS:	
<i>Diversificación concéntrica</i>	<i>Añadir nuevos productos pero relacionados</i>
<i>Diversificación de conglomerados</i>	<i>Añadir nuevos productos no relacionados.</i>
<i>Diversificación horizontal</i>	<i>Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.</i>
OTRAS: Asociaciones	<i>Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.</i>
<i>Reducción</i>	<i>Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.</i>
<i>Desposeimiento</i>	<i>Venta de una división o parte de una organización.</i>
<i>Liquidación</i>	<i>Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.</i>
<i>Combinación</i>	<i>Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.</i>

Fuente: www.virtual.unal.edu.ec

e- Estrategia Genérica de Michael Porter:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación (Kaplan, 2000).

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Es cuando una empresa emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras, para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector. Los niveles de la estrategia son:

a- Estrategia corporativa: Trata de definir la relación de la empresa con su entorno a partir de la especificación del Ámbito de Actividad y de las Capacidades Distintivas requeridas para el mismo.

b- Estrategia de Negocio: Trata de definir cómo competir y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una posición de ventaja en cada uno de los negocios.

c- Estrategia Funcional: Trata de definir cómo utilizar mejor los recursos y competencias dentro de cada área funcional (<http://es.scribd.com/>).

6.3.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna:

- **Perspectiva financiera:** Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- **Perspectiva clientes:** Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente.
- **Perspectiva procesos:** Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.
- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartado aquellos que no lo son. (Salazar 2006).

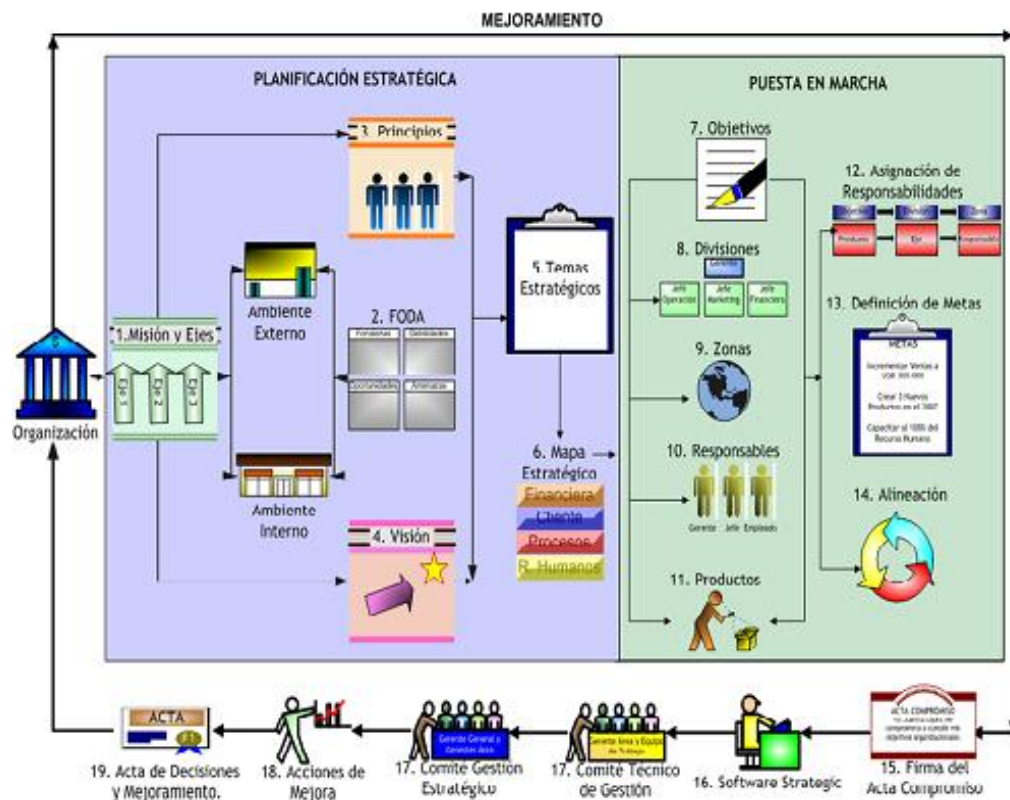
Ilustración 8. Perspectivas del BSC.



Fuente: www.virtual.unal.edu.ec

Ilustración 9. Cuadro de Mando Integral

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: Taller de Direccionamiento Estratégico, ESPE 2010

6.4.-MATRICES

- **Matriz FODA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Fuente: Autor

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

- **Matrices Resumen**

En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

- **Matrices de Ponderación**

Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

- **Matrices de Acción**

Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

- **Matriz Síntesis**

Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.

- **Matrices de Validación**

“Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis”. (infomipyme, s/f)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN

2.1-LA INSTITUCIÓN, SÍNTESIS HISTÓRICA Y SU ORGANIZACIÓN.

2.1.1-Breve reseña histórica.

La Escuela Fiscal Mixta “Caupolicán Marín” fundada en 1942, es la primera escuela de Isla Santa Cruz, ubicada en la Parroquia de Bellavista, fue creada por dos grandes personalidades Militares el capitán Caupolicán Marín y el Teniente Edmundo Villalba, quienes viendo que la niñez de ese entonces tenían la necesidad de educarse, participan en esta noble causa.

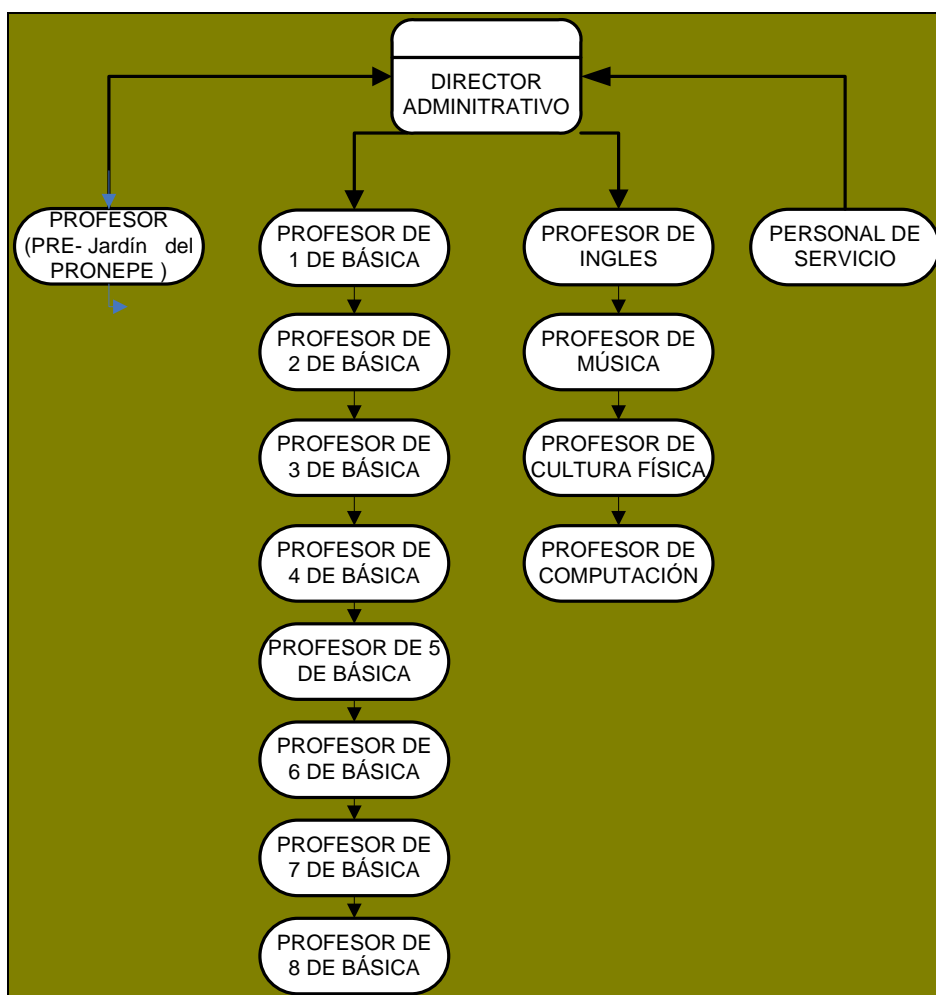
La escuela en sí, comienza con muy pocos niños y sus primeros maestros fueron: los cabos Ruana y Miguel Suarez Checa y el sargento Enrique Vallejo, luego poco a poco la situación de la institución fue cambiando por el incremento poblacional y por pedido del propio oficial Marín, son reemplazados por la maestra guayaquileña Mercedes Yerovi quien estuvo un año y medio y fue remplazada por el profesor Narváez.

Posteriormente suceden nombres de importantes maestros como: Mosquera, Pedro Barros, Wilson Núñez, Godolías Hidrovo. En 1956 llegan los esposos Antonio y Zoila Gallardo quienes se retiran de la educación por cuestiones personales y son reemplazados por los hermanos Sevilla, que lograron nombramientos oficiales para trabajar y lo hicieron hasta el año de 1973. (1983, Revista Municipal de Puerto Ayora- Galápagos).

2.1.2-Organización y Administración del Plantel

La escuela cuenta con el siguiente personal docente:

Ilustración 10. Organigrama de la Escuela Caupolicán Marín.



Fuente: Autor

Además existe el Consejo Técnico, Comisiones permanentes como: Social, Cultural, Deportiva, Salud y Técnica Pedagógica y como sustento de apoyo el Comité Central de Padres de Familia y Consejo Estudiantil.

Esta estructura no se encuentra debidamente establecida en un diseño organizacional.

2.3.- Infraestructura.

La infraestructura de la escuela en general está en buen estado, pero carecen o necesitan adecuar algunos espacios importantes (Ilustración 11) como son: el área para juegos de los niños de educación inicial, readecuación del teatro, e incrementar el número de aulas pedagógicas, para música, orientación, entre otros. Actualmente la escuela cuenta con la

siguiente infraestructura según constatación física realizada por la técnica de la propuesta: (Tabla 6).

Tabla 5. Infraestructura existe en la Escuela Caupolicán Marín

Número	Descripción	Uso
5	Aulas pedagógicas estándar	Salones de clases
1	Aula	Dividida en dos espacios adaptados para salones de clases
1	Salón de actos	Funciona como aula
1	Laboratorio de computación	Con siete equipos en funcionamiento
1	Laboratorio de Inglés	Equipado para clases del idioma Inglés
1	Laboratorio de CCNN.	Sin uso y en ubicado en espacio no adecuado
1	Área de Dirección	Para funciones administrativas
	Baterías Sanitarias	En buen y mal estado, pero insuficientes
4	Canchas deportivas	Para Cultura Física y el recreo de los alumnos, dos de ellas tienen techo.
	Amplias áreas naturales alrededor de la escuela	El cerramiento está incompleto

Fuente: Autor

Ilustración 11. Fotografías de la Escuela Caupolicán Marín



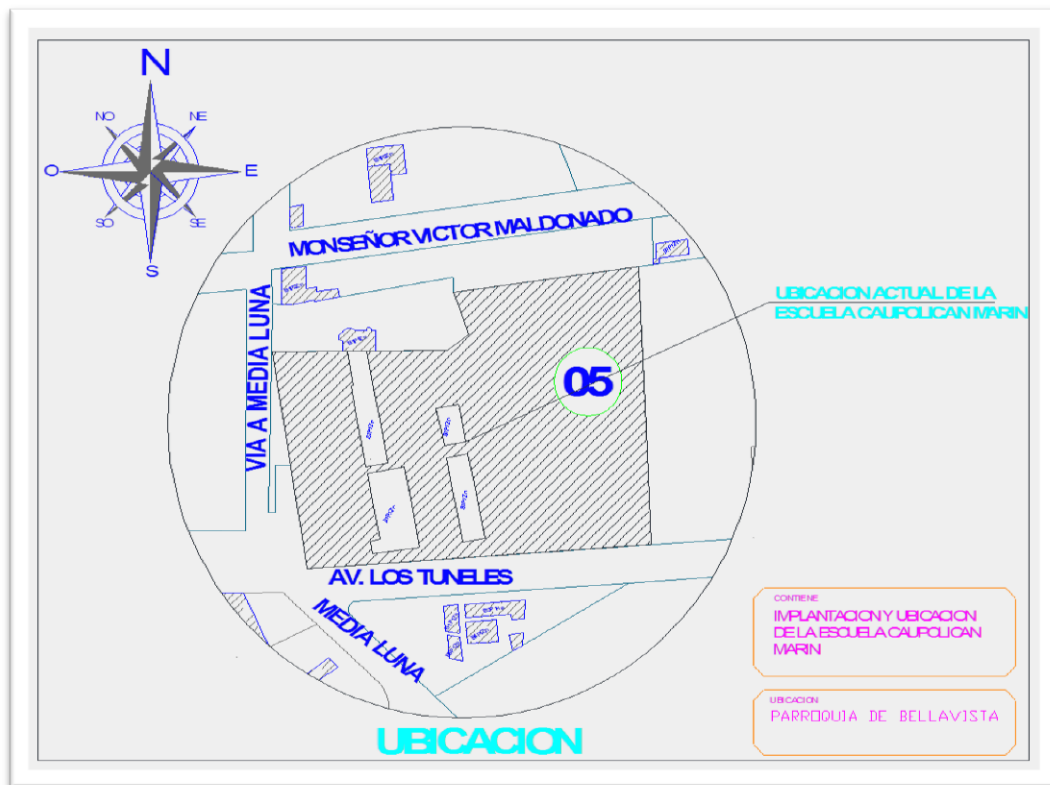


Fuente: Autor

2.4- Ubicación.

Se halla ubicada en la Provincia de Galápagos, en el cantón Santa Cruz, específicamente en la Parroquia de Bellavista (Ilustración 12).

Ilustración 12. Ubicación de la Escuela Caupolicán Marín en la Parroquia Bellavista.



Fuente: Autor

2.5- Análisis Estadístico

A continuación se presenta los resultados obtenidos en el año 2010-2011, de la asistencia a clases de los alumnos, nomina del personal docente y administrativo que labora en la escuela y el presupuesto para gasto corriente que se le asigna anualmente (tablas 7, 8 y 9).

Tabla 6. Resumen de Asistencia del Alumnado del año lectivo 2010-2011

Años de Ed/básica.	Hombres	Mujeres	Total
<i>Nivel Inicial</i>	3	14	17
<i>Primero</i>	10	11	21
<i>Segundo</i>	12	9	20
<i>Tercero</i>	7	16	23
<i>Cuarto</i>	6	18	24
<i>Quinto</i>	11	5	16
<i>Sexto</i>	16	10	26
<i>Séptimo</i>	19	7	26
Total	84	90	174

Fuente: Autor

Tabla 7. Aporte Gubernamental 2010- 2011

<i>Plantel Educativo</i>	<i>Grupo 51</i>	<i>Grupo 53</i>	<i>Grupo 64</i>
Caupolicán Marín	1.073.65	715.77	347.26
Caupolicán Marín	834.07	556.05	
Caupolicán Marín	347.53	231.68	
Total por Grupos	2255.25	1503.50	347.26

Fuente: Autor

Tabla 8. Nomina del personal de la Escuela Caupolicán Marín

Función Actual	Escala Salarial	Ingreso a la ECM	Funcional	DAB	Título
Profesor/a de grado	Décima	1981	40	D	Superior Nivel 3
Profesora especial de idiomas	Décima	1991	40	D	Superior Nivel 3
Profesor/a de grado	Novena	1988	40	D	Superior Nivel 3
Profesor/a de grado	Décima	1990	40	D	Superior Nivel 3
Terapeuta de Lenguaje	Séptima	1998	40	D	Superior Nivel 3
Profesor/a de grado	Séptima	2006	40	D	Superior Nivel 3
Profesor/a de grado	Décima	1973	40	D	Superior Nivel 3
Profesor/a de grado	Décima	1973	40	D	Bachillerato en Ciencias de la Educación
Director/a con carga horaria	Décima	1954	60	D	Bachillerato en Ciencias de la Educación
Profesor/a especial de actividades prácticas	Décima	1988	40	D	Superior Nivel 3
Profesor/a de educación inicial	Quinta	2009	40	D	Superior Nivel 3
Profesor /a órdenes de la DIR. Prov. De Educación	Quinta	2006	40	D	Superior Nivel 3
Conserje	Asistente Administrativo	1977	0	A	Educación Básica Asistente

Fuente: Autor

2.2.- ANÁLISIS EXTERNO (MACRO AMBIENTE)

El Análisis Externo o Macro-ambiente de la institución educativa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la escuela. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y culturales. Un cambio en uno de estos factores, ocasionará cambios es cada uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los mando de la organización; pero se pueden identificar las áreas que deben ser observadas con el fin de hacer un planteamiento estratégico.

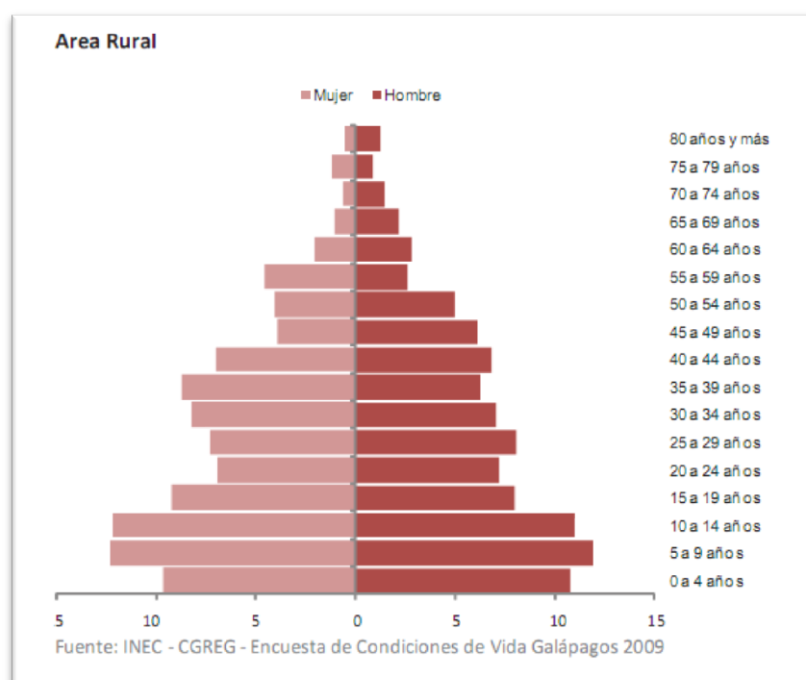
2.2.1- INDICADORES DEMOGRÁFICOS:

2.2.1.1- Pirámide de la población: El análisis de la población permite explicar y comparar entre territorios, los diversos fenómenos demográficos y socioeconómicos que afectan o no a la población en estudio como son epidemias, guerras, alta o baja fecundidad, elevada mortalidad, movimientos migratorios (inmigración o emigración) (INEC-CGREG 2009).

El cantón Santa Cruz representa el 59.9% de la población de Galápagos, donde los hombres abarcan el 29.1% y las mujeres 30.8%; siendo el primer cantón con mayor población (INEC-CGREG 2009).

La mayor concentración de la población de Santa Cruz, se encuentra en la zona urbana con el 85.4%, mientras en el área rural la población es menor y su representación está en el 14.6%. (Ilustración 13).

Ilustración 13. Pirámide Poblacional del Área Rural del Cantón Santa Cruz



Fuente: INEC-CGREG-Encuesta Condiciones de vida Galápagos 2009

2.2.1.2- Densidad Poblacional: Es la relación de la población con la superficie que ocupa. Se mide por habitantes y kilómetros cuadrados.

En la provincia por cada km² habita cerca de 80 personas, mientras que en el área urbana viven alrededor de 1704 personas y, en el área rural habitan 12 personas por km². En Santa Cruz viven 109 personas por cada Km² habitable, seguida de San Cristóbal con 68 personas e Isabela con 17 (Tabla 10).

Tabla 9. Distribución de la población de Galápagos por área y cantón.

<i>Nivel</i>	<i>Población</i>	<i>Superficie Habitable (Km²)</i>	<i>Densidad Poblacional</i>
<i>Galápagos</i>	21.067	264	80
<i>Urbano</i>	17.997	11	1.704
<i>Rural</i>	3.070	253	12
<i>San Cristóbal</i>	6.405	94	68
<i>Isabela</i>	2.032	53	38
<i>Santa Cruz</i>	12.630	116	109

Fuente: INEC - CGREG - Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009.

Tomando en cuenta el lugar geográfico de origen donde nació la persona, en Galápagos el 63.6% de niños y niñas con edades entre 0 y 11 años nacieron aquí, mientras que el 35.4% de esta población nació en el Ecuador Continental. Registrando la isla Isabela la mayor cantidad de niños que nacieron fuera de la provincia. Mientras que en San Cristóbal y Santa Cruz registran 38.2 % y 32.3% respectivamente (Tabla 11).

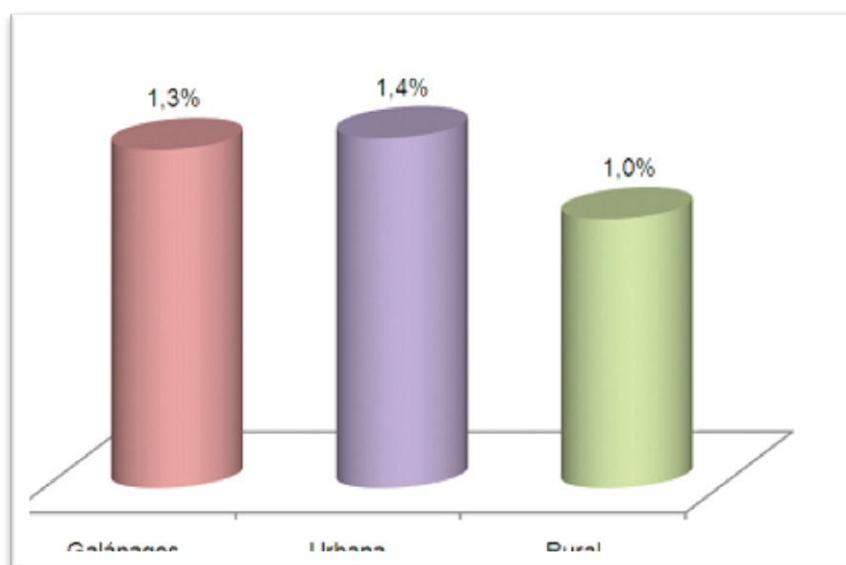
Tabla 10. Población de o a 11 años de edad según lugar de nacimiento a nivel Cantonal.

<i>Lugar de Nacimiento</i>	<i>San Cristóbal</i>	<i>Isabela</i>	<i>Santa Cruz</i>
<i>Galápagos</i>	975	312	2.302
<i>Ecuador Continental</i>	615	274	1.112
<i>Otro País</i>	19	0	36
<i>Total</i>	1.609	586	3450

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009.

2.2.1.3- Población con capacidades diferentes; En Galápagos existe 1.3% de personas con algún tipo de capacidad diferente. El cálculo de este indicador está sobreestimado, ya que hace referencia al auto percepción del entrevistado (Ilustración 14).

Ilustración 14. Población con capacidades diferentes a nivel provincial, urbano y rural



Fuente: INEC - CGREG - Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.2.1.4- Población Migrante:

La tasa neta de migración, calculada en el Censo de 1990, se define como el porcentaje de la migración neta (inmigrantes menos emigrantes) en los últimos 5 años previos al censo, sobre la población total. Sus valores en Galápagos se encuentran entre los mayores del país, y alcanzan magnitudes mayores tanto en Santa Cruz (20.1%), como consecuencia del desarrollo turístico, como en Isabela (13.1%), evidenciando una migración posiblemente orientada hacia actividades primarias, como la agricultura y la pesca. En San Cristóbal, en contraste, la cifra es de 2.5 %.

En el 2010 del total de la población que habita en la provincia de Galápagos el 73.6% es población migrante, es decir que por cada cien habitantes de las islas, aproximadamente 74 nacieron en otro lugar de Ecuador o en otro país. Siendo el cantón Santa Cruz con el mayor número de migrantes 78.6% (Tabla 12 y 13).

Tabla 11. Población migrante a nivel cantonal

Migración	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz
No Migrante	1.733	518	2.092
Migrante	3.384	1.014	7.702
Total	5.117	1.532	9.794

Fuente: INEC - CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

Tabla 12. Población migrante a nivel provincial, urbano y rural

Migración	Galápagos	Área Urbana	Área Rural
No migrante	4.343	3.797	546
Migrante	12.100	10.261	1.839
Total	16.443	14.058	2.385

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009.

2.2.1.5- Connotación gerencial de los indicadores demográficos

Los datos estadísticos demuestran claramente que Santa Cruz tiene el mayor número de habitantes en comparación a las otras islas de la provincia, y su tasa migratoria es alta. Observándose ya problemas sociales como: hacinamiento habitacional, principalmente de personas de la comunidad Salasaca (oriundos de la provincia del Tungurahua) que vienen en busca de trabajo y generalmente se hallan en situación irregular, existiendo en muchos casos violación a sus derechos humanos; pobreza en las partes periféricas de las zonas rurales y urbanas de la isla; incremento de la delincuencia, drogadicción, abusos sexuales y violencia intrafamiliar que dan como resultado la ruptura del núcleo familiar; una mayor demanda de servicios básicos (energía, agua, transporte) e infraestructura que paralelo a la falta de una buena planificación territorial no va acorde con el modelo sustentable de las islas, entre otros.

Lamentablemente la tasa migratoria año a año aumenta y ninguna acción de control, por más efectiva que sea, es capaz de neutralizar la presión que ejerce la mano de obra de los sectores económicos locales.

Siendo este fenómeno de alto impacto para el Sistema Educativo de Santa Cruz, que tiene una tasa de escolaridad que se incrementa cada año y no permite hacer planificaciones correctas, por qué sus proyecciones, siempre están por debajo de la realidad, a pesar que son calculadas de acuerdo al número de niños que se matricularon el año anterior, observándose complicaciones a inicios de clases por: la saturación de los usos de las estructuras escolares, e insuficiencia de los programas del desayuno escolar, textos, uniformes, contratación de profesores y la mala asignación de los 25 dólares que el estado otorga a cada plantel educativo por cada alumno matriculado.

La educación es considerada como uno de los ejes principales para la conservación y desarrollo sustentable de Galápagos, por eso se ha impulsado la creación de la Reforma Educativa, que se basa en el respeto y cuidado a la naturaleza y pretende crear una cultura isleña autóctona necesaria para vivir en un Patrimonio de la Humanidad. Que va formándose desde la educación inicial hasta el Bachillerato. Lamentablemente con la dinámica poblacional y la tasa migratoria existente en el archipiélago, no se ha podido establecer, razón por lo que el sistema educativo local duplica sus esfuerzos en fortalecer las áreas de ciencias naturales, sociales e implementar proyectos ambientales tanto para las horas extracurriculares y las alternativas, entre otros, para integrar a los foráneos al sistema de vida que Galápagos requiere y reforzar constantemente la conducta ambientalista de los nativos; en vez de usar esos espacios para mejorar el nivel en matemáticas, lenguaje, inglés u otras áreas de vital importancia para la admisión a las universidades.

Existiendo la problemática de que el índice de aprobación de los exámenes de ingreso y de los propedéuticos de las universidades en comparación con otras provincias del país es bajo para los jóvenes

galapagueños y existen altos porcentajes de deserción. Localmente se incrementa el porcentaje de bajo rendimiento de los alumnos de los planteles educativos y estos tienen muy pocos programas para recuperación, nivelación o deberes dirigidos, que mejorarían notablemente la calidad educativa de la región.

La mayor parte de la población migrante que se radica en la zona urbana tiene un alto nivel educativo ya que son mayoritariamente mano de obra del sector público, turístico y ONG. Todo lo contrario a las zonas rurales, la gente migrante son por lo general bachilleres que se desempeñan como agricultores o para el servicio doméstico. Este indicador tiene un alto impacto para la escuela Caupolicán Marín que se encuentra en la zona rural, pues está directamente relacionado con el grado de compromiso de los padres con la gestión del plantel y el apoyo a sus hijos en tareas.

2.2.2- INDICADORES SOCIALES

2.2.2.1- Autodefinición étnica: En Galápagos se hallan las siguientes categorías:

- *Indígena:* Es aquel individuo originario del país.
- *Mestizo:* Es aquel individuo nacido de padre y madre de diferente raza.
- *Blanco:* Es aquella persona que proviene de la raza europea.
- *Negro (afro-ecuatoriano):* Es el individuo de piel negra o morena y/o que tenga algún rasgo u origen afro- ecuatoriano.
- *Mulato:* Es aquel individuo nacido de negro y blanca o viceversa.

En Galápagos el 81% de la población se considera mestiza, en el área urbana 79.9% y en la rural el 87.5% las restantes son mínimas (ver tabla 14).

Tabla 13. Autodefinición étnica en Galápagos

Autodefinición étnica	Cantón Cristóbal	San	Cantón Isabela	Cantón Santa Cruz
<i>Indígena</i>	411		22	734
<i>Mestizo</i>	3.890		1.196	7.409
<i>Blanco</i>	301		117	701
<i>Afro ecuatorianos</i>	194		112	336
Total	4.796		1.447	9.180

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

En la población de Galápagos y en sus cantones alrededor del 97% de la población hablan español y en un mínimo porcentaje quichua y lengua extranjera (INEC - CGREG 2009).

2.2.3- INDICADORES DE EDUCACIÓN

2.2.3.1- Personas de 5 años y más matriculadas: En Santa Cruz el 50% se matricularon en establecimientos fiscales y fisco misionales, debido a los beneficios dados por este gobierno. La educación particular al no estar económicamente al alcance de todos por los costos de las pensiones que oscilan entre los 100 y 250 dólares, tiene el porcentaje menor (ver tabla 15).

Tabla 14. Estudiantes matriculados en primaria en Galápagos en el 2010.

Matricula por tipo de establecimiento	Cantón Cristóbal	San	Cantón Isabela	Cantón Santa Cruz
<i>Fiscal o de estado</i>	493		27	1.057
<i>Particular o privado</i>	136		0	286
<i>Fiscomisional</i>	352		273	717
Total	981		300	2.060

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.2.3.2- Analfabetismo: La población analfabeta está constituida por aquel grupo de personas que no está en capacidad de leer y escribir.

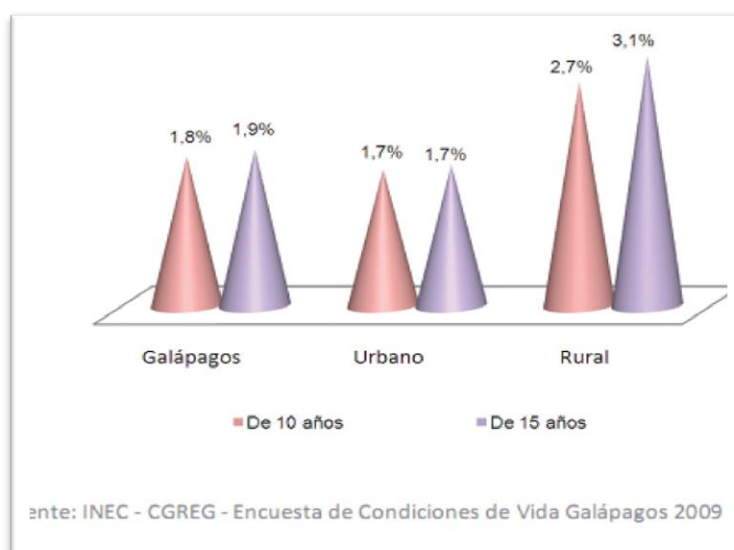
Mostrando Galápagos un elevado nivel educacional, el analfabetismo es bajo (3%), existiendo un pequeño porcentaje de población analfabeta del 1.8% en la población de 10 años y con un porcentaje similar para los de 15 años con 1.9% (Tabla 16 e Ilustración 15).

Tabla 15. Analfabetismo por grupos de edades a nivel cantonal.

Analfabetismo	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz
De 10 años	114	16	169
De 15 años	109	14	148

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

Ilustración 15. Analfabetismo por grupo de edad provincial, urbana y rural

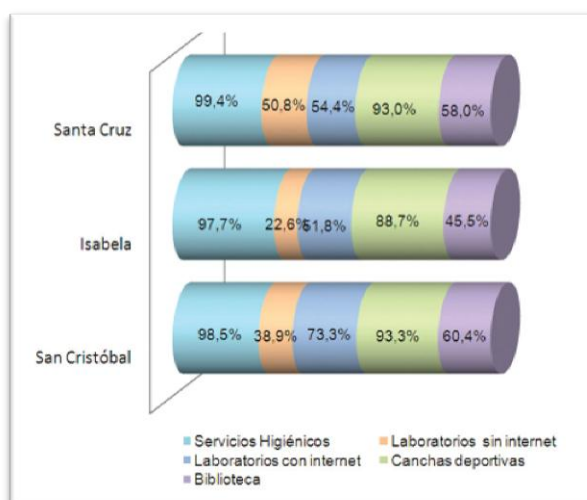


Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.2.3.3- Infraestructura o estado de los establecimientos educativos del

Cantón: El 76.6% de la infraestructura de los establecimientos educativos están en buen estado en la zona urbana; mientras que en la zona rural es del 70.6%, debido a las condiciones climáticas de la zona (principalmente por la humedad) que las deterioran rápidamente. El 90 % de los establecimientos se encuentran equipados con canchas deportivas y servicios higiénicos en el área urbana y rural (Ilustración 16).

Ilustración 16. Equipamiento de los establecimientos educativos a nivel cantonal.



Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.2.3.4- Connotación gerencial de los indicadores sociales:

Los indicadores de educación muestran un aumento de la escolaridad media, concertado en personas con instrucción superior, y la eliminación de las diferencias de género. Persisten, sin embargo, serios problemas, ya que para la mayoría de la población el nivel educativo no le permite acceder a empleos calificados, y la estructura educativa es inadecuada para una política que favorezca la calificación laboral y la sustentabilidad.

En la isla Santa Cruz, el analfabetismo es relativamente bajo, más bien existe mucho interés de los padres, en poner a sus hijos dentro del Sistema Educativo, prefiriendo la educación fiscal a la particular. Las infraestructuras de la mayoría de las unidades educativas son básicas y se encuentran en buenas condiciones.

El gran problema que se presenta es por el déficit de aulas y pupitres que no abastecen la cantidad de alumnos que cada año se incorporan al sistema educativo, principalmente para los octavos de educación básica y primero de bachillerato en la zona urbana. Todo lo contrario ocurre en la

zona rural que a pesar de tener buenas infraestructuras, la demanda educativa no está sobrecargada; más bien existe pocos alumnos en los establecimientos rurales, prefiriendo estos trasladarse todos los días a escuelas y colegios localizados en la cabecera cantonal por considerarlos de mejor calidad.

Esa falta de fe en el sistema educativo que ofrece el sector rural es uno de los grandes problemas de la Escuela Caupolicán Marín que a pesar de tener maestros titulados, buena infraestructura, una población de estudiantil a sus alrededores de aproximadamente 450 estudiantes, tiene solo 172 matriculados, y los restantes estudian en la zona urbana. Causando este indicador un alto impacto.

Pero en sí el Sistema Educativo de la Provincia, está muy lejos del requerimiento nacional y de los ideales pedagógicos de sus habitantes, que intentan que la Reforma Educativa para Galápagos, este dirigida al mejoramiento de la calidad de la educación y que responda a la realidad local de conservación del entorno, para lo cual se ha previsto la transformación de los programas de estudio, el rediseño del currículo, de la formación del docente e implantación de un Sistema de Medición de logros Académicos.

2.2.4- INDICADORES ECONÓMICOS

2.2.4.1- Estructura de los ingresos y gastos mensuales de los hogares:

Los hogares con quintil uno (los más pobres) en Santa Cruz es de 646 dólares, mientras el ingreso promedio del quintil cinco (más ricos) es de 3338 dólares (ver tabla 17).

Tabla 16. Estructura de los ingresos y gastos mensuales de los hogares por quintiles a nivel cantonal

Gastos de los Hogares	Santa Cruz	Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
Gastos Corriente	\$7.009.009	\$1.061.544	\$995.829	\$1.523.959	\$1.248.082	\$2.269.595
Gasto de Consumo	\$6.549.968	\$1.039.296	\$959.851	\$1.455.792	\$1.183.741	\$1.911.289
Gasto Promedio	\$1.877	\$1.263	\$1.401	\$1.906	\$2.051	\$2.758

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.2.4.2- Estructura del gasto mensual de los hogares: En Santa Cruz el 29.8% del gasto mensual de los hogares es en alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por alojamiento, agua, electricidad, gas y transporte.

2.2.4.3- Población económicamente Activa (PEA) ver su Población económicamente Inactiva (PEI): En el área urbana y rural alrededor del 4 % de la población femenina está en la desocupación en relación a la población en edad de trabajar (PET) (Tabla 18).

Tabla 17. Relación de PEA ver su PEI en Galápagos

Condición de Actividad	Galápagos			Área					
				Urbano			Rural		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PEA	11.554	6.332	5.222	9.871	5.331	4.540	1.683	1.001	682
Ocupados	10.985	6.139	4.846	9.386	5.167	4.219	1.599	972	627
Desocupados	569	193	376	485	164	321	84	29	55
Inactivos (PEI)	4.889	1.707	3.182	4.187	1.464	2.723	702	243	459
Total PET	16.443	8.039	8.404	14.058	6.795	7.263	2.385	1.244	1.141

Fuente: INEC- CGREG- Encuesta de Condiciones de Vida Galápagos 2009

2.2.4.4- Tasa de desempleo: En el área rural la tasa de desempleo alcanzó el 3.1%, lo que indica que por cada 100 habitantes económicamente activos aproximadamente 3 están en calidad de desempleados.

2.2.4.5- Canasta Básica: El gasto mensual de consumo de los principales productos alimenticios a nivel cantonal es de 748.340 dólares.

La población de Galápagos posee en un 51,7% vivienda propia, mientras el 34% arrienda. La mayoría de viviendas propias se encuentran en Isabela con un 58,9%, seguida de Santa Cruz con 53% y San Cristóbal con 46,9%.

La provincia tiene un déficit habitacional cualitativo del 62,4%, presentándose mayormente en el área rural. La isla Isabela es la que tiene el mayor déficit habitacional con un 77,2% seguida de Santa Cruz con 61,9% y San Cristóbal con el 58,9%.

El 99,3% de los hogares de la Región Insular cuenta con servicio de red eléctrica, mientras el 70,5% posee inodoro y pozo séptico y el 86,4% tiene servicio de red pública de agua. Sin embargo, el 58,9% de los hogares de Galápagos califica al agua proveniente de la red pública como mala.

2.2.4.6- Connotación gerencial: Como se puede observar en los indicadores económicos, la población de la isla Santa Cruz en general es de clase media, sin embargo existe pobreza, aunque no extrema en las zonas rurales y áreas periférica de Puerto Ayora.

En la Parroquia de Bellavista, el alumnado de la escuela se halla entre los quintiles 1 a 3, lo que nos indica que sus familias no tienen posibilidades de ahorro y todo su salario es invertido para su mantención; sus progenitores se desempeñan en actividades económicas como: agricultura, servicio doméstico y comercio.

Tomando en consideración que la Canasta básica es alta y que sus familias no tienen un alto poder adquisitivo, el programa de educación gratuita es influyente para que los padres involucren a temprana edad a sus hijos dentro del Sistema Educativo, de cierta manera para que ellos queden seguros en las mañanas mientras desempeñan sus labores cotidianas y porque en los progenitores existe un alto grado de conciencia para que sus hijos tengan mejor nivel de educación que ellos.

En la zona rural es bajo el nivel de involucramiento de los padres en la educación de sus hijos que generalmente se ve influenciado por la situación económica, el nivel de estudios y la cultura de los padres.

2.2.4.7- PRESUPUESTO.

Según el Art 71 de la Constitución prescribe que el presupuesto se destinará no menos del 30% de los ingresos corrientes del Gobierno Central para la educación y la erradicación del analfabetismo. Por otra parte el Art 63 de la Ley de Educación consigna que las asignaciones e ingresos de cualquier orden destinados a los programas de educación no podrán ser invertidos en otro objetivo diferente al previsto. Lamentablemente a pesar de lo que la Constitución es de carácter mandatorio, este no ha subido del 20% y es muy reducido, por ejemplo: En 1996 fue del 10.11%, 1997- 11.48%, 1998- 12.31%. 199- 7.27%. 2000- 8.01%, 2001- 9.25%

EL presupuesto para educación equivale en el 2011 de 2419 millones de dólares (5% más que en el 2010) de ello el 99.23% es asignado al Ministerio de Educación y Cultura para remuneraciones del Recurso Humano, 0.55% a la Secretaria Nacional de Ciencias y Tecnología SENACYT. Siendo las fuentes de financiamiento del presupuesto educativo del Ecuador del 88% del gobierno Central, 9.85% crédito externo y 1.41% por autogestión.

2.2.4.8- Connotación gerencial: Este elemento del factor económico denominado presupuesto, es de suma importancia para el cumplimiento de la misión de la Escuela Caupolicán Marín, pues de cómo se planifique el presupuesto General del Estado depende directamente el monto asignado. Mientras más alto sea el presupuesto mayor será el porcentaje del cumplimiento de la planificación propuesta. Actualmente con este gobierno están satisfechos los requerimientos de remuneraciones de manera oportuna a los docentes administrativos y de servicios del sector. Pero hay un limitado presupuesto para servicios básicos como luz, agua, telecomunicaciones, suministros, mantenimiento, entre otras y cero inversión

para propuestas de innovaciones pedagógicas, gestión que se debe conseguir en ONGs interesadas en el tema o mediante convenios bi-institucionales. Ya que el esfuerzo económico y de gestión del estado se encuentra encaminado de manera preponderante al desarrollo de la inteligencia cognitiva y con poco énfasis en el desarrollo de otras inteligencias como la cinética, musical, espacial, emocional, etc.

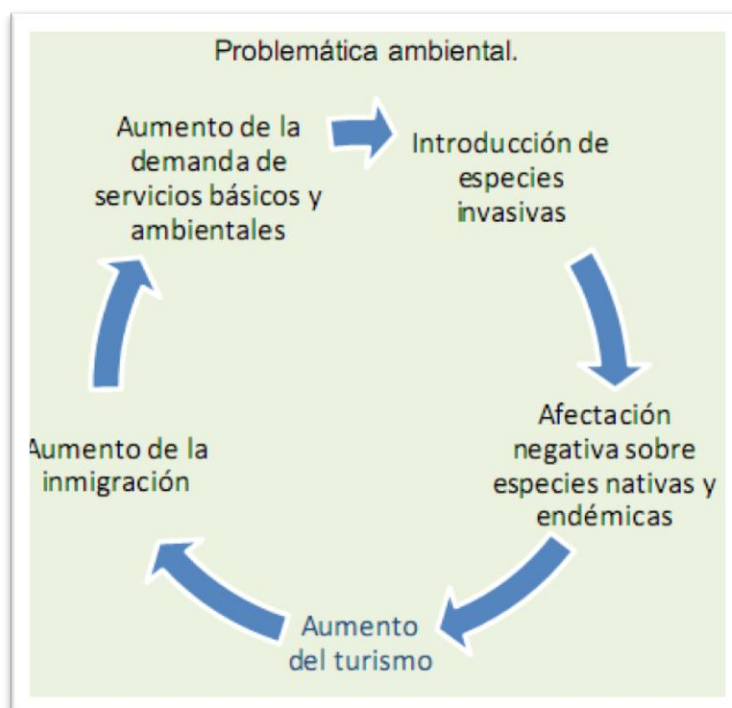
Actualmente la Escuela Caupolicán Marín presenta un déficit presupuestario al terminar el año en el pago del servicio de agua, debido que sus planillas mensuales son de 120 a 150 dólares, que son solventados por los padres de familia anualmente. Presenta inestabilidad presupuestaria en el pago de profesores a contrato. Este indicador es de gran impacto.

2.2.4.9- EL AMBIENTE NATURAL Y CULTURAL:

La belleza natural de Galápagos es reconocida a nivel mundial y ha sido el motivo por el cual todos los años miles de turistas y científicos de todo el mundo vienen a conocer, investigar o vivir la experiencia de estar en el archipiélago, Patrimonio Natural de la Humanidad. El número de visitantes ha crecido aceleradamente desde que iniciaron sus actividades en el año 1969, lo que ha convertido al turismo en la principal actividad económica de las islas.

No obstante de ello, de la mano con el crecimiento económico, en las islas hemos visto como se han incrementado varios aspectos como por ejemplo la migración acelerada, alto consumo de combustibles fósiles, riesgo de ingreso de especies introducidas, entre otros. A ello, se suma el hecho de que el mercado ha impuesto sus reglas impulsando un turismo de lujo y dejando de lado la visión de ecoturismo con la que inició hace décadas (ver ilustración 17).

Ilustración 17. Problemática Ambiental



Fuente: Basado en Informe de la FCD, 2007.

2.2.4.10- Connotación Gerencial: La Escuela Caupolicán Marín se halla ubicada en el Cantón Santa Cruz, isla que forma parte del Archipiélago de Galápagos y que es considerado Patrimonio Natural de la Humanidad, Por esto el Sistema Educativo de la Provincia ha promovido una Reforma Educativa para Galápagos, que hace énfasis en el cuidado del medio ambiente e impulsa en las horas extracurriculares proyectos con otras instituciones y ONGs locales como: Municipio, Parque Nacional Galápagos y la Estación Científica Charles Darwin para conservar, reciclar, uso de energías alternativas y su ahorro, jardines endémicos y nativos de Galápagos y su poderes curativos, entre otros.

Para de esta manera contribuir con la formación de una conducta ambiental en las nuevas generaciones y así disminuir la problemática ambiental (Ilustración 17) que actualmente enfrenta Galápagos.

Además la escuela por estar en zona rural, donde la principal actividad es la agropecuaria para abastecer de alimentos a la población local y flotante de las islas, se desarrollan actividades como: huertos escolares y orgánicos con el fin de capacitarlos en prácticas económicas de su diario convivir.

Culturalmente se impulsa actividades artísticas a través de la danza, teatro, música, manualidades, canto, expresión corporal, expresión oral para fortalecer talentos, habilidades, destrezas, creatividad, en niñas y niños de la escuela con el propósito de valorar los recursos de nuestro entorno natural y social. Este es un indicador de gran impacto, porque el currículo tiene como uno de sus ejes transversales la educación ambiental y cultural.

2.2.4.11 - Capacidad Tecnológica

En las islas Galápagos se ha implementado el Proyecto de Conectividad de una Red Inalámbrica REDGAL, lo que permite que tengan el servicio de internet en las zonas rurales y a futuro todo Galápagos sea declarado "zona wireless libre", convirtiéndose así en la primera provincia del país en ser considerada ciudad digital.

Los objetivos del Proyecto REDGAL son:

- Facilitar el flujo de información entre todas las instituciones y organizaciones existentes en Galápagos de una manera rápida, confiable y segura, manteniendo la privacidad de sus datos y generando nuevas vías de interacción entre los ciudadanos y los organismos públicos.
- Beneficiar significativamente al Sector Educativo de Galápagos, ya que las escuelas y colegios dispondrán de servicio de internet gratuito para sus estudiantes lo cual facilitará la investigación en la autopista

de la información”. Proveyendo una relación en línea con el resto de estudiantes de la Provincia y del mundo”, se trata de socializar el acceso a la información, este es un tema de equidad, en donde se pretende que la población de las islas tenga igual acceso sin considerar clase social o económica.

2.3- MICROAMBIENTE

Los factores micro, llamados así porque afectan a la institución en particular y a pesar de que generalmente no son controlables, se pueden influir en ellos.

En la ESCM por su dependencia del Gobierno Central se pueden manejar de manera más directa este tipo de factores, sin embargo en base a los cambios en los cuerpos legales superiores como la Constitución de la República y en los reglamentos y leyes internas de la escuela. En la actualidad el manejo del cliente interno es un factor importante y que debe ser llevado por un proceso estructurado, especialmente en el ámbito de educación, calificación del rendimiento del Talento Humano, control y evaluación entre otras tareas de las cuales específicamente se encarga la Directora del Plantel Educativo.

Lo cual se analizará a continuación:

2.3.1) - Clientes: se considera como cliente a todos los alumnos y padres de familia de la unidad educativa, desde inicial hasta el octavo de básica, incluido los niños con capacidades diferentes. Como parte de este diagnóstico se analizará el grado de satisfacción que tienen los clientes actuales frente al servicio que brinda la ESCM y su doctrina en términos de satisfacción, conocimientos y calidad de los servicios, grado de aceptación del servicio recibido, mejoramiento continuo y potencialidades entre otros.

2.3.2) - Proveedores: En esta investigación se considera como proveedores a todas aquellas personas y entidades públicas o privadas que brindan servicios de capacitación a los profesores, como por ejemplo: los cursos dictados por la Contraloría, dados por la Dirección de Educación de nivel superior o nivel técnico profesional, CNG, SECAP; así como los diferentes proveedores de insumos para las actividades escolares.

Uno de los proveedores principales de la Escuela Caupolicán Marín es el Consejo de Gobierno ya que provee de internet gratuito al aula de computación gracias al proyecto REDGAL, que funciona en un 85%, teniendo los alumnos y docentes del plantel acceso a información, además se están realizando cursos en las tardes para que los padres aprendan el uso de esta tecnología y puedan apoyar a sus hijos en las tareas. Este indicador es de impacto positivo de carácter moderado o medio.

2.3.3) - Organismos de Control: Los organismos de control son todos los estamentos que supervisan las actividades de las organizaciones y que evalúan el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. La ESCM al igual que el resto de planteles educativos está sujeta a controles financieros y de gestión por medio de exámenes de auditoría conforme lo establece la ley actual, de esta manera están las auditorías de gestión, financiera, interna y externa, así como la rendición de cuentas a la Supervisión y Dirección de Educación.

Dadas las condiciones de la ESCM, la investigación se centrará básicamente en la capacidad administrativa de la escuela, su capacidad tecnológica y su talento humano.

2.3.4)- Capacidad Administrativa y Talento Humano:

La Escuela Caupolicán Marín ha tenido problemas en su parte administrativa por muchos años, ya que el Director/a es también docente y carece de apoyo de un personal administrativo que le permita tener tiempo

para gestionar, planificar y evaluar actividades y a los docentes, causando esto poco desarrollo institucional.

Otro punto débil es la falta de liderazgo y las malas relaciones dentro de la comunidad educativa, reportándose inclusive casos de agresión física de docentes a niños que se ha reportado en el MIES, al igual que agresiones verbales entre maestros y hacia los padres de familia. Esto es de gran impacto ya que ha provocado pérdida de credibilidad en la institución, que se ha visto reflejado en el reducido número de alumnos a pesar de ser la primera escuela del Cantón (INFA 2010).

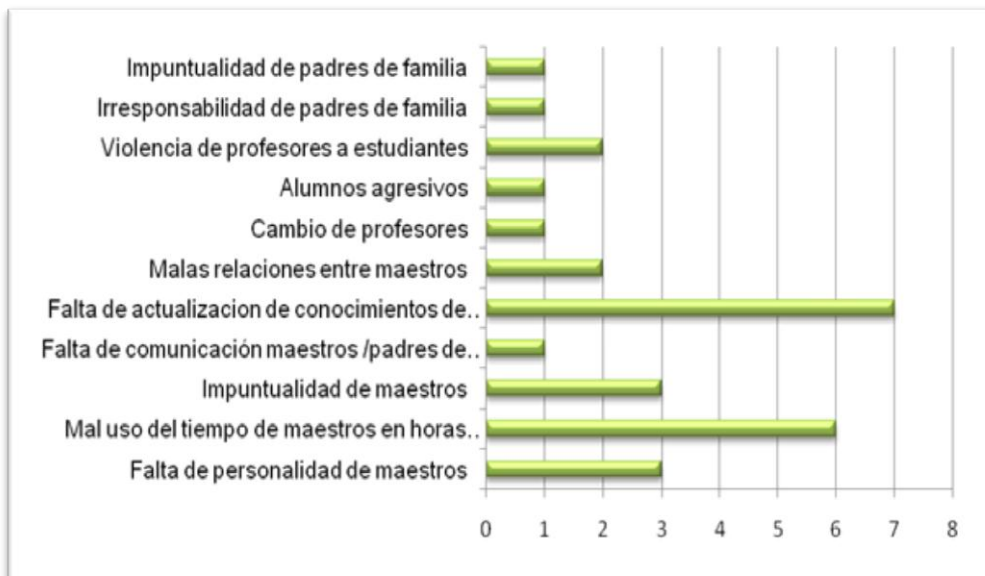
Hay poca gestión por implementar y ampliar la infraestructura, y recién en el 2010 se tramitó sus escrituras y esto puso en riesgo la nominación de Escuela del Milenio.

Su contabilidad es básica, no tiene una buena planificación y sus planes operativos y procesos se los realiza de manera empírica.

En cuanto al talento humano de la institución es profesional, casi todos tienen título de tercer nivel, pero al igual que sucede en todo el sector público de Galápagos las oportunidades de capacitación son escasas por la distancia de 1000 Km² del Ecuador Continental. Por lo cual no existe renovación de conocimientos.

Las metodologías de enseñanzas siguen siendo tradicionales y no existe mucha aplicación de metodologías de innovación pedagógica en las aulas por parte de los docentes. Así mismo hay inconformidad por parte de los padres del trato de los profesores al alumnado, Estos puntos han sido sacados de las observaciones directas y del taller para los Códigos de convivencia realizados por el INFA en el 2010 (Ilustraciones 18, 19 y 20).

Ilustración 18. Perspectiva de los problemas de la ESCM por parte de los padres



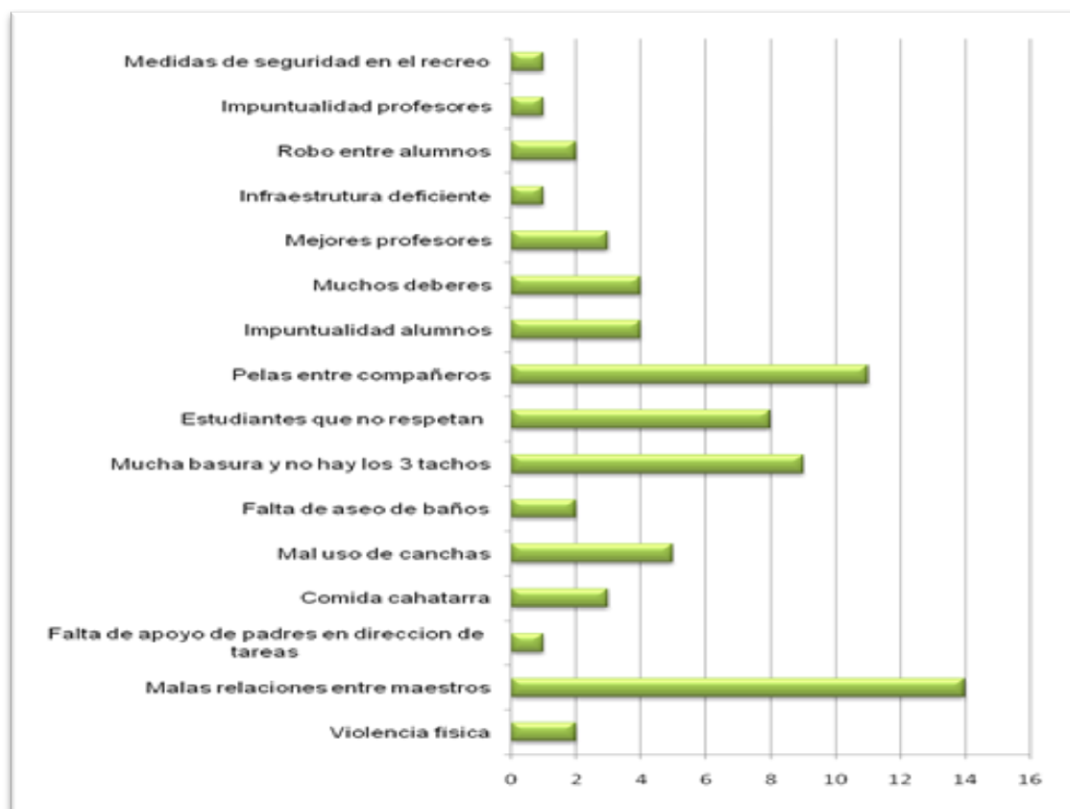
Fuente: Autor

Ilustración 19. Perspectiva de los problemas de la ESCM por parte de los docentes



Fuente: Autor

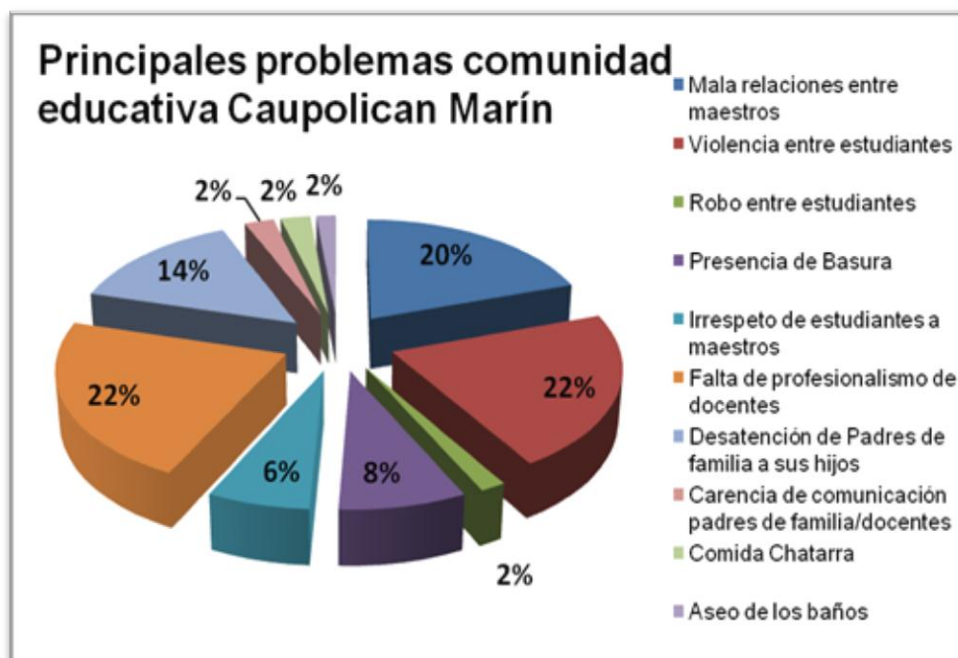
Ilustración 20. Perspectiva de los problemas de la ESCM por parte de los alumnos



Fuente: INFA- 2010, Taller de Códigos de Convivencia

Como se puede observar existe un alto porcentaje de coincidencia de las problemáticas identificadas por los tres grupos por separado, sin embargo, se presentan temas que han sido identificados de manera particular que no tienen alta recurrencia, pero tienen relevancia dentro de las relaciones entre padres e hijos (ilustración 21).

Ilustración 21: Principales problemas de la ESCM



Fuente: INFA- 2010.

2.4- ANÁLISIS FODA:

El FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

Parte Interna: FORTALEZAS- DEBILIDADES.

Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (Salazar 2006).

Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización o población de un distrito tienen o sienten que NO tienen y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. (Salazar 2006).

Parte Externa: OPORTUNIDADES- AMENAZAS

Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que la organización siente (percibe) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que la población siente que les puede afectar negativamente son normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente.

En esta parte del proyecto se muestra un resumen del análisis de las percepciones y preocupaciones de los involucrados en los esfuerzos de comunicación, educación, planificación y gestión de la escuela.

Es importante considerar que algunos aspectos se han intentado mejorar con el tiempo pero aun los resultados no son evidentes, lo que determina este análisis es la importancia de generar directrices a la escuela para el establecimiento de metas y objetivos.

Metodológicamente el procedimiento llevado a cabo fue mediante tres talleres donde se realizaron una lluvia de ideas por cada uno de los ámbitos y luego se discutió cada uno de ellos, logrando incorporar en pocas ideas las visiones de los participantes del taller y se detallan a continuación:

Fortalezas:

- Buena infraestructura en un 80%
- Buen espacio físico y áreas verdes
- Acceso gratuito de internet
- Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, etc.

Debilidades:

- Gestión institucional deficiente
- Altos índices de agresividad
- Mala comunicación institucional
- Capacitación deficiente de docentes
- Planes desarticulados e inadecuados

Oportunidades:

- Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia.
- Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado
- Proyectos bi- institucionales
- Buena Ubicación
- Estar dentro de un Patrimonio Mundial

Amenazas:

- Baja credibilidad
- Falta de presupuesto
- Problemas socio- económicos de las familias
- Pérdida de la nominación de Escuela del Milenio
- Limitada cooperación privada

2.4.1-Matriz de Impacto aspectos estratégicos jerarquizados

La jerarquización fue realizada mediante un grupo focal conformado por miembros de la Unidad educativa y personal técnico con experiencia en Planificación Educativa del Colegio Nacional Galápagos.

Tabla 18. Matriz de Impacto Fortalezas

FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Buena infraestructura en un 80%	■		
2	Buen espacio físico y áreas verdes			
3	Acceso de internet			
4	Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas		■	

Fuente: Autor

Tabla 19. Matriz de Impacto Debilidades

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Gestión institucional deficiente	■		
2	Altos índices de agresividad interna		■	
3	Mala comunicación institucional		■	
4	Capacitación deficiente de docentes	■		
5	Planes desarticulados e inadecuados			
6	Deficiente refuerzo pedagógico	■		

Fuente: Autor

Tabla 20. Matriz de Impacto de las Oportunidades

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia.	■		
2	Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado	■		
3	Estar ubicada dentro de un Patrimonio Mundial			■
4	Buena ubicación física		■	
5	Coyuntura para convenios Bi- institucionales		■	

Fuente: Autor

Tabla 21. Matriz de Impacto de las Amenazas

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Baja credibilidad	■		
2 Falta de presupuesto del estado			
3 Perdida de la nominación de Escuela del Milenio			
4 Limitada cooperación privada			■

Fuente: Autor

Una de los beneficios de esta herramienta es que nos permite evaluar las posibilidades para potenciar los puntos positivos (internos y externos) y atenuar los puntos negativos (internos y externos). Para ello se elaboró las matrices de ponderación o acción, con las cuales se cruzan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando una valoración en cada punto que se cruza. A esta valoración, se saca un promedio de las filas y las columnas, aquellas filas y columnas que están sobre el promedio son las más importantes. Con estos cálculos se obtiene también el Ratio Balance Fuerza – RBF- por cada matriz.

La matriz de priorización de Fortalezas y Oportunidades conocido como análisis de Aprovechabilidad en la cual se priorizaron las de mayor puntaje y de estas se buscaran las estrategias necesarias para el cumplimiento de cada una de ellas que constan en la Matriz de Estrategias FODA (tabla 23).

Tabla 22. Matriz de áreas ofensivas - iniciativas FO (Matriz de Aprovechabilidad).

		Oportunidades					Total	
		<i>Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia</i>	<i>Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado</i>	<i>Estar ubicada dentro de un Patrimonio Mundial</i>	<i>Buena Ubicación Física</i>	<i>Coyuntura para convenios bi- institucionales</i>		
	<p><i>Alta = 5</i> <i>Media = 3</i> <i>Baja = 1</i></p>							
	Fortalezas	1	2	3	4	5		
	<i>Buena infraestructura en un 80%</i>	1	5	5	1	3	1	15
	<i>Buen espacio físico y áreas verdes</i>	2	5	3	3	1	1	13
	<i>Acceso gratuito de internet</i>	3	4	5	3	1	1	14
	<i>Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, etc.</i>	4	5	5	2	1	3	16
	Total		19	18	9	6	6	58

<i>Promedio de la Matriz Columnas</i>	<i>Valor de la Matriz</i>	58	=	11.6
	<i>Número de columnas NC</i>	5		
<i>Promedio de la Matriz Filas</i>	<i>Valor de la Matriz</i>	58	=	14.5
	<i>Número de filas NF</i>	4		
<i>Ratio Balance Fuerza (RBF)</i>	<i>Valor de la Matriz</i>	58	=	0,58
	<i>Ponderación alta x NF x NC</i>	100		

Fuente: Autor

Además se realizó una matriz de priorización de Debilidades y Amenazas conocido como análisis de Vulnerabilidad el cual nos indica las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas y colocan una seria advertencia (tabla 24).

Tabla 23. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica DA (Vulnerabilidad)

		Amenazas				
		Baja Credibilidad	Falta de presupuesto del Estado	Pérdida de la nominación de Escuela del Milenio	Limitada Cooperación Privada	Total
Alta = 5 Media = 3 Baja = 1						
Debilidades		1	2	3	4	
Gestión institucional deficiente	1	5	5	5	5	20
Altos índice de agresividad interna	2	5	1	1	1	8
Mala comunicación institucional	3	5	1	3	1	10
Capacitación deficiente de docentes	4	5	1	3	3	12
Deficiente refuerzo pedagógico	5	1	1	1	1	4
Planes desarticulados e inadecuados	6	5	5	5	3	18
Total		26	14	18	14	72

Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	72	=	18
	Número de columnas NC	4		
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	72	=	12
	Número de filas NF	6		
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	72	=	0,6
	Ponderación alta x NF x NC	120		

Fuente: Autor

Tabla 24. Matriz de áreas de respuesta estratégica - FA.

		Amenazas				
		Baja Credibilidad	Falta de presupuesto del Estado	Pérdida de la nominación de Escuela del Milenio	Limitada Cooperación Privada	Total
Alta = 5 Media = 3 Baja = 1						
Fortalezas		1	2	3	4	
Buena infraestructura en un 80%	1	5	1	3	1	10
Buen espacio físico y áreas verdes	2	5	1	3	3	12
Acceso gratuito de internet	3	5	1	5	5	16
Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, etc.	4	5	1	5	5	16
Total		20	4	16	14	54

Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	54	=	13.5
	Número de columnas NC	4		
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	54	=	10.8
	Número de filas NF	4		
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	54	=	0,4
	Ponderación alta x NF x NC	125		

Fuente: Autor

Tabla 25. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico DO

		Oportunidades					Total
		<i>Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia</i>	<i>Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado</i>	<i>Estar dentro de un Patrimonio Mundial</i>	<i>Buena Ubicación</i>	<i>Coyuntura para convenios bi- institucionales</i>	
	Alta = 5 Media = 3 Baja = 1						
Debilidades		1	2	3	4	5	
<i>Gestión institucional deficiente</i>	1	5	5	1	1	3	15
<i>Altos índice de agresividad interna</i>	2	3	3	1	1	1	9
<i>Mala comunicación institucional</i>	3	3	3	1	1	1	9
<i>Capacitación deficiente de docentes</i>	4	5	5	3	1	3	17
<i>Deficiente refuerzo pedagógico</i>	5	5	5	1	1	3	15
<i>Planes desarticulados e inadecuados</i>	6	5	5	3	1	3	17
Total		26	26	10	6	14	82

Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	82	=	16.4
	Número de columnas NC	5		
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	82	=	13.6
	Número de filas NF	6		
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	82	=	0.55
	Ponderación alta x NF x NC	150		

Fuente: Autor

Los resultados de RBF de cada matriz, tenemos que:

Tabla 26. Matriz de resultados RBF

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO = 58%	FA = 40%
Debilidades	DO = 55%	DA = 60%

Fuente: Autor

En base a los diferentes análisis de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad se procedió a establecer la matriz estratégica FODA con la cual se puede identificar las principales estrategias de aplicación para el fortalecimiento y puesta en ejecución del Plan Estratégico de la Escuela Caupolicán Marín.

Siendo esta herramienta importante para que las acciones y actividades que se ejecuten en la escuela tenga directrices estratégica para la aplicación de planes y programas.

El resultado de 58,0% en la matriz FO, indica que la probabilidad que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas es alta. El resultado de la matriz FA indica que existe una probabilidad de 40,0% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas. La matriz DO muestra que existe un 55% de probabilidad de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades. Por último la matriz DA nos indica que existe un 60% de probabilidad de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas (Tabla 28).

Tabla 27. Análisis FODA de la Escuela Caupolicán Marín- 2011

	Fortalezas	Debilidades
	1- Buena infraestructura en un 80%	1- Gestión institucional deficiente
	2- Buen espacio físico y áreas verdes	2- Altos índices de agresividad interna
	3- Acceso gratuito de internet	3- Mala comunicación institucional
	4- Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, etc.	4- Capacitación deficiente de docentes.
		5- Planes desarticulados e inadecuados
Oportunidades		
1- Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia	(O1- O2- O5- F1- F2- F3- F4) Implementar un Modelo Pedagógico alineado al proyecto del Milenio y a las de las Escuelas Asociadas a la Unesco para lograr aprendizajes de calidad.	(O1- O2- D1) Gestionar la acreditación de calidad educativa de desempeño profesional y directivo del Ministerio de Educación.
2- Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado		
3- Coyuntura para proyectos bi- institucionales		(O1- O2- D3- D6- D1) Implementar el Modelo de Gestión.
4- Buena Ubicación física (centro de la isla de Santa Cruz)	(O3- F3- F4) Desarrollar programas de voluntariado pedagógicos, principalmente para inglés.	(O1- O2- O5- D4) Generar Programas de capacitación continua de docentes
5- Estar ubicada dentro de un Patrimonio Mundial	(O1- O4- F3) Estructurar el Plan de Desarrollo de las TIC's	(O1- O2- D6) Desarrollar el Plan de evaluación de desempeño en todos los niveles.
Amenazas		
1- Baja credibilidad	(A1- F3) Estructurar un protocolo de comunicación e información interna y externa	(A1- A4- D3- D6) Elaborar el Orgánico Funcional que identifique roles y responsabilidades de los miembros de la escuela.
2- Falta de presupuesto del estado	(A1- A4- A5- F3- F4) Elaborar el plan de acción para gestionar el incremento del presupuesto del estado y proyectos.	(A1- A3- D2- D3) Implantar el programa Escuela para Padres en la escuela.
3- Pérdida de la nominación de Escuela del Milenio		
4- 5- Limitada cooperación privada	(A1- A2- A5- F1- F2- F3- F4) Fortalecimiento del Método Científico y Creación de Unidades de producción dentro de la malla curricular.	(A1- A4- D1- D6) Fortalecimiento institucional de la escuela en políticas, estrategias, programas y subprogramas del ámbito de la gestión con enfoque, ecológico .

Fuente: Autor

Tabla 28. Matriz de evaluación del análisis interno

IMPACTO						
<u>Fortalezas:</u>	Alto	Medio	Bajo	Ponderación	Calificación	Total
Buena infraestructura en un 80%	x			0,12	3	0,36
Buen espacio físico y áreas verdes	x			0,08	4	0,32
Acceso gratuito de internet	x			0,07	4	0,28
Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, entre otras.		x		0,13	3	0,39
<u>Debilidades:</u>						
Gestión institucional deficiente	x			0,14	1	0,14
Altos índices de agresividad interna		x		0,08	2	0,16
Mala comunicación institucional		x		0,10	3	0,30
Capacitación deficiente de docentes.	x			0,10	1	0,10
Poco Refuerzo Pedagógico	x			0,08	2	0,16
Planes desarticulados e inadecuados	x			0,10	1	0,10
Total				1,00		2,31

Fuente: Autor

Tabla 29. Matriz de evaluación del análisis externo

	IMPACTO			Ponderación	Calificación	Total
	Alto	Medio	Bajo			
Oportunidades:						
<i>Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia</i>	x			0,16	2	0,32
<i>Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado</i>	x			0,12	4	0,48
<i>Coyuntura para proyectos bi-institucionales</i>			x	0,09	2	0,18
<i>Buena Ubicación física</i>		x		0,05	3	0,15
<i>Estar ubicada dentro de un Patrimonio Mundial</i>		x		0,06	2	0,12
Amenazas:						
<i>Baja credibilidad</i>	x			0,12	4	0,48
<i>Falta de presupuesto del estado</i>	x			0,12	3	0,36
<i>Perdida de la nominación de Escuela del Milenio</i>	x			0,16	3	0,48
<i>ada cooperación privada</i>			x	0,12	3	0,36
				1,00		2,93

Fuente: Autor

Los resultados de la matriz de evaluación se describen en la tabla número 31.

Tabla 30. Resultados de la matriz de evaluación.

Resultados	Valor
Totales de factores externos	2,93
Totales de factores internos	2,31

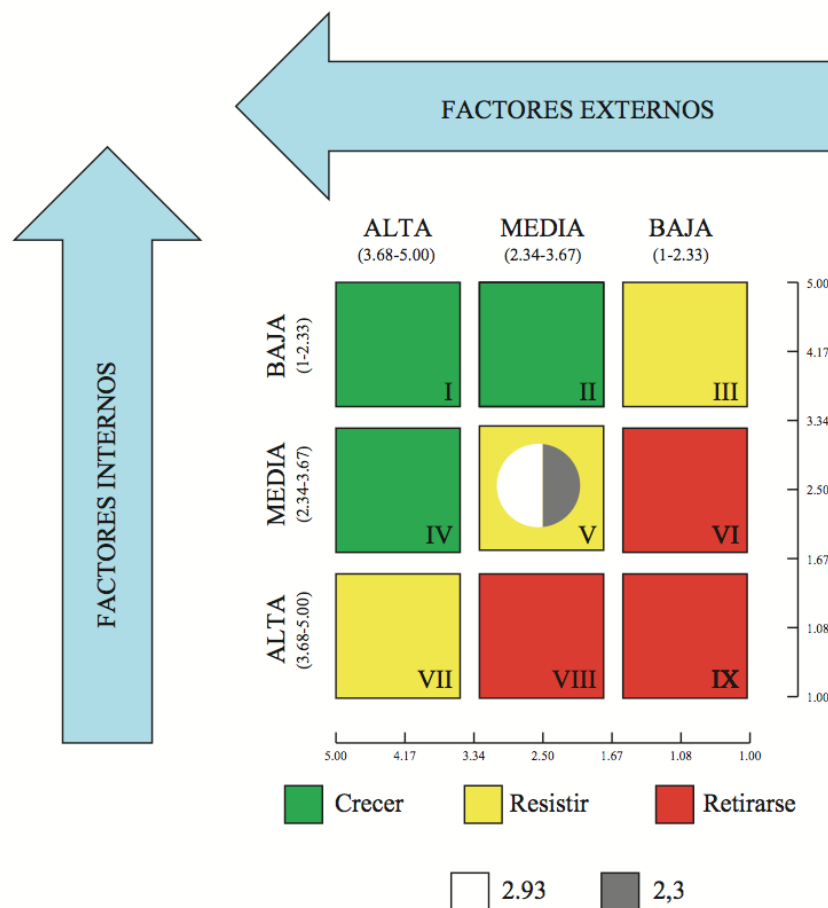
Fuente: Autor

Con los datos obtenidos, se puede elaborar la matriz General Electric, que no demuestra que la Escuela Caupolicán Marín se encuentra en una situación favorable para su mejoramiento, tomando en cuenta los aspectos internos y los externos.

Tabla 31. Matriz General Electric de la ESCM

		Evaluación Interna		
		Fuerte (3,00 - 4,00)	Promedio (2,00 - 2,99)	Débil (1,00 - 1,99)
Evaluación Externa	Fuerte (3,00 - 4,00)	I CRECER	II CRECER	III PERSISTIR
	Promedio (2,00 - 2,74)	IV CRECER	V PERSISTIR	VI COSECHAR O ELIMINAR
	Débil (1,00 - 1,99)	VII PERSISTIR	VIII COSECHAR O ELIMINAR	IX COSECHAR O ELIMINAR

MATRIZ GENERAL ELECTRIC



Fuente: Autor

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Mediante este capítulo se pretende establecer metas y objetivos que faciliten el mejor desarrollo de la Escuela Caupolicán Marín. A través de planes, programas, proyectos y actividades en el corto, mediano y largo plazo; para lo cual se debe establecer y observar los principios y valores, la visión, la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, todas representadas en un mapa estratégico (Salazar, 2006).

El Direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hace referencia a la formulación de los grandes propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, el seguimiento a ese direccionamiento y las formas de trabajo que se establecen para lograr los propósitos, de igual manera a los planes operativos y es de suma importancia para:

1. Determina lineamientos específicos de a donde quiero llegar.
2. Identifica la misión o la razón por la cual fue creada la organización.
3. Toma de referencia el diagnóstico para crear estrategias que aprovechen lo positivo que tiene la empresa y hace límites para evitar que las debilidades no dañen el desarrollo de las actividades.
4. Da las pautas para que la visión que se establezca en un periodo determinado sea cumplida a cabalidad.
5. Permite dar la estabilidad que requiere una institución al momento de planificar.
6. Se establece la organización como un sistema, y se definen las estrategias dirigiéndolas en ese esquema.
7. Permite la integración de cada trabajador con la institución.
8. Administra los recursos adecuadamente

Para definir esta planificación estratégica, se involucra los siguientes conceptos:

MISIÓN: Es la razón de ser o propósito de la organización. ¿El para que se está en el mercado.

VISIÓN: Es el sueño de la empresa. Es hacia dónde se quiere ir en los próximos años.

VALORES: Son los principios que rigen el comportamiento de la organización.

En esta etapa se dividen en los siguientes elementos:

- 1- Definición del negocio
- 2- Filosofía institucional
- 3- Matriz axiológica (principios y valores)
- 4- Visión
- 5- Misión
- 6- Estrategia
- 7- Políticas
- 8- Mapa Estratégico (Salazar, 2006)

3.1- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para lograr definir el negocio de la escuela Caupolicán Marín se elaboró una matriz que permite aclarar los factores de definición (tabla 33).

Tabla 32. Interrogantes básicas para definir el negocio

<i>Interrogantes Básicas</i>	<i>Factores de Definición</i>	<i>Respuestas básicas</i>
<i>¿Cuál será vuestro mercado en el futuro?</i>	<i>¿Qué necesidad satisfacemos?</i>	<i>Ofrecer un direccionamiento estratégico a la escuela que permita desarrollar un plan de mejoras para alcanzar niveles de calidad exigidos por el programa de las Escuelas del Milenio.</i>
<i>¿Cuál será vuestro mercado en el futuro?</i>	<i>¿Cuál es nuestro mercado?</i>	<i>Los niños, niñas, docentes y padres de familia de la escuela Caupolicán Marín.</i>
<i>¿Cuál deberá ser nuestro negocio?</i>	<i>¿Nuestras ventajas competitivas son?</i>	<i>Plan estratégico articulado entre los actores y dirigido a obtener una educación con calidad y calidez.</i>

Fuente: elaborado por el Autor

3.2- FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN:

Considerando que la finalidad de la Escuela Caupolicán Marín es la de educar con calidad y calidez, y que se encuentra ubicada en uno de los Patrimonios Mundiales de la Humanidad más famosos a nivel mundial se ha planteado como lema institucional: Conservación, Familia, identidad, disciplina y deportes.

a) - Conservación:

Las sociedades occidentales actuales se encuentran inmersas en un estilo de vida consumista que ha hecho que el hombre crea que es dueño de la naturaleza y forme actitudes despilfarradoras y depredadoras, que en Galápagos son altamente peligrosas por la fragilidad del recurso.

Por esta causa la escuela quiere velar por la preservación de Galápagos como Patrimonio y para las futuras generaciones, colaborando con la creación de programas que tengan que ver con la conservación y el uso adecuado de los recursos que permitan la formación del recurso humano que tiene el privilegio de vivir en este lugar que es único en el mundo.

b) - Familia: Para la escuela la familia tiene una gran influencia en el aprendizaje de los niños. Las familias son recursos valiosos en una reforma educativa, y los niños se benefician cuando las escuelas reconocen y estimulan el papel de los padres en las reformas. La investigación ha demostrado que una red interactiva, fuerte, de padres de familia, miembros de la comunidad, compañeros y educadores, promueve el aprendizaje y el desarrollo de los niños.

c)-Identidad: Es nuestra meta el aportar a la formación de una cultura Galapagueña, con personalidad propia que se va formando por la colonización de diversas culturas nacionales e internacionales y donde la escuela aspira ser promotora de este proceso.

d)-Disciplina: Niños y niñas bien formados mentalmente deben ser educados emocional y espiritualmente. Razón por lo cual los espacios para el desarrollo de las inteligencias serían absurdamente incompletos sin disciplina como forma de pensar, de sentir, de hacer de ser. La disciplina debe ser la plataforma de la formación de valores, de la convivencia pacífica de proyectos como: la autodisciplina, escuela para padres, scouts y otras acciones que apoyarán esta propuesta.

e)-Deportes: La preparación física es una de las partes fundamentales en la formación del individuo, desarrolla una serie de cualidades motrices como: resistencia, coordinación, agilidad, flexibilidad, fuerza, velocidad, relajación; desarrolla también el pensamiento estratégico, la velocidad de respuesta, la cooperación, la lealtad, el trabajo en equipo, el espíritu de competencia, etc.

3.3- MATRIZ AXIOLÓGICA.

Los valores y principios de la escuela son la base primordial que constituyen el clima organización de la misma y crean una cultura de absoluta transparencia operativa y administrativa en sus funciones diarias. Mismo que fueron identificados y consensuados en un taller con los miembros de la unidad educativa en mención con la participación de padres y docentes y son:

- Respeto
- Solidaridad
- Lealtad
- Honestidad
- Calidad
- Ética
- Identidad y transparencia
- Responsabilidad
- Eficiencia

En base a los valores y principios consensuados en la Escuela Caupolicán Marín se usa la matriz axiológica que nos permitirá relacionarlos con los actores que intervienen en la actividad diaria de esta institución educativa, en particular con los alumnos, padres de familia, profesores y organismos de control, tal como se observa en la tabla 34.

Tabla 33. Matriz axiológica

PRINCIPIOS	ACTORES			
	Alumnos/as	Padres de Familia	Docentes	Organismo de Control (Supervisión y Dirección de Educación)
Respeto	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	-
Honestidad	X	X	X	X
Calidad			X	
Ética	X	X	X	X
Identidad y transparencia	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	
Eficiencia	X	X	X	X
Trabajo en equipo			X	
Confianza	X	X	X	X

Fuente: Autor

3.4- PRINCIPIOS Y VALORES

a) - RESPETO

Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar, aunque no sea igual a la nuestra.

Usuarios: Se constituye en el alumnado y los padres de familia: son la razón de ser de la Institución, por lo tanto es sumamente importante considerar, acatar y cumplir con todos sus requerimientos en la medida de lo posible.

Personal: La escuela Caupolicán Marín funciona gracias al personal que labora en sus instalaciones, los mismos que son merecedores de toda la consideración.

Organismos de Control: La Institución apoya a los organismos de control en su trabajo bajo la observancia de las normas legales, y presenta a tiempo todos los reportes solicitados por estos.

b) - CONFIANZA

Es la creencia en que una persona o grupo actuará de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones (Diccionario Encarta).

Usuarios (alumnado y padres de familia): Lo más importante es que confíen en nuestra Institución para así brindarles una educación de calidad.

Docentes: Para que la Institución alcance sus objetivos, es necesario que todo su personal confíe en el desarrollo de la misma.

Organismos de Control: Mediante la transparencia de nuestros reportes, nos ganamos la confianza de nuestros Organismos de Control.

c) - HONESTIDAD

La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. La honestidad es un valor importante que todo funcionario debe proyectar en cada una de sus actitudes, tanto en las actividades que realiza con los alumnos, con los otros docentes, padres de familia y organismos de control, para mostrar transparencia en sus acciones.

Usuarios (alumnado y padres de familia): La información que se les da debe ser totalmente verídica.

Personal (Docentes): Esta cualidad es vital para los empleados, con la cual proporciona garantía de calidad profesional y moral que demandan sus actividades.

Padres de Familia: Deben inculcar a sus hijos con el ejemplo desde la casa y en la escuela.

Organismos de Control: Cumpliendo honestamente con los parámetros impuestos por los órganos de control, en todos sus reportes.

d) - INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Es la actitud y comportamiento coherente entre lo que se piensa, se dice y se actúa. Por lo que la escuela actuará de manera transparente en la comunidad, en todos los aspectos relacionados con el ejercicio de sus actividades, lo cual entre otros, comprende a las actividades en que intervenga interna y externamente.

Usuarios (alumnado y padres de familia): Sobre todo la transparencia, en toda la información y servicios.

Personal: El personal siempre debe conocer la situación real de la escuela.

Organismos de Control: La información presentada a los Organismos de Control, deben ser totalmente transparentes, indicando la situación real de la escuela.

e) - EFICIENCIA

Capacidad para lograr un fin u objetivo empleando los mejores medios posibles.

Usuarios (alumnado y padres de familia): Atender sus necesidades, en el menor tiempo posible.

Docentes: El trabajo eficiente del personal, garantiza la concurrencia de los alumnos, y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la escuela.

Padres de Familia: Cumplir eficientemente con su rol de soporte en casa de: aprendizaje, disciplina y valores que garantizará una educación de calidad.

Organismos de Control: A los organismos de control se les entrega toda la información y documentación de respaldo en el tiempo establecido por ellos.

f) - LEALTAD

La lealtad implica estar convencidos de la importancia de ser fiel a aquello en lo que se cree, de mantener una posición consecuente para todo. La lealtad es el compromiso incondicional que adquirimos las personas para acatar las leyes y cumplir los acuerdos.

En la Escuela Caupolicán Marín la fidelidad, pertinencia con los valores y principios de la institución.

Usuarios (alumnado y padres de familia): Para alcanzar el éxito en la escuela, se debe contar con la lealtad de los alumnos y padres de familia.

Docentes: El personal debe estar totalmente comprometido con la institución, demostrando lealtad en todos sus actos.

g) - RESPONSABILIDAD

Se tiene la responsabilidad de brindar el mejor servicio (educación) y ayuda a todos los clientes (alumnos y padres de familia), con la debida prontitud a fin de satisfacer sus necesidades atendiendo las solicitudes y requerimientos y contribuyendo en la medida de sus capacidades a generar un valor agregado al servicio que presta.

Personal (Docentes) : El funcionario acepta plenamente las consecuencias de su actuación profesional, aún más sabiendo las responsabilidades legales que esto implica, siendo totalmente responsables con la competencia, demostrando ser leales con ellos, y no utilizar cualquier deficiencia como herramienta para conseguir clientes.

Padres de Familia: Los padres de familia son responsables de velar por el bienestar de sus hijos y darles todos los derechos que la constitución de la República del Ecuador les otorga, entre lo que está la educación, por lo cual deben cumplir ese rol, apoyando a sus representados en sus tareas, brindarles un ambiente de tranquilidad para que puedan desarrollar todas sus capacidades para aprender y atender con los llamados de la escuela.

h) - CALIDAD

Dar un excelente servicio a los padres y alumnos, procurando que vaya en relación a los avances tecnológicos del siglo XXI, innovando las metodologías pedagógicas, con el fin de reaccionar en forma dinámica ante factores externos relacionados con la escuela. La calidad, la eficiencia, la confiabilidad, el buen trato y la oportunidad son esenciales para el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma.

Los Docentes: se encuentra totalmente comprometido, para brindar un servicio con calidad a todos sus clientes.

i) - ÉTICA

En cada una de nuestras acciones manteniéndolas en el marco de lo moral.

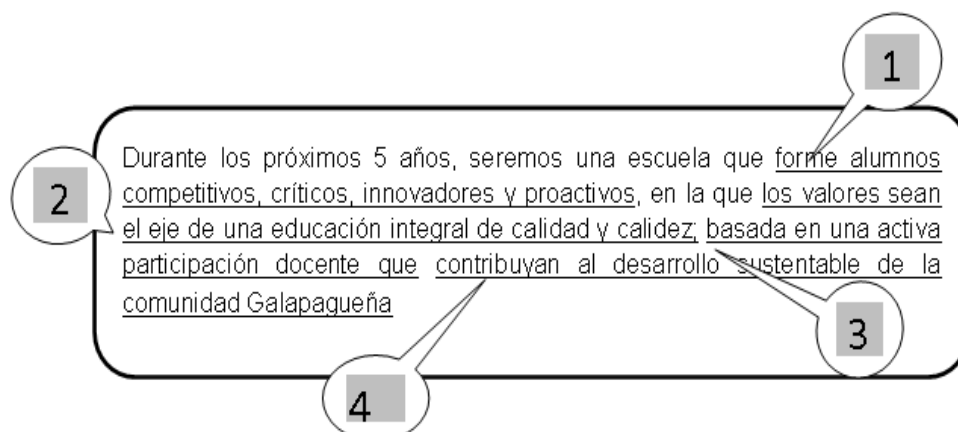
j) - TRABAJO EN EQUIPO

Colaboración por parte del personal de la Escuela Caupolicán Marín, trabajando con efectividad para entregar un servicio de calidad, promoviendo la creación de un excelente clima laboral.

3.5- VISIÓN

Se pretende plantear una visión en consecuencia de la falta de la misma en la escuela, la que debe estar alineada a los objetivos del plantel educativo, y se convertirá en el norte que debemos alcanzar, además será la base para seleccionar las estrategias más adecuadas que con lleven al mejoramiento continuo de la escuela y que inspire a los profesores, estudiantes y padres de familia a canalizar su esfuerzos en la consecución de está. La visión establecida se muestra en la ilustración 22:

Ilustración 22: Visión de la Escuela Caupolicán Marín



Fuente: Autor

El análisis del ADN de la misma se tiene en la tabla 35:

Tabla 34. : KIPs de la visión

KIP'S DE LA VISIÓN		
ELEMENTOS DE LA VISIÓN	KPI's	
1 <i>Forme alumnos competitivos, críticos, innovadores y proactivos.</i>	Nivel de aprendizaje de los estudiantes.	
2 <i>Valores sean el eje de una educación integral de calidad y calidez.</i>	% de alumnos y padres altamente satisfechos.	
3 <i>Basada en una activa participación docente</i>	% de desempeño de los docentes	
4 <i>Contribuyan al desarrollo sustentable de la comunidad Galapagueña.</i>	Número de proyectos en el año	

Fuente: Autor

3.6- MISIÓN

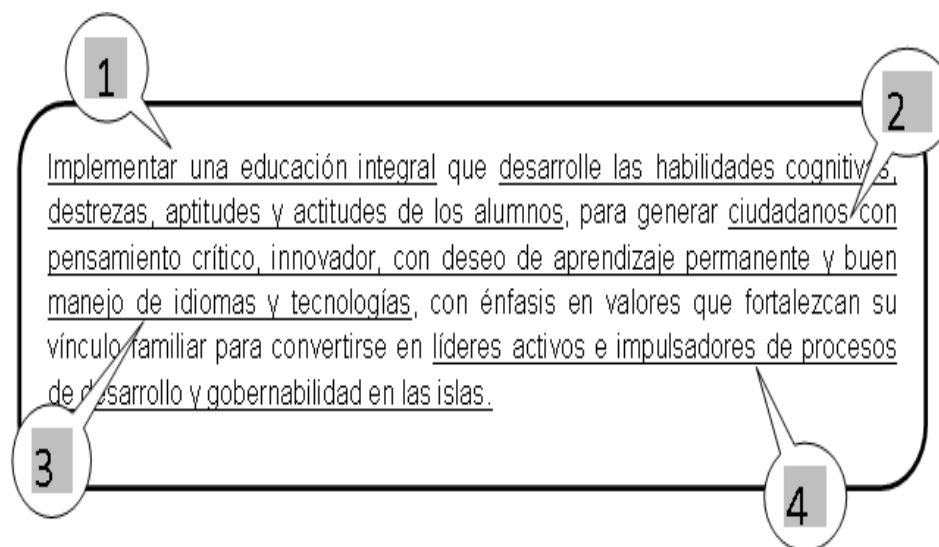
La misión de la Escuela Caupolicán Marín fue creada en base a talleres realizados con grupos focales conformados por directivos, alumnos y padres de familia; tomando como referencia los problemas encontrados y demás conclusiones obtenidas en los inicios de este trabajo de investigación.

Procurando que la misma sea alcanzable, esté acorde con la realidad actual de la escuela, que sea efectiva, que los miembros de la unidad

educativa Caupolicán Marín se comprometan con ella y que todo su contingente este direccionado a conseguirla.

La misión propuesta y consensuada entre todos se muestra en la ilustración 23

Ilustración 23: Misión de la Escuela Caupolicán Marín



Fuente: Autor

El análisis del ADN de la misma se tiene en la tabla 36

Tabla 35. KIPs de la misión.

<i>KIPI'S DE MISIÓN</i>	
<i>ELEMENTOS DE LA MISIÓN</i>	<i>KPI's</i>
<i>1 Implementar una educación integral</i>	<i>Evaluación docente</i>
<i>2 Desarrolle las habilidades cognitivas, destrezas, aptitudes y actitudes de los alumnos.</i>	<i>% de construcción, sociabilización y ejecución del modelo pedagógico innovador Nivel educativo</i>
<i>3 Ciudadanos con pensamiento crítico, innovador, con deseo de aprendizaje permanente y buen manejo de idiomas y tecnologías, con énfasis en valores que fortalezcan su vínculo familiar</i>	<i>% de construcción e implementación de un instrumento válido que permita adecuadamente evaluar el aprendizaje del estudiante.</i>
<i>4 Líderes activos e impulsores de procesos de desarrollo y gobernabilidad en las islas</i>	<i>Número de actividades promovidas por docentes y alumnos.</i>

Fuente: Autor

3.7- ESTRATEGIA

La estrategia describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas e identificar y destacar aquellos procesos que son los más importantes para la proposición de valor para los clientes. (Norton, 2000).

Siendo la razón de ser de la escuela educar a niños y niñas de la comunidad y que actualmente uno de sus principales problemas es la falta de fe en ella, por considerar que no presta una educación de calidad. Se considera usar tres tipos de estrategias que son: de Desarrollo, de Crecimiento y de Competitividad.

Estas estrategias deben apuntalar a que el funcionamiento de la escuela sea eficiente y eficaz y asegurar que la formación de los niños y niñas sea de calidad, que sus docentes sean constantemente capacitados, que su infraestructura sea de primera y exista un buen manejo de las TIC's (ver tabla 37).

Tabla 36. Estrategias de la Escuela Caupolicán Marín

ESTRATEGIAS	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
Estrategia de Desarrollo	Diferenciación		Obtener la acreditación de desempeño profesional y directivo que otorga el ME mediante el logro de cumplimiento de estándares de calidad ecológica y productiva.	Liderar el mercado educativo como escuela del milenio con el fin de mejorar la educación brindada, logrando tener la acreditación de calidad que otorga el ME para el desempeño profesional y directivo y así convertirse en un referente escolar provincialmente; todo esto con el fin de satisfacer todas las necesidades y expectativas de los alumnos y padres de familia.
Estrategia de Crecimiento	Intensivo	Desarrollo del Producto	Afianzarse como escuela del proyecto Milenio, así la ESCM se fortalecerá y le permitirá liderar dentro del sistema educativo de básica provincialmente	
Estrategia Competitiva	Del retador		Mejorar y consolidar la imagen de la escuela, con la finalidad de que llegue a ser considerada como la principal oferta escolar de educación básica a nivel provincia.	

ME = Ministerio de Educación

Para lograr la Estrategia Corporativa y considerando que la escuela presta un servicio que es educar a niños, niñas y ahora adolescentes, busca establecer diferenciación en el ámbito del servicio, y así liderar y convertirse en la mejor institución educativa de pre básica del Cantón Santa Cruz; haciendo innovación pedagógica, mejoramiento en su infraestructura, desarrollo de las TIC'S, Capacitación de los docentes y eficacia en los procesos que serán de calidad superior.

De igual forma acciones que fortalecerán la estrategia competitiva y de desarrollo será: hacer campañas continuas de marketing para promocionar la calidad de los servicios y así aumentar el número de alumnos en plantel, construir sólidas relaciones institucionales para bajar el nivel de agresión y mejorar la tolerancia de sus miembros, priorizará los intereses de los clientes (alumnos y padres de familia) y promover el Desarrollo Institucional.

3.8- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS F- O

1. Implementar un Modelo Pedagógico alineado al proyecto Milenio y Escuelas Asociadas a la Unesco para lograr aprendizajes de calidad.
2. Desarrollar programas de voluntariado pedagógicos principalmente para inglés
3. Estructurar el Plan de Desarrollo de las TIC's

OBJETIVOS F- A

1. Estructurar un protocolo de comunicación e información interna y externa
2. Elaborar el plan de acción para gestionar el incremento del presupuesto del estado y proyectos.
3. Fortalecimiento del Método Científico y Creación de Unidades de producción dentro de la malla curricular.

OBJETIVOS D- O

- 1- Gestionar la acreditación de calidad educativa de desempeño profesional y directivo del Ministerio de Educación
- 2- Implementar el Modelo de Gestión.
- 3- Generar Programas de capacitación continua de docentes
- 4- Desarrollar el Plan de evaluación de desempeño en todos los niveles.

OBJETIVOS D- A

1. Elaborar el Orgánico Funcional que identifique roles y responsabilidades de los miembros de la escuela.
2. Implantar el programa " Escuela para Padres en la escuela.
3. Fortalecimiento institucional de la escuela en políticas, estrategias, programas y subprogramas del ámbito de la gestión con enfoque, ecológico.

3.9- POLÍTICAS

Las políticas son “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.

Para la Escuela Caupolicán Marín se han planteado políticas que abarcaran los diferentes objetivos estratégicos que se han planteado para que pueda cumplir con su estrategia de posicionamiento y de mejoramiento y éstas se describen en la Tabla 38.

EJE	TEMA	POLÍTICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Pertinencia e impacto	Internacionalización	La ESCM fomentara la internacionalización como un proceso institucional centrado en: voluntariados pedagógicos y el fortalecimiento del idioma inglés, para instrumentalizar la mejora de la calidad, relevancia y pertinencia de la docencia, la investigación y la extensión, a fin de potenciar el desarrollo de la Escuela en lo local e internacional.	Desarrollar programas de voluntariado pedagógico principalmente para inglés.
	Compromiso con la investigación, el ambiente natural y lo social	En la escuela se fomenta la investigación orientada a la educación ambiental y procesos innovadores productivos que contribuyan con el desarrollo ecológico, social, económico y cultural para el buen vivir de los Galapagueños.	Fortalecimiento del Método Científico y Creación de Unidades de Producción y Ecológica dentro de la malla curricular.
Acceso y equidad	Desarrollo Académico	La ESCM tiene el compromiso permanente con la pertinencia y excelencia de la oferta académica de acuerdo con las necesidades regionales y nacionales	Implementar un Modelo Pedagógico alineado al proyecto Milenio y Escuelas Asociadas a la Unesco para lograr aprendizajes de calidad. Gestionar la acreditación de calidad educativa de desempeño profesional y directivo del Ministerio de Educación.
Ciencia y Tecnología	Gestión de TIC's	En el ámbito del desarrollo académico y administrativo de la escuela el uso de las	Estructurar el Plan de Desarrollo de las TIC's.

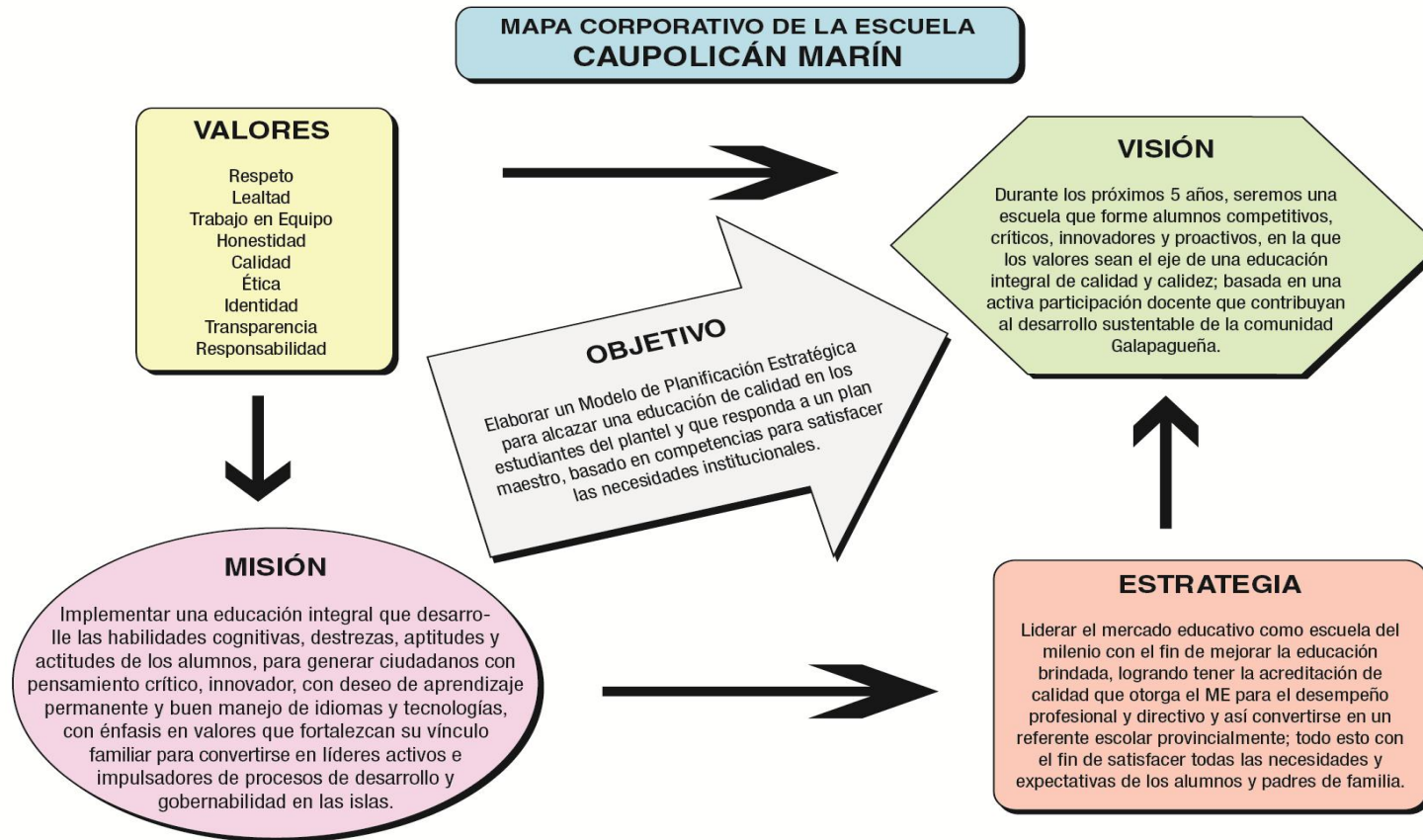
TIC's es una base innegable.			
Gestión	Financiamiento	La ESCM fomentara y estimulara acciones que permitan acceder a recursos financieros en el ámbito nacional e internacional que potencien la generación de recursos propios.	Elaborar el plan de acción para gestionar el incremento del presupuesto del estado y proyectos.
	Administración	Desconcentración y descentralización de funciones a nivel interno, para que todos sean partícipes y responsables del desarrollo institucional, sobre la base de una gestión horizontal	Elaborar el orgánico funcional que identifique roles y responsabilidades de los miembros de la escuela. Fortalecimiento institucional de la escuela en políticas, estrategias, programas y subprogramas.
	Talento humano	En la ESCM se recibirá educación continua para docentes, que desarrolle el talento humano en todas las áreas del quehacer institucional, mediante procesos de capacitación, formación, actualización y evaluación para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo de acuerdo con la demanda y planificaciones de la escuela.	Generar Programas de capacitación continua de docentes Desarrollar el Plan de evaluación de desempeño en todos los niveles.
	Planificación y de Rendición Cuentas	Se promueve la toma de decisiones y la gestión institucional basada en un proceso continuo de planificación que potencie e innove el desarrollo institucional	Implementar el Modelo de Gestión.

<p>La Incorporación de los principios éticos como orientadores en la gestión de la escuela para propiciar mejores ambientes de trabajo y potenciar el desempeño de los funcionarios, así como en las relaciones externas en que incurra la unidad educativa será la prioridad en toda la gestión.</p>	<p>Estructurar un protocolo de comunicación e información interna y externa.</p> <hr/> <p>Implantar el programa "Escuela para Padres".</p>
---	--

Tabla 37. Políticas y Estratégicas que Regirán la ESCM.

Para la descripción gráfica de todo el direccionamiento estratégico que se le propone a la ESCM se describe el siguiente Mapa Corporativo (ver ilustración 24):

Ilustración 24: Direccionamiento Estratégico de la ESCM



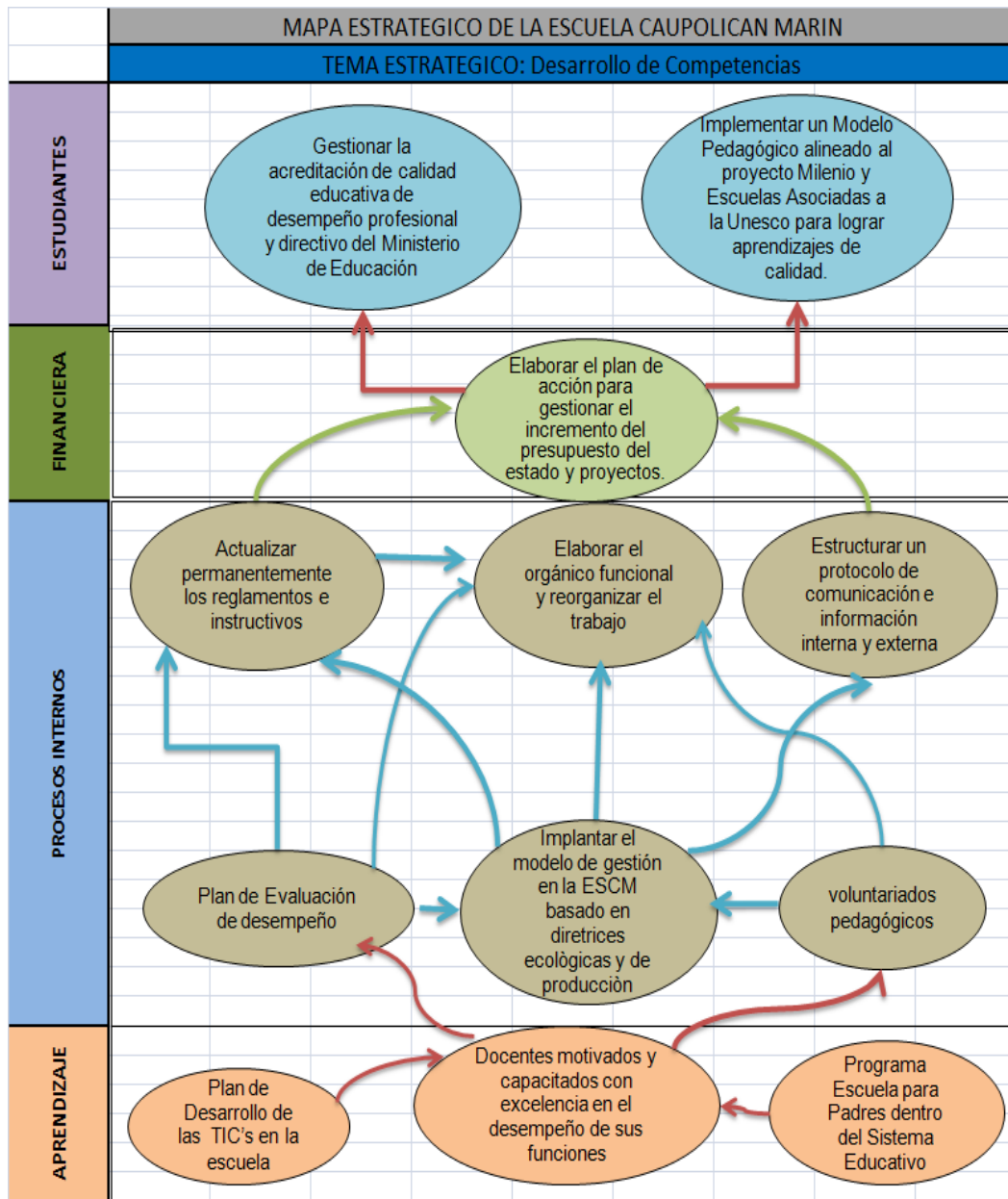
3.10- MAPA ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN

Proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa, para la construcción del mapa estratégico se identificaron las cuatro perspectivas del BSC que llevarán al éxito organizacional y son:

1. **Perspectiva Financiera**: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
2. **Perspectiva del cliente**: define la proposición de valor para los clientes objetivos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia.
3. **Perspectiva del Proceso Interno**: Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**: identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (Capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos (Norton, 2000).

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relación causa- efecto. (Norton, 2000). El mapa estratégico de la Escuela Caupolicán Marín esta detallado en la ilustración 25.

Ilustración 25: Mapa Estratégico de la ESCM



Fuente: Autor

CAPÍTULO IV

EL BSC DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN

El BSC fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton, como una herramienta sistémica de medida que contenía tanto indicadores financieros como no financieros.

El BSC, traduce las estrategias y la misión de una organización en un conjunto de medidas de actuación o iniciativas (actividades) que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) estarán claramente alineados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales (causa – efecto) tendientes al logro de los objetivos de la organización.

El BSC gestiona las estrategias organizacionales a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir la estrategia para transformar la misión en visión.
- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos e indicadores.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la realimentación y formación estratégica.

El BSC permite a los directivos y administradores de una organización observar la organización desde cuatro perspectivas importantes (Kaplan 2000):

- Los estudiantes
- Las finanzas
- Los procesos internos
- La formación y crecimiento

Para diseñar el Cuadro de Mando Integral de la Escuela Caupolicán Marín se tomó como base el mapa estratégico y se desarrolló

el análisis por tema; estableciendo metas e iniciativas. Como se indica en el siguiente cuadro:

4.1 PERSPECTIVA DEL USUARIO:

Tabla 38. Perspectiva del Cliente de la ESCM

PERSPECTIVA DEL USUARIO (ALUMNO Y PADRES)													
Perspectiva	Propuesta Valor	Objetivo	PLAZOS			Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Meta				Medio
			Corto	Medio	Largo	Indicadores			Mínimo	Medio	Deseado	Plazo	Iniciativa
Calidad Educativa	Mejorar la calidad educativa de la escuela	Obtener la acreditación de calidad educativa de desempeño			X	Porcentaje de aprobación de los estándares de calidad	Número de estándares aprobados por la escuela.	Ministerio de Educación	30%	60%	90%	4 años	Elaboración y puesta del proceso " Calidad Educativa" en la escuela
	Formar parte de la " Red de Escuelas del Milenio del Ecuador".	Implementar el Modelo Pedagógico del Milenio y Escuelas Asociadas a la Unesco para lograr aprendizajes de calidad.		X		Nivel de implementación anual del currículo	Número de programas curriculares	Ministerio de Educación	30%	60%	90%	4 años	Elaboración de la malla curricular
				X		Medida de aceptación del nuevo modelo pedagógico	% de satisfacción de los usuarios	Escuela Caupolicán Marín	40%	50%	100%	3 años	Socializar el Modelo Pedagógico a docentes, alumnos y padres
					X	Nivel de logro académico de los estudiantes	% de desarrollo de competencias de los estudiantes por área	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	100%	3 años	Implementación de un sistema de evaluación de capacidades por competencias y un programa de refuerzo pedagógico
				X		Nivel de Incremento de participación externa de la escuela	Frecuencia de participación académica y	Escuela Caupolicán Marín	25%	70%	100%	1 años	Modelo de Gestión para la participación integral de la ESCM
				X		Medida de implementación del método científico como eje transversal	Número de proyectos de investigación	Escuela Caupolicán Marín	30%	60%	100%	2 años	Elaboración y ejecución de un programa de Investigación
					X	Implementación de Unidades de Producción	Número de unidades de producción ejecutadas	Escuela Caupolicán Marín	20%	60%	90%	4 años	Gestionar en el MEC la legalización de las Unidades de Producción. Diseño de un Portafolio de

Fuente: Autor

La Escuela Caupolicán Marín, actualmente no tiene en el mercado local una buena imagen, sus alumnos son pocos (170 aproximadamente) de los 450 alumnos potenciales que viven en esta parroquia y se hallan restringidos a niños/as circundantes de la zona, siendo la percepción de la escuela muy negativa ya que consideran que esta no tiene un buen método pedagógico, su calidad educativa es regular, sus docentes no se capacitan constantemente, hay mala gestión administrativa y poco liderazgo y este pensamiento se ha mantenido por algunos años (encuestas realizadas a la comunidad).

Para posicionarla y mejorar su imagen institucional hay que hacer cambios medulares innovadores como: establecer un método pedagógico que permita mejorar el nivel educativo y el rediseño curricular para lograr aprendizajes de calidad, para esto se proponen las siguientes acciones macro que encierran diferentes actividades que tienen como objetivo mejorar la calidad educativa de la misma.

1. Gestionar la acreditación de calidad educativa de desempeño profesional y directivo propuesta por el Ministerio de Educación.
2. Realizar un Modelo Pedagógico alineado al proyecto Milenio y Escuelas Asociadas a la Unesco para lograr aprendizajes de calidad. Para esto es importante la implementación curricular de acuerdo a los planes y programas de estudio disertados por el Ministerio de Educación para todos los niveles de educación pre básica y básica, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales de los alumnos/as con discapacidad e integrados, y con adecuaciones curriculares correspondientes cuando el alumno lo requiera.
3. Implementación de una educación intercultural bilingüe mediante alianzas estrategias con ONGs extranjeras para implantar los voluntariados pedagógicos para que apoyen impartiendo clases de idiomas.

4. Diseño y oferta de talleres extraescolares destinado al desarrollo personal y utilización del tiempo libre.
5. Incorporar al currículum diferentes instrumentos de evaluación que permitan medir objetivamente a alumnas y alumnos, respetando los distintos ritmos de aprendizaje y sus logros en cada área, con reforzamiento pedagógico por las tardes a los estudiantes con bajo rendimiento, esto debe estar expresado en el Reglamento Interno de Evaluación que debe ser bien socializado.
6. Diseño de un programa de desarrollo de los "Objetivos Fundamentales Transversales", para conseguir que al término del proceso nuestros alumnos/as tengan una identidad propia, característica de la Escuela Caupolicán Marín.
7. Incorporación de estrategias y metodologías actualizadas con el fin que se propicie el desarrollo de habilidades y competencias a los docentes requeridas por la sociedad actual, tales como: comunicación, trabajo colaborativo, pensamiento sistémico, resolución de problemas y adaptación activa a los cambios.
8. Crear unidades de Producción y de Ecoturismo dentro de la escuela, permitirá a los estudiantes aprender conocimientos mediante sus vivencias, ser creativos, responsables, el valor del trabajo y esforzarse por conseguir resultados positivos; de igual forma estos productos serán comercializados en la comunidad permitiendo en primer lugar la autogestión y obtener conocimientos de comercialización.
9. Otro pilar importante que se quiere en la escuela es trabajar bajo proyectos, donde los alumnos conocerán y manejaran a cabalidad el método científico, fundamental para el aprendizaje y adquisición de nuevos conocimientos.

Estas modificaciones le permitirán conseguir la aprobación de estándares de calidad educativa que actualmente tiene el Ministerio de Educación y concretar el proyecto de ser Escuela del Milenio, para lo cual

se debe conformar una comisión técnica interna que lleve adelante estas metas propuestas, que una vez alcanzadas mejorarán la satisfacción de sus clientes directos (alumnos y padres de familia) y la posicionará a nivel local y regional como escuela de alta calidad educativa lo que se verá reflejado en el incremento de estudiantes matriculados anualmente y convertirá en un referente para el resto de unidades educativas de la provincia.

El servicio que presta esta institución es educar y todos sus miembros deben hacerlo con calidad y calidez, esto hasta ahora no se ha cumplido a cabalidad existiendo un gran distanciamiento entre padres y docentes por mala comunicación, que se ve reflejado en casos de agresividad concurrente. Esto debe cambiar proponiéndose realizar talleres de integración con los actores directos de la escuela.

La buena imagen de la escuela tiene que verse reflejada hacia la comunidad por lo que es importante participar en eventos comunitarios con calidad y mucha disciplina tanto en temas: culturales, académicos, ambientales y deportivos.

4.2 PERSPECTIVA FINANCIERA:

Tabla 39. Perspectiva Financiera de la ESCM

PERSPECTIVA FINANCIERA														
Perspectiva		Propuesta Valor	Objetivo	PLAZOS			Medida Indicadores	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Metas			Deseado Metas	Medio Iniciativa
				Corto	Medio	Largo				Mínimo	Medio	Deseado		
FINANCIERA	Inversión	Mejorar la consecución de fondos	Crear mecanismo que aseguren el incremento de presupuesto	X			Proyectos aprobados % de incremento	N° de acreditaciones por proyectos presentados y aceptados	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	70%	3 años	Propuesta de incremento presupuestario
		Obtener aliados estratégicos con visión de inversión	Contar con cooperantes externos para obras de inversión		X		N° de Cooperantes	% de aplicación de fondos para inversión	Escuela Caupolicán Marín	20%	40%	60%	3 años	Elaboración y ejecución de estrategia.

Fuente: Autor

Esta perspectiva financiera es muy importante para la escuela Caupolicán Marín, ya que a pesar de ser la primera escolita creada en el Cantón Santa Cruz, de estar ubicada en el centro de la isla y en zona rural. El Gobierno Central representado por la Dirección de Educación no le han impulsado adecuadamente, dando prioridad de desarrollo a establecimientos escolares ubicados en la zona urbana.

El presupuesto asignado actualmente no le permite cubrir completamente los pagos de servicios básicos como son: luz, agua y electricidad; teniendo a final del año un déficit presupuestario que es cubierto por los padres de familia. Siendo una causa de este retrasó, el poco liderazgo administrativo (Director/a) que se ha visto reflejado en un deficiente poder de gestión, lo cual no ha permitido impulsar el aumento de la partida presupuestaria de la escuela y que es importante hacerlo en estos momentos, como tampoco la búsqueda de fondos de otras fuentes, ni la autogestión.

Este año la escuela fue escogida como la posible Escuela del Milenio de la Provincia de Galápagos, esto traería un incremento significativo del presupuesto a la misma, lo cual favorecería el desarrollo en todos los campos que tiene y que brinda, pero hasta el momento no se ha concretado, corriéndose el riesgo de perder esta nominación y con ello un poder impulsador invaluable, por lo que es de suma importancia que se nombre internamente una comisión encargada de concretar este tema.

Otra forma de conseguir fondos para las instituciones educativas de Galápagos es el sector estatal donde su apoyo es principalmente en infraestructura y equipamiento por lo es importante establecer alianzas estratégicas con: el Consejo de Gobierno, Parque Nacional Galápagos y Municipio que anualmente apoyan proyectos educativos. El gestionar estos convenios ayudaría notablemente a mejoramiento del presupuesto que se vería reflejado en adelantos físicos de la escuela.

En Galápagos los mayores ingresos económicos los genera el turismo, y del cual grandes operadoras turísticas de prestigio internacional se lucran y que dentro de su paquete promocional tienen un componente de “responsabilidad social empresarial” y es donde se puede captar recursos, ejemplos de esto es la Compañía CELEBRETY EXPEDITION que apoyó con \$ 20000.00 USD, para mejoramiento de la Guardería Municipal de Santa Cruz, ASOGAL que dio recursos para capacitación e implementación de viveros en la zona del Cascajo para el impulso de la producción local de alimentos, entre otras. Pero este mercado todavía no ha sido explotado para educación, entonces es un actor importante para la captación de fondos y su línea de acción es diversa, dando a la escuela Caupolicán Marín la opción de presentar proyectos.

La Fundación Charles Darwin, trabaja captando fondos de donantes para proyectos y el Parque Nacional Galápagos que es del estado y se encarga del manejo del Parque y Reserva Marina de Galápagos y tiene una fuerte asignación de fondos por la tasa de ingreso de turistas al Parque (100 dólares por cada uno), ambas instituciones su línea de acción no es la educación sino la ciencia y la conservación, pero en ocasiones han apoyado al sector educativo principalmente para implementar la Reforma Educativa para Galápagos. Estos son actores a los que se les puede presentar proyectos de educación ambiental que permita a la escuela reforzar su área de ciencias naturales, su laboratorio y mejorar la conducta ambiental de los estudiantes: Estos programas deben ser continuos y no acabar al finalizar el año.

Un sector poco explotado en Galápagos para conseguir fondos y que es de carácter internacional son las embajadas de países amigos del Ecuador, que apoyan también con capacitación técnica, a pesar de que las líneas de acción se hallan ya definidas por cada una de ellas, la escuela puede adaptarse en algún proyecto.

En lo referente a la autogestión la escuela tiene un gran potencial para convertirse en una unidad de producción y ecológica, para lo cual debe

realizar el trámite respectivo en el Ministerio de Educación, ya que al poseer dos hectáreas de terreno cultivables, puede presentar diversos proyectos como: huertos escolares con la implementación de un vivero con el fin de producir productos de ciclo corto de origen orgánico que serían vendidos en el mercado local, Granjas avícolas o granja experimental, entre otros.

El explorar en acciones turísticas como: City tours educativos en el campo cultural y gastronómico, elaboración de artesanías, implementación de ferias anuales, o en impulsar un producto único como chocolate de Galápagos con sello de la escuela y cumpliendo todos los estándares de calidad que pueden ser vendidos en los barcos grandes; son diversas opciones en las que la escuela puede experimentar y generar fondos propios, para lo cual tiene que buscar alianzas o convenios estratégicos que el ayuden a impulsar estos proyectos y sobre todo tener una directiva comprometida y una comisión permanente para elaborar y gestionar proyectos.

4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

Tabla 40. Perspectiva de los Procesos Internos de la ESCM

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS													
Perspectiva	Propuesta Valor	Objetivo	PLAZOS			Medida	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Meta				Medio
			Corto	Medio	Largo	Indicadores			Mínimo	Medio	Deseado	Plazo	Iniciativa
Plataforma Organizacional	Orgánico Funcional	Fortalecer a la institución mediante el desarrollo del orgánico funcional.	X			N° de Procesos emprendidos	N° de resoluciones aprobadas	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	100%	1 año	Creación del Orgánico Funcional, organigramas y Reglamentos Internos
Mejoramiento de la Comunicación	Plan Comunicacional	Estructurar un protocolo de comunicación e información interna y externa	X			Implementación de una red de comunicación	N° de productos comunicacionales generados	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	100%	2 años	Diseño e implementación del Plan de Comunicación de la escuela.
Mejoramiento de capacidades	Fortalecimiento Institucional	Implantar mecanismos de planificación estratégica en la gestión de la escuela.	X			Procesos en Planificación Estratégica	% de Procesos aplicados / demandados	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	75%	2 años	Implementación del Plan Estratégico
Asistencia Técnica y Trabajo Inter-institucional	Desarrollar canales de gestión operacional	Incrementar los espacios de interacción del conocimiento en las diferentes áreas de desarrollo		X		Proyectos desarrollados y Avalados	N° de proyectos Presentados / N° de Proyectos Aceptados	Escuela Caupolicán Marín- Dirección Provincial de Educación- MEC	25%	60%	80%	3 años	Plan de programas de voluntariado pedagógico
Manejo de la Información	Disponer de datos actualizados.	Establecer un sistema de manejo de datos para la generación de información en la toma de decisiones.		X		Obtención de datos	N° de bases o sistemas de información generadas	Escuela Caupolicán Marín	25%	60%	80%	4 años	Creación de un Sistema Consolidado de información útil para el desarrollo de la escuela.

Fuente: Autor

La ESCM tiene debilidades grandes en lo que se refiere a los procesos internos que no son claros; sino más bien se lo realizan de manera empírica, no tiene área administrativa ni contable, su normativa interna no ha sido actualizada ni socializada. De igual manera presenta problemas de inestabilidad con los docentes de algunos grados que son rotativos y carece de profesores especiales como: música, orientador/a y laboratorio que permitan llevar a cabalidad las funciones de la escuela.

Una estrategia pensada para mejorar la imagen de la escuela y aumentar el número de alumnos es estructurar un protocolo de comunicación e información interna y externa, para lo cual se tiene pensado realizar una página web, una campaña de marketing y publicidad en los medios de comunicación local, indicando los logros de la misma durante este proceso de cambio, hacer casas abiertas y ferias gastronómicas, participación en concursos académicos, trabajar en disciplina y valores y todos estos logros publicitarlos.

El elaborar el orgánico funcional y reorganizar el trabajo es importante para definir funciones y responsabilidades del equipo directivo, los docentes y no docentes con énfasis en la distribución de tareas en los distintos ámbitos del quehacer de la escuela. El que irá acompañado de un plan de evaluación de desempeño en todos los niveles, donde el mejor personal recibirá estímulos al finalizar el año, los mismos que pueden ser una placa al mejor empleado, tours por las islas o un regalo significativo, lo cual deberá estar plasmado en el reglamento interno.

Los reglamentos internos e instructivos deben actualizarse permanentemente de manera participativa y deben ser socializados en toda la comunidad educativa, lo permitirá que todo el personal actúe de acuerdo a lo acordado.

En la escuela muchos de sus docentes no tienen estabilidad laboral y cada año viven en la incertidumbre de si van a ser o no contratados y esto dificulta que se comprometan al 100% en las metas trazadas por la escuela

para el mejoramiento de la misma, por lo que es necesario gestionar ante la Dirección Provincial de Educación los nombramientos para esta escuela, obviamente en relación a su desempeño.

Por otro lado la escuela no tiene área administrativa, razón por lo cual la directora que a su vez es docente ejerce estas funciones, lo que limita su tiempo para realizar gestiones a favor de la escuela, por lo cual al realizar la reorganización de las funciones del personal, una docente puede cumplir el rol de secretaria en el 50% de su tiempo.

Establecer dentro de la escuela una unidad de intercambio cultural, que busca establecer lineamientos para conseguir voluntarios para todas las áreas pedagógicas, que reforzarán e innovarán las metodologías de enseñanza- aprendizaje. Poniéndose gran énfasis en alcanzar el dominio del idioma inglés.

4.4.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Tabla 41. Perspectiva de Aprendizaje de la ESCM

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE													
Perspectiva	Propuesta Valor	Objetivo	PLAZOS			Medida Indicadores	Definición operacional	Fuente de captura de datos	Metas			Deseado Metas	Medio Iniciativa
			Corto	Medio	Largo				Mínimo	Medio	Deseado		
Capacitación	Plan de Capacitación Docente	Generar programa de capacitación continua de docentes		X		Docentes capacitados por competencias	N° de seminarios / N° de capacitados	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	100%	4/ años	Elaboración y ejecución de un Plan Anual de capacitación interna
Tecnología	Disponer de un buen sistema tecnológico	Elaborar un plan de desarrollo de las TIC's en la escuela.			X	Procesos de compra aprobados	% anual de equipamiento tecnológico	Escuela Caupolicán Marín	30%	50%	75%	6/ años	Modelo de Gestión para implementación y manejo de las TICs
Integración	Integrar a los padres de familia como entes activos de la educación	Implantar el programa "Escuela para Padres dentro del Sistema Educativo"	X			Seminarios o talleres impartidos	N° de seminarios / N° de capacitados	Escuela Caupolicán Marín	25%	50%	100%	2/años	Elaboración y ejecución del programa "Escuelas para Padres"

Fuente: Autor

Una de las principales tareas de la Directiva es que todos quienes forman parte de la Escuela Caupolicán Marín, conozcan el direccionamiento estratégico a seguir para alcanzar una educación de alta calidad.

Lograr el mejoramiento del recurso humano de esta unidad educativa es la principal prioridad; para lo cual se debe trabajar con los **profesores** para generar la excelencia en el desempeño de sus funciones mediante la capacitación y motivación continua. Para esto se puede establecer alianzas estratégicas con instituciones locales como por ejemplo: el Consejo de Gobierno que mantiene un convenio con el IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito y Becas) teniendo así los docentes la oportunidad de aplicar a cursos de posgrado, de igual forma existen muchos talleres y cursos locales de actualización de conocimientos impartidos por la Contraloría, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC), etc. Para la retroalimentación de conocimientos entre los docentes se debe incentivar la creación interna de redes de conocimiento, seminarios permanentes y grupos de trabajo colaborativo.

Actualmente en Bellavista existe el proyecto piloto "Red de conectividad para Galápagos REDGAL" que ofrece el servicio de internet gratuito a instituciones educativas y del cual la ESCM es beneficiaria; pero el **manejo de la tecnología** en sus empleadores y en sus estudiantes no es apropiado por lo que es importante capacitarles mediante un convenio con el SECAP que ofrece estos cursos a bajo costo. Es trascendental mejorar y aumentar el área de computación mediante proyectos, alianzas con socios estratégicos y el sector turístico; así como la creación de una intranet y un portal corporativo (para la gestión interna y exterior) que ayudará a mantener una comunicación eficaz.

La **infraestructura** de la escuela es una de sus fortalezas ya que hasta el momento se halla en buenas condiciones, pero si hay la necesidad de incrementarla principalmente en laboratorios, aulas de cultura, orientación

y arte, teniéndose esto que gestionarse en la Dirección Nacional de Servicios Educativos (DINSE).

Con tantas necesidades que se han generado para solucionar muchas de las debilidades de la escuela es importante incentivar a todo nivel la aportación de ideas y soluciones a cada uno de los problemas existentes en la ESCM para que ayuden en el mejoramiento continuo, que debe ser recogida y canalizada por una comisión interna de mejoras, formada con representantes de cada uno de los miembros de la institución a los cuales se les debe capacitar con talleres para crear proyectos, gestionarlos y evaluarlos.

Por estar la escuela ubicada en las islas Galápagos que es Patrimonio de la Humanidad y tiene una sociedad joven en busca una identidad propia, es deber de está, formar una cultura ambiental para conservar estas islas y que debe ir en concordancia con la Reglamentación del Buen Vivir y la Ley Especial de Galápagos y cuya enseñanza tiene que ser impartida de manera innovadora mediante el conocimiento del método científico desarrollando en todos los niveles. La creación de micros proyectos anuales en temáticas ambientales como: manejo de desechos en la escuela, plantación de jardines endémicos y nativos, conozcamos nuestro ambiente, etc. que les dará la fortaleza de la investigación a todo el alumnado.

Mientras en el campo social es necesario que los alumnos sepan la historia de la colonización de Santa Cruz, donde la parroquia de Bellavista y la ESCM tuvieron un rol importante para conocer las culturas de cada uno de sus habitantes (es población multiétnica) entre otros.

Como hoy en día que se habla mucho de la globalización se debe involucrar a todos sus miembros de esta problemática, para lo cual se debe generar mesas redondas, debates, recursos visuales, casas abiertas etc. Esto ayudará a ampliar sus conocimientos y fortalecer al alumnado la habilidad de hablar en público.

Actualmente con las nuevas reformas impulsadas por el Gobierno Central, donde se define que los docentes deben trabajar 40 horas, es necesario el rediseño de las horas extracurriculares y la existencia de una comisión evaluadora de priorización de las mismas, para que dichas horas cumplan con los planes de reforzamiento pedagógico, tareas dirigidas y desarrollo de proyectos que realmente contribuyan alcanzar las metas propuesta por la escuela.

El proceso de evaluación del progreso de la escuela debe tener un ámbito interno y externo y para este último es importante realizar encuestas y entrevistas a los usuarios del servicio y la comunidad, esto será un buen indicador de que se está por buen camino e identificará los reajustes que se necesitan.

Uno de los grandes problemas que ha mantenido la escuela es la falta de comunicación interna que genera intolerancia entre sus miembros e incluso en la Junta Cantonal de la Niñez se han reportado varios casos de agresión de padres a sus hijos, como de maestros a alumnos y de maestros a maestros, por lo tanto es necesario desarrollar una estrategia para mantener una buena comunicación interna, propiciar liderazgo e integración y cultivar una cultura de paz y tolerancia en todos sus miembros, para lograrlo se ha planteado talleres de integración y liderazgo no solo con docentes sino con todos sus miembros de la escuela.

Por lo que es importante que el programa Escuela para Padres se implemente de forma continua en la escuela y esto permitirá conocer el rol de responsabilidad de los progenitores con sus hijos, maneras de corrección sin llegar al maltrato físico para lo cual se les debe capacitar sobre el Código de la Niñez y asociarnos a instituciones que están trabajando en temas de niñez en la provincia y así elaborar un plan de prevención y recuperación de derechos de alumnos en riesgos interno.

De igual forma se debe mantener un control de responsabilidad por parte de la escuela hacia los padres de familia por lo que es fundamental

hacer firmar tareas y asistencia a reuniones escolares y generar estímulos no financieros como: diplomas o tours a los padres que cumplan a cabalidad con su responsabilidad escolar.

CAPÍTULO V

PROYECTOS

Luego de realizar el diagnóstico y el direccionamiento estratégico es necesario realizar acciones encaminadas a detallar los proyectos, y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados para la escuela, a los que se les elaboró perfiles y un desarrollo.

5.1.-DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la escuela sus objetivos planteados, se definen acciones a modo de proyectos o propuestas destinadas a mejorar las condiciones actuales en las que funciona esta unidad educativa; permitiendo optimizar recursos y crear ventajas competitivas.

Las líneas de acción para definir los proyectos que permitan mejorar las condiciones actuales en las que se encuentra la escuela son:

- **Proyectos para el programa curricular** : estos permitirán crear unidades didácticas acordes a la realidad regional y local y que será aplicado por los docentes en su labor diaria:
- **Proyectos para programas de apoyo:** sirve para satisfacer el conjunto de necesidades y requerimientos generados a partir del crecimiento y diversificación; con el fin de mejorar la calidad de la docencia impartida.
- **Proyectos para programas extracurriculares:** esto permitirá realizar actividades de enseñanza-aprendizaje, de una forma más creativa y práctica, y diferente a lo rutinario.
- **Proyectos para el desarrollo interinstitucional:** fomenta las actividades de índole académica y científica que propicien el avance y la divulgación del conocimiento, y que en términos generales contribuyan al desarrollo de la escuela en las áreas de infraestructura, equipamiento y espacios estudiantiles

A continuación se detalla cada uno de los proyectos:

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
PROGRAMA CURRICULAR	A1	DISEÑO DEL MODELO PEDAGÓGICO DEL MILENIO	<i>Definir el Modelo Pedagógico Institucional de la ESCM alineado a las del Milenio y la Red Unesco</i>	<i>Gestionar la acreditación</i> <i>Exposición de los Modelos Pedagógicos</i> <i>Talleres con las Áreas</i> <i>Talleres de Definición por Áreas</i> <i>Talleres de Consenso</i>	<i>Comisión Técnica Pedagógica</i>	<i>Modelo Pedagógico Consensuado</i>	<i>\$ 2.000</i>
	A2	REDISEÑO CURRICULAR	<i>Rediseñar el currículo institucional</i>	<i>Identificación de perfiles</i> <i>Barrido Curricular</i> <i>Aplicación y Evaluación</i>	<i>Comisión Técnica Pedagógica</i>	<i>Planes y Programas de la ESCM</i>	<i>\$ 2.000</i>
	A3	EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE	<i>Poseer un instrumento válido que permita evaluar los aprendizajes de los estudiantes</i>	<i>Aprobación del Reglamento de Evaluación por la Dirección de Educación</i> <i>Socialización, Aplicación y Evaluación</i>	<i>Comisión Técnica Pedagógica</i>	<i>Reglamento de Evaluación Operativo y Socializado</i>	<i>\$ 1.000</i>
	A4	EVALUACIÓN DE LOGROS ACADÉMICOS	<i>Medir el Nivel de logros de las competencias que se desarrollan en los estudiantes de cada una de las áreas</i>	<i>Identificación de logros académicos de acuerdo al perfil</i> <i>Determinar niveles de logros por cursos</i> <i>Diseño de instrumentos de Evaluación</i>	<i>Comisión de Calidad</i>	<i>Logros Académicos medidos y mejorados</i>	<i>\$ 2.000</i>

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
				<i>Análisis, Resultados y Replanificación</i>			
	A5	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑOS	Alcanzar Eficiencia en la gestión a través de evaluar el desempeño en las funciones de todos y cada uno de los funcionarios de la ESCM	Formar la Comisión de Auditoría Interna	Comisión de Auditoría Interna	Personal evaluado Desempeño Personal Mejorado	\$ 2.000
	A6	TRANVERSALIDAD DEL CURRÍCULUM	Definir la transversalidad del currículo desde pre a octavo de Básica	Eje Transversal de Educación Ambiental Definir el Currículo Transversal Aplicación del Currículo Transversal Evaluación- Re planificación	Comisión Técnica Pedagógica	Currículo Transversal de Educación diseñado y aplicado	\$ 2.000
	A7	REORGANIZACIÓN LEGAL Y ADMINISTRATIVA	Crear un organigrama funcional con nuevas estructuras administrativas y reglamentos y actores que respondan al nuevo Modelo de	Elaborar y Aplicar los Códigos de Convivencia Talleres de Participación de Estudiantes, padres de familia y docentes Diseño del Reglamento Interno	Rector Comité de Padres de Familia Comisiones	Organigramas diseñados Reglamentos Aprobados Códigos consensuados e	\$ 3.000

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
			<i>Gestión Institucional</i>	<i>Socialización y Aplicación</i>		<i>implementados</i>	
TOTAL							14000 USD

Tabla 42. Matriz de identificación de proyectos para el Programa Curricular.

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
PROGRAMA DE APOYO	B1	COOPERACIÓN INTER-INSTITUCIONAL	Contar con apoyo técnico y asesoramiento de instituciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos institucionales.	Actualizar convenios	Director Comisión Académica	Convenios firmados y operativos	\$ 1000
	B2	CAPACITACIÓN DOCENTE	Capacitar a los docentes en el área pedagógica y específica por área	Participación activa de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos Cronograma de capacitación diseñados y ejecutados	Dirección Provincial de Educación de Galápagos Comisión Técnica Pedagógica Profesores	Maestros comprometidos con la Reforma	\$ 5 000
	B3	BIENESTAR ESTUDIANTIL	Mejorar las condiciones de vida de los estudiantes para educar con calidez	Asistencia Psicológica-orientador Asistencia y Recuperación pedagógica	DOBE Áreas	Condiciones de vida de los estudiantes mejoradas	\$ 2000
	B4	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Tener Tecnologías de Punta	Gestionar equipamiento con el estado u ONG privadas	Directora Comisión Técnica	Escuela equipada y con buen nivel tecnológico	\$ 20.000
	B5	DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	Mejorar las condiciones de infraestructura de la escuela	Gestionar con el GADSC, CCG y el DINSE	Consejo Directivo Rector Rector	Aulas y Laboratorios Biblioteca virtual Granja experimental	\$ 120000
TOTAL							\$ 148000

Tabla 43. Matriz de identificación de Proyectos para Programas de Apoyo

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
PROGRAMA EXTRACURRICULARES	C1	PROYECTOS DE CONSERVACIÓN Y ECOLÓGICO	Desarrollar subproyectos relacionados con la conservación y el uso adecuado de nuestro frágil ecosistema galapagueño	<u>Proyecto de Reciclaje</u> <u>Proyecto de Etnobotánica (medicinales)</u> <u>Proyecto de jardines endémicos y nativos</u> <u>Proyecto Mullo</u> <u>Proyecto escuelas saludables</u>	Área de Ciencias	Proyectos implementados	\$ 20.000
	C2	PROYECTO DE IDENTIDAD	Desarrollar en los alumnos el orgullo de ser galapagueños y de la parroquia de Bellavista, en el marco del reconocimiento de la diversidad cultural, étnica, geográfica y de género del país e inclusión social	<u>Feria Gastronómicas</u> <u>Festivales Culturales</u> <u>Talles de Arte y Pintura</u> <u>Integraciones culturales nacionales e internacionales</u> <u>Excursiones a sitios turísticos para conocer nuestro ecosistemas ya que no conservamos lo que no valoramos</u>	Departamento de Cultura	Grupos culturales constituidos y operativos	\$ 20.000
	C3	PROYECTOS DE PRODUCCIÓN	Incorporar al que hacer académico lo práctico y reforzar la autogestión	<u>Cultivo y comercialización de hortalizas</u> <u>Crianza y comercialización de pollos</u> <u>Producción y comercialización de artesanías</u>	Áreas Especiales	Funcionando legalmente los proyectos productivos de la escuela	\$ 40.000
				City Tour			

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
	C4	PROYECTO DE DISCIPLINA	Cultivar valores en los miembros de la comunidad educativa de la Escuela Caupolicán Marín	<i>Aplicar Manuales de Convivencia</i> <i>Proyecto de autodisciplina y formación de valores</i> <i>Test de Inteligencia</i> <i>Recuperación Pedagógica</i>	<i>Director/a</i> <i>Docentes</i> <i>Consejo estudiantil</i> <i>Comité de Padres de Familias</i>	Proyecto de Autodisciplina implantado	\$ 1.000
	C5	PROYECTO DE COMUNICACIÓN	Estructurar el Protocolo de comunicación interna y externa	Creación de página Web e intranet	Director y Profesor de Computación	ESCM con página web y sistema de intranet implantado	\$ 6.000
	C6	PROYECTO DE INNOVACIÓN	Se genera proyectos vinculados a las especialidades formativas de la escuela para estimular el uso del método científico y generación de ideas	<i>Proyectos científicos</i> <i>Prácticas estudiantiles en instituciones o ONG que hacen ciencia en Galápagos</i> <i>Participar en ferias de ciencia</i>	Docentes y Estudiantes	Portafolio de Proyectos	\$ 5.000
	C7	PROYECTO DE DEPORTES	Preparar a los estudiantes de la ESCM en diversas áreas para la competencia deportiva	<i>Juegos internos</i> <i>Formación de Clubs</i> <i>Proyecto islas oceánicas</i>	<i>Comisión de Deportes</i> <i>Área de Educación Física</i>	<i>Registro de marcas deportivas mejoradas</i> <i>Reglamento de Deporte interno</i>	\$ 8.000
TOTAL							\$ 100.000

Tabla 44. Matriz de identificación de Proyectos para Programas Extra Curriculares

PROGRAMA DE GESTIÓN	PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	COSTO APROXIMADO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO
DESARROLLO INSTITUCIONAL	D1	ESCUELA ASOCIADA A LA UNESCO	Apoyar a la preservación de Galápagos, como Patrimonio a través de las directrices que deben cumplir las instituciones que integran la red de unidades educativas asociadas	Realizar proceso para ser incluidos dentro de la red de Escuelas de Patrimonio Diseño y aplicación del currículo patrimonial Participación ciudadana	Director, Comisión Técnica, Consejo Estudiantil y Padres de Familia	Ser una Escuela Asociada a la Unesco	\$3.000
	D2	ESCUELA PROMOTORA DE SALUD	Implementación de programas de Escuela Promotoras de Salud	Control de Bares Ambientes motivadores Incurción curricular de educación para la sexualidad Programa de agua segura Prevención del maltrato Plan de Contingencias	DOBE y Comisión de salud	Escuela con indicadores E: P: S verificados	\$ 30.000
	D3	PROYECTO DE INGLÉS	Diseñar un proyecto de innovación de enseñanza del idioma inglés por niveles que garantice el aprendizaje de los estudiantes	Diseño del proyecto Funcionalidad del laboratorio Voluntariado pedagógico Convenios	Comisión técnica Pedagógica de inglés	Alumnos leyendo y hablando inglés	\$30.000
	D4	PROYECTO DE INCLUSIÓN	Implementar programas pedagógicos especiales para los niños con capacidades diferentes	Implementación de infraestructura Capacitación a docentes Jornadas especiales provinciales Contratación de psicólogo y terapeuta	Director Comisión Técnica Padres de Familia	Ser escuela incluyente	\$ 50.000
TOTAL							\$113.000

Tabla 45. Matriz de identificación de proyectos para el Desarrollo Institucional.

5.2.-PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

Los proyectos propuestos serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tengan en la consecución de los objetivos para lo cual se desarrolló la siguiente matriz (Tabla 48 y 49).

Tabla 46. Impacto Estratégico de los Proyectos

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS	PESO
FUERTE	9
MODERADO	5
DÉBIL	3
SIN RELACIÓN	0

Fuente: Autor

Perspectiva	Objetivo	Peso	PROYECTOS																						
			Diseño del Modelo Pedagógico del Milenio	Rediseño Curricular	Evaluación del Aprendizaje	Evaluación de Logros Académicos	Evaluación de Desempeño	Transversalidad del Currículo	Reorganización Legal y Administrativa	Cooperación Técnica Institucional	Capacitación Docente	Bienestar Estudiantil	Desarrollo Tecnológico	Dotación de infraestructura	Proyectos de Conservación	Proyecto de Identidad	Proyecto de Unidades de Producción	Proyecto de Disciplina	Proyecto de Comunicación	Proyecto de Innovación	Proyecto de Deportes	Proyecto Unesco	Escuela Promotoras de Salud	Proyecto de Inglés	Proyecto de Inclusión
CLIENTE	Gestionar la acreditación de calidad educativa de desempeño profesional y directivo del MEC	13%	9	9	5	5	9	5	9	5	9	9	5	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5
	alineado al proyecto Milenio y Escuelas Asociadas a la Unesco para lograr aprendizajes de calidad	15%	9	9	9	5	9	5	3	9	9	5	9	9	3	3	5	3	5	5	3	9	3	9	5
FINANCIERA	Elaborar el plan de acción para gestionar el incremento del presupuesto del estado y proyectos.	10%	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	9	0	0	0	0	5	0	0	0
PROCESO INTERNO	Estructurar un protocolo de comunicación e información interna y externa	7%	5	0	0	0	0	0	0	5	0	3	5	5	0	0	3	0	9	0	0	3	0	0	0
	Implantar el modelo de gestión en la ESCM.	10%	3	3	9	9	9	3	9	0	5	5	5	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	Desarrollar programas de voluntariado pedagógicos principalmente para inglés	8%	9	9	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	0	0	5	3	5	5	0	5	3	9	5
	Fortalecimiento institucional de la escuela en reglamentos, programas y subprogramas	11%	3	3	3	3	5	3	9	0	5	3	5	0	0	0	5	5	5	5	3	5	3	5	5
APRENDIZAJE	Generar Programas de capacitación continua de docentes	10%	5	3	3	3	5	5	3	9	9	5	9	0	0	0	5	0	0	0	0	0	3	0	3
	Elaborar un Plan de Desarrollo de las Tics en la escuela.	8%	9	3	3	3	5	0	0	3	5	3	9	5	0	0	5	0	5	3	0	3	0	0	0
	Implantar el programa " Escuela para Padres dentro del Sistema Educativo"	8%	0	0	0	0	0	9	0	0	5	5	0	0	0	3	0	3	5	0	0	0	3	0	0
Total Impacto Estratégico Prioridad		100%	61	39	37	33	47	33	36	36	52	43	50	35	6	9	45	17	39	21	9	35	18	28	23
			5				2				4		3				1								

Tabla 47. Matriz de Priorización de Proyectos.

EJE	INICIATIVA	PRIORIDAD DE EJECUCION			Enfoque	Responsable
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
Gestión Académica	Voluntariados Pedagógicos	X			Académico	Director
	Creación de unidades de producción		X		Académico	Director y Comisión Técnica
	Implementar Modelo Pedagógico del Milenio y la red Unesco		X		Académico	Director y Comisión Técnica
	Gestionar la acreditación de calidad educativa			X	Académico	Director y Comisión Técnica
Ciencia y Tecnología	Desarrollo de las Tics.		X		Administrativo	Director y Profesor de Computación
	Fortalecimiento del Método Científico	X			Académico	Comisión Técnica
Gestión Financiera	Incremento del presupuesto		X		Financiero	Director
Gestión Directiva y Administrativa	Elaborar el orgánico funcional	X			Administrativo	Director y Comisión Técnica
	Fortalecimiento en políticas, estrategias, programas y subprogramas.		X		Administrativo	Director y Comisión Técnica
	Evaluación de desempeño	X			Administrativo	Director y Comisión Técnica
	Modelo de Gestión.		X		Administrativo	Director y Comisión Técnica
Gestión de Recursos Humanos	Protocolo de comunicación e información interna y externa.		X		RRHH	Director y Comisión Técnica
	Programa Escuela para Padres	X			RRHH	Director y Comisión Técnica
	Capacitación continua de docentes	X			RRHH	Director y Comisión Técnica

Tabla 48. Matriz de Priorización de Ejecución de Proyectos.

5.3.-PERFIL DE LOS PROYECTOS

Diseñar un perfil de los proyectos consiste en detallar el desarrollo, el presupuesto, el cronograma, el personal responsable, de cada uno de ellos. De igual forma se adjuntan las unidades de medida y los indicadores de gestión que se utilizan para controlar y medir la evolución del proyecto una vez ejecutado.

5.3.1.-DISEÑO DEL MODELO PEDAGÓGICO DEL MILENIO

La Escuela Caupolicán Marín es la primera escuela fundada en el cantón Santa Cruz; y a pesar de aquello tiene un estancamiento institucional, debido a la poca gestión administrativa realizada en los últimos años. En el 2010 se la elige como la Escuela del Milenio de la provincia, situación que hasta ahora no se ha realizado. El concretar esto es importante ya que se daría un mejoramiento tanto presupuestario, académico y tecnológico en la escuela; lográndose la tan ansiada meta de brindar una educación de calidad reconocida a nivel provincial y nacional

5.3.1.1.-Antecedentes

Elaborar un plan de acción para concretar la designación, el mismo que permitirá llevar un correcto control de gestión, proveyendo posibles obstáculos y planificando los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a la escuela a ser parte de la red de Escuelas del Milenio en el Ecuador.

5.3.1.2.-Objetivos del Proyecto

Elaborar el plan de acción que permita gestionar para que la unidad educativa Caupolicán Marín forme parte de la red de escuela del Milenio del Ecuador.

5.3.1.3.-Estrategia del Proyecto

- Con la creación de un plan acción se gestionará con mayor facilidad la nominación de Escuela del Milenio.

5.3.1.4.-Actividades

1. Diagnóstico situacional del proceso
2. Designar los miembros que formarán parte del plan de acción
3. Identificar socios estratégicos que apoyen el proceso
4. Conseguir la acreditación
5. Desarrollar el modelo pedagógico del milenio en la escuela

5.3.1.5.-Indicadores de Gestión

1. % de ejecución anual de la gestión

5.3.1.6.-Tiempo de ejecución

- Tiempo total 2 años
- Fecha de inicio marzo del 2012
- Fecha de finalización diciembre del 2015

5.3.1.7.-Recursos

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

5.3.1.8.-Responsables

- Directora
- Comisión Técnica y Miembros del Plan de Acción

5.3.1.9.-Presupuesto

- \$19.000

5.3.1.10.-Programación

Tabla 49. Programación del Proyecto Diseño del Modelo Pedagógico del Milenio

Proyecto 1. Diseño del Modelo Pedagógico del Milenio																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																			
UNIDAD	Información y Planificación																		
PROGRAMA	Proceso agregador de valor																		
PROYECTO	Diseño del Modelo Pedagógico del Milenio																		
RESPONSABLE	Directora, Comisión Técnica y Miembros del Plan de Acción																		
II. OBJETIVOS																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implementar un modelo pedagógico alineado al proyecto milenio para lograr aprendizajes de calidad																		
OBJETIVO OPERATIVO	Concretar la designación para pertenecer a la red del Milenio																		
CURSOS DE ACCIÓN																			
N.	Tiempo																NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	Actividad																RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
	2012				2013				2014				2015						
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
1	Diagnóstico situacional del proceso																RRHH y Financiero	Información	\$ 2.000
2	Designar los miembros del Plan de Acción																RRHH	Comprometimiento	\$ 500
3	Identificar socios estratégicos que apoyen el proceso																RRHH	Desinterés	\$ 500
4	Conseguir la acreditación																RRHH y Financiero	Negación	\$ 5.000
5	Desarrollar el Modelo Pedagógico del Milenio																RRHH, Tecnológico y Financiero	Depende de la acreditación favorable	\$ 11.000
																		Total	\$ 19.000
FECHA DE INICIO	01/03/2012																		
FECHA DE CULMINACIÓN	01/12/2015																		
UNIDAD DE MEDIDA	% de ejecución de gestión																		
SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION																			
Verificación inicial	diciembre del 2012																		
Verificación final	diciembre del 2015																		

5.3.2.-Proyecto de Capacitación Docente

5.3.2.1.-Antecedentes

A pesar que los docentes que laboran en la escuela Caupolicán Marín, tienen título de tercer nivel, no renuevan conocimientos constantemente por muchos factores entre los que destacan principalmente: el aislamiento de las islas, no existe una cultura por adquirir nuevos conocimientos y la falta de financiamiento.

Esto ha sido las mayores debilidades presentada por la escuela, siendo necesario generar un programa de capacitación continua, con la finalidad de ofrecer a los profesores, instrumentos necesarios para un mejor desempeño de sus funciones, con una optimización de recursos y generando procesos eficientes.

5.3.2.2.-Alcance

Con esta propuesta se quiere implementar un plan de capacitación a los docentes de la escuela Caupolicán Marín para el 2012, el que tendrá la modalidad virtual, presencial y a distancia. Con estos estudios se pretende alcanzar los siguientes aspectos:

- 1- Conocer la percepción de los usuarios (padres y alumnos) acerca del servicio (educación) que se les brinda para identificar las áreas donde existe un mal servicio para enfocar la capacitación.
- 2- Establecer acciones y una línea base que permita planificar y evaluar los avances que se consigan con la capacitación de los docentes.
- 3- Establecer un sistema de retroalimentación de los conocimientos en el plantel y la necesidad de capacitación.

5.3.2.3.-Objetivos del Proyecto

Capacitar a docentes y personal administrativo de la escuela, ofreciéndoles los conocimientos y la actualización necesaria para que brinden una educación con calidez y calidad y se pueda optimizar los procesos educativos y administrativos.

5.3.2.4.-Estrategia del Proyecto

- 1- Gestionar convenios a nivel local con instituciones educativas como la Universidad Técnica de Loja, la ESPE, SECAP, Contraloría, CCG, ONGs privadas para que capaciten y financien el plan de capacitación anual.
- 2- Desarrollo de talleres, seminario, jornadas de trabajo, teleconferencias, estudios online o cursos temáticos pedagógicos y específicos por área.
- 3- Evaluar los conocimientos que los docentes hayan adquirido en cada período de capacitación.
- 4- Encuesta de satisfacción del servicio a los usuarios para la retroalimentación del plan.

5.3.2.5.-Actividades

- 1- Desarrollar una propuesta de capacitación por áreas.
- 2- Gestionar el presupuesto en la Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional “*DINAMEP*” y organismos locales.
- 3- Implantar el plan anual de capacitación pedagógica y de las TICs de acuerdo a los requerimientos de cada área académica.
- 4- Desarrollar el sistema de evaluación.

5.3.2.6.-Indicadores de Gestión

$$\text{Índice de capacitación} = \frac{\text{Total de Horas de Capacitación}}{\text{Docentes}}$$

$$\text{Satisfacción del Personal} = \frac{\text{Docentes Satisfechos}}{\text{Total de docentes}}$$

5.3.2.7.-Tiempo de ejecución

- Tiempo total 4 años
- Fecha de inicio; enero del 2012

- Fecha de finalización; diciembre del 2015

5.3.2.8.-Recursos

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales
- Recursos Tecnológicos

5.3.2.9.-Responsable

- Director
- Comisión Técnica Pedagógica de la Escuela

5.3.2.10.-Presupuesto

- \$34000

5.3.2.11.-Programación

Tabla 50. Programación del Proyecto de Capacitación Docente

Proyecto 2. Capacitación Docente																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD	Recursos Humanos																			
PROGRAMA	Crecimiento y aprendizaje																			
PROYECTO	Plan de Capacitación a los docentes																			
RESPONSABLE	Directora, Comisión Técnica pedagógica																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Capacitar a los docentes de la escuela, ofreciéndoles conocimientos y actualizaciones necesarias para brindar una educación de calidad Desarrollo de trabajos o acciones de mejora entre los docentes Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos																			
OBJETIVO OPERATIVO	Evaluar los conocimientos que los docentes hayan adquirido en cada periodo de capacitación																			
CURSOS DE ACCIÓN																				
N.	Tiempo	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	Actividad	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
1	Desarrollar una propuesta de capacitación por aéreas																	RRHH y Financiero	No hay información	\$ 500
2	Gestionar el presupuesto en la DINAMEP y organismos locales.																	RRHH y Financiero	Que sea negado	\$ 1.500
3	Implantar el plan anual de capacitación pedagógica y de las TICs de acuerdo a los requerimientos de cada área académica.																	RRHH y Financiero	No hay comunicación	\$ 30.000
4	Desarrollar el sistema de evaluación.																	RRHH	Negación	\$ 2.000
																	Total		\$ 34.000	
FECHA DE INICIO	01/01/2012																			
FECHA DE CULMINACIÓN	01/12/2015																			
UNIDAD DE MEDIDA	índice de capacitación y satisfacción de los docentes																			
SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN																				
Verificación inicial	enero del 2012																			
Verificación final	diciembre del 2015																			

5.3.3.-Proyecto de Desarrollo Tecnológico

5.3.3.1.-Antecedentes

El siglo 21, se caracteriza por tener un desarrollo tecnológico impresionante y está como las futuras generaciones tiene el reto de saber manejarlas para ser competitivos. Razón por lo que la escuela tiene que formarlos para que dominen las TICs y equiparse para ello, más aún si es denominada Escuela del Milenio.

De igual forma las actividades administrativas cotidianas son llevadas mediante sistemas informáticos básicos, pero en la actualidad se necesita contar con un sistema que le permita llevar un buen control financiero y contable, es por ello se debe implementar este software y hardware.

Otro reto es importante es poder ofrecer a los docentes, padres y niños capacitación online, cursos de aprendizaje y actualizaciones de sistemas informáticos, para que sea esto una característica diferenciadora de esta unidad educativa a servicio de la comunidad.

5.3.3.2.-Alcance

Las actividades que la escuela desarrolla deben estar establecidas por un marco tecnológico, esto mediante el apoyo informático adecuado para cada especialidad y grado de básica, lo que permita mejorar las actividades educativas y organizacionales.

5.3.3.3.-Objetivos del Proyecto

Realizar el equipamiento y actualizaciones informáticas constantes lo que conlleva a mejorar las actividades cotidianas y elevar el nivel académico de la escuela.

5.3.3.4.-Estrategia del Proyecto

- Implementar los recursos informáticos necesarios que permitan mejorar la calidad educativa y agilidad de los procesos de la escuela.

5.3.3.5.-Actividades

- Determinar el hardware y el software que necesita la escuela
- Gestionar los recursos
- Adquisición del sistema informático
- Instalación del sistema informático
- Elaborar e implementar plan de capacitación informático

5.3.3.6.-Indicadores de Gestión

- Número de convenios que realiza la escuela con instituciones locales o internacionales para compra de equipos tecnológicos.
- Inventario de equipos adquiridos.
- Número de cursos dictados anualmente para manejo de las TICs.
- Registro de Asistencia de participantes
- Resultado de las evaluaciones.

5.3.3.7.-Tiempo de ejecución

- Tiempo total 2 años
- Fecha de inicio marzo del 2012
- Fecha de finalización marzo del 2013

5.3.3.8.-Recursos

- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos

5.3.3.9.-Responsable

- Director
- Profesor de Computación

5.3.3.10.-Presupuesto

\$35.700

Proyecto 3. Desarrollo Tecnológico																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD	Computación																			
PROGRAMA	Crecimiento y aprendizaje																			
PROYECTO	Actualización Tecnológica																			
RESPONSABLE	Profesor de computación y Director																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Realizar actualizaciones informáticas constantes lo que conlleva a mejorar las actividades cotidianas de la escuela																			
OBJETIVO OPERATIVO	Implementar los recursos informáticos necesarios que permitirá mejorar las actividades de la escuela																			
II. CURSOS DE ACCIÓN																				
N.	Tiempo Actividad	2012				2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
1	Determinar el hardware y el software que necesita la escuela																	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$500
2	Gestionar los recursos																	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 200
3	Adquisición del sistema informático																	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 30.000
4	Instalación del sistema informático																	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 3.000
5	Elaborar e implementar el plan de capacitación informático																	Tecnológicos Humanos Financieros	No cumple expectativas	\$ 1.500
																		Total		\$ 34.700
FECHA DE INICIO	01/03/2012																			
FECHA DE CULMINACIÓN	01/03/2013																			
UNIDAD DE MEDIDA	Reducción de costos y gastos																			
	Evaluación del manejo de las Tics																			
III. SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN																				
Verificación inicial	diciembre del 2012																			
Verificación final	marzo del 2013																			

Tabla 51. Programación del Proyecto de Desarrollo Tecnológico

5.3.4.-Evaluación de Desempeño

5.3.4.1.-Antecedentes

El éxito organizacional es imposible sin excelencia individual, y este hoy requiere mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: eficacia y eficiencia, que capacite a profesionales para lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

Desempeño docente es el cumplimiento de sus actividades, de su deber, regulado por la Constitución Nacional, Ley Orgánica de Educación, Modelo Normativo de Educación Básica y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, explicitas leyes que establece las funciones a cumplir como valor de formadores de las generaciones emergentes del Siglo XXI.

A pesar de estos justificativos, la escuela no tiene una cultura de evaluación de desempeño continua interna, sino más bien externa y esporádica como fue la realizada por el Ministerio de Educación a todos los docentes del país. Por lo que es indispensable crear procesos internos de evaluación a todo nivel, pero con énfasis en el desempeño docente, debido que la escuela su servicio es la educación.

5.3.4.2.-Alcance

Disponer de una herramienta sistemática de evaluación, que permita vincular y valorar lo que la institución realiza y como lo hace, para que pueda tomar decisiones que la vayan acercando a la situación deseada.

5.3.4.3.-Estrategia del Proyecto

- Implementar un proceso de evaluación permanente dentro de la unidad educativa para retroalimentar el plan de mejoras.

5.3.4.4.-Objetivos del Proyecto

- Alcanzar eficiencia en la gestión a través de evaluar el desempeño de todos y cada uno de los funcionarios de la Escuela Caupolicán Marín.
- Fomentar una cultura reflexiva.

5.3.4.5.-Actividades

1. Sensibilizar a toda la comunidad educativa sobre la relevancia de la metodología de auto diagnóstico institucional.
2. Crear la comisión de evaluación
3. Definir de manera consensuada los indicadores de evaluación
4. Determinar el proceso de análisis, elaboración de informe y difusión de resultados
5. Establecer un Plan de Mejoras.

5.3.4.6.-Indicadores de Gestión

1. Número de informes anuales sobre actividades y resultados de la escuela.
2. Número de proyectos anuales de nueva formulación.
3. Número de reuniones anuales de monitoreo y evaluación de la institución educativa realizadas.
4. Número de informes anuales de seguimiento de las acciones y programas.

5.3.4.7.-Tiempo de ejecución

- Tiempo total 2 años
- Fecha de inicio enero del 2012
- Fecha de finalización diciembre del 2013

5.3.4.8.-Recursos

- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos

5.3.4.9.-Responsable

- Director
- Comisión de Evaluación

5.3.4.10.-Presupuesto

5.3.5.1.-Antecedentes

El surgimiento de la estrategia pedagógica- empresarial referente a las Unidades Educativas de Producción (UEP), que son dirigidas para los bachilleratos técnicos y que están normadas por el Acuerdo Ministerial 539, del 30 de octubre de 2006, pretende regular y formalizar los emprendimientos y productos en este ámbito fiscal.

Las UEP se caracterizan por tener grandes niveles de pertinencia con su contenido curricular y los requerimientos del mercado, y constituyen importantes escenarios de aprendizaje para los estudiantes, ya que su actividad es integral, desarrollando y consolidando un espíritu emprendedor.

A pesar que el plantel es de básica, y que legalmente no es aplicable dentro de la malla curricular de los estudiantes, puede ser incluido como proyecto interno y eje transversal de las asignaturas de ciencia naturales, matemáticas e idiomas.

Planteándose crear pequeñas unidades de producción en el campo agropecuario, como por ejemplo: siembra de plantas de ciclo corto y crianza de aves de corral, actividades que la escuela puede desarrollar debido que: a) cuenta con un área grande en la zona agrícola (cerca de 2 hectáreas), b) los progenitores conocen de producción agropecuaria con visión ecológica, y c) se estimula la autogestión ya que los recursos serán destinados para mejoramiento y fortalecimiento de la escuela.

Además se continuará con los tours culturales donde se ofrece a los turistas que visitan la escuela: danzas, comida típica y artesanías.

5.3.5.2.-Alcance

Implantar las UEPs dentro de la escuela para ser usadas como herramienta interactiva de formación del espíritu emprendedor, competitivo y ético en los estudiantes, con el propósito de brindar permanencia a la población rural marginal de los niveles preescolares y escolar, a una educación integral de calidad capaz de superar la inequidad y generar

oportunidades para el desarrollo humano. Convirtiendo a las UPEs en una característica diferenciadora de calidad educativa del plantel.

5.3.5.3.-Objetivos del Proyecto

1. Desarrollar unidades de producción en la unidad educativa que impulse la cogestión en materia alimentaria.
2. Transformar los componentes curriculares de las materias de ciencias Naturales, matemáticas e idiomas para que los estudiantes apliquen los conocimientos conceptuales adquiridos en el contexto de solución de problemas reales.
3. Establecer un sistema orgánico, integral, estructural y funcional, así como los niveles y modalidades de producción y productividad pecuaria, agroecológica y turística.

5.3.5.4.-Estrategia del Proyecto

Incorporar dentro de la malla curricular de las materias de ciencias naturales, matemáticas e inglés los programas y subprogramas de las unidades de producción como ejes transversales.

5.3.5.5.-Actividades

- Diagnóstico del mercado local para determinar las unidades de producción
- Elaborar los programas y subprogramas por cada unidad de producción
- Gestionar presupuesto
- Identificar y adquirir materiales e insumos por cada unidad
- Ejecución de las Unidades
- Plan de comercialización
- Plan de evaluación.

5.3.5.6.-Indicadores de Gestión

- Crecimiento productivo

- Porcentaje de avance

5.3.5.7.-Tiempo de ejecución

- Tiempo total 2 años
- Fecha de inicio enero del 2012
- Fecha de finalización diciembre del 2013

5.3.5.8.-Recursos

- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos de infraestructura

5.3.5.9.-Responsable

- Director
- Comisión de Producción
- Docentes de las áreas de CCNN, Matemáticas e Inglés

5.3.5.10.-Presupuesto

- 30.000

5.3.5.11.-Programación

Proyecto 5. Unidades de Producción												
I. INFORMACIÓN GENERAL												
UNIDAD	Académica											
PROGRAMA	Crecimiento y aprendizaje											
PROYECTO	Creación de Unidades de Producción Ecológica en la ESCM											
RESPONSABLE	Director/ Comisión de Producción/ docentes de Matemáticas-CCNN-Inglés											
II. OBJETIVOS												
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implementar Las unidades de producción ecológica en la escuela como herramienta de aprendizaje											
OBJETIVO OPERATIVO	Incorporar a la malla curricular de las materias de CCNN, Matemáticas e Inglés los programas y subprogramas de las unidades de producción como ejes transversales											
II. CURSOS DE ACCIÓN												
N.	Tiempo Actividad	2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
1	Diagnóstico del Mercado para determinar las Unidades de Producción									Tecnológicos Humanos Financieros	Limitantes de información	\$ 2.500
2	Elaborar los programas y subprogramas por cada unidad de producción									Tecnológicos Humanos	Mala Planificación	\$ 2.500
3	Gestionar Presupuesto									Humanos Financieros	Que sea negado	\$500
4	Identificar y adquirir materiales e insumos por cada unidad.									Tecnológicos Humanos Financieros	Limitación financiera	\$ 25.000
5	Ejecución de las Unidades									Tecnológicos Humanos Financieros	Limitación financiera y de demanda	\$ 7.000
6	Plan de Comercialización									Tecnológicos Humanos Financieros	Limitación financiera y de demanda	\$ 4.000
7	Plan de Evaluación.									Tecnológicos Humanos Financieros	No cumple expectativas	\$ 1.500
											Total	\$ 42.500
FECHA DE INICIO	01/01/2014											
FECHA DE CULMINACION	01/12/2015											
UNIDAD DE MEDIDA	crecimiento productivo											
	% de avance											
III. SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN												
Verificación inicial	diciembre del 2014											
Verificación final	diciembre del 2015											

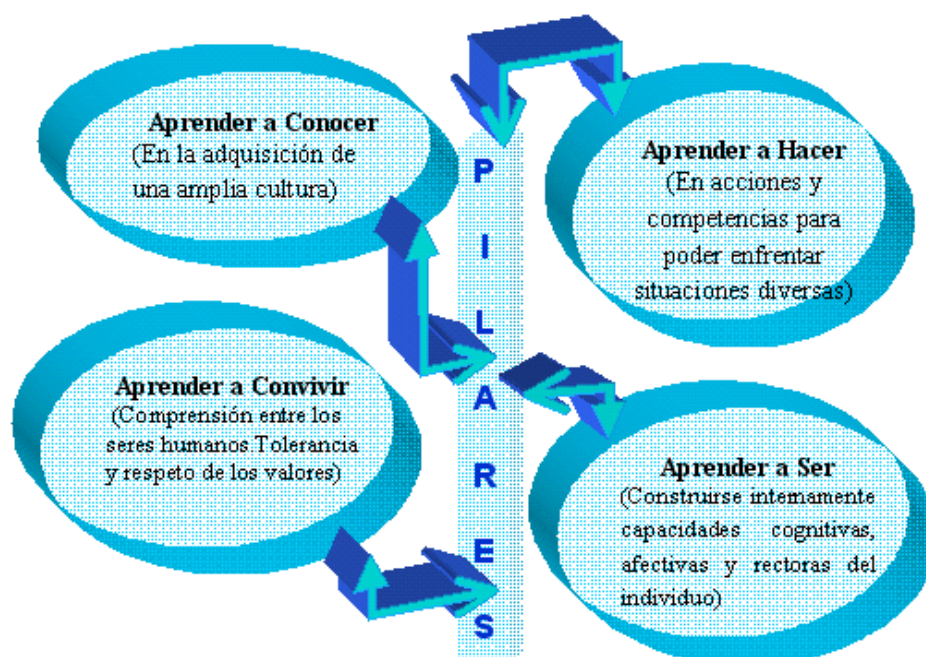
Tabla 52. Programación del Proyecto de Desarrollo Tecnológico

CAPÍTULO VI

MODELOS DE GESTIÓN ESCOLAR CON BASE EN LOS ESTÁNDARES

A través de la gestión escolar se espera que los alumnos logren los cuatro pilares de la educación escolar que se detallan a continuación:

Ilustración 26: Pilares de la Educación Escolar

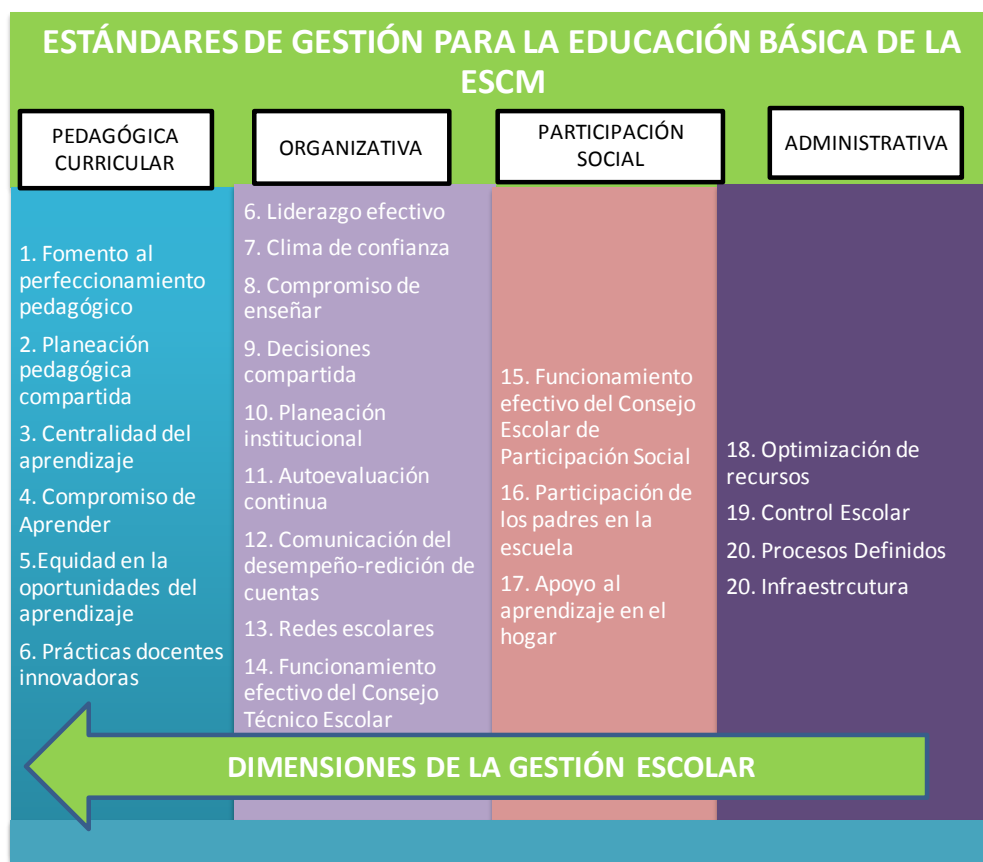


Fuente: (zonaescolar, 2005)

Esperándose que los docentes dentro del aula y de todos los espacios institucionales hagan efectivos los objetivos propuestos para el plantel educativo y de esta manera lograr subir los estándares de calidad de la escuela Caupolicán Marín.

Desde la perspectiva de la gestión educativa es importante plantear la relación directa entre la gestión institucional y la gestión pedagógica que se desarrolla en el aula, como condición para el desarrollo de los procesos de aprendizaje en los estudiantes. Por eso se ha propuesto para la escuela un modelo de gestión que se basa en estándares (ver ilustración 26).

Ilustración 27: Componentes del Modelo de Gestión de la ESCM



Fuente: Autor

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Plan estratégico, resultó imprescindible establecer un tema de gestión escolar que engloba los siguientes descriptores: lo pedagógico curricular, lo administrativo, lo organizativo, y la participación social, proponiendo la escuela el cumplimiento de los siguientes estándares básicos (ver tabla).

Tabla 54. Estándares de Gestión Escolar planteados para la ESCM

ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR

1. *La Escuela Caupolicán Marín comparte una visión con futuro, planea sus estrategias, metas, actividades y cumple con lo que ella misma se fija.*
2. *Su máxima autoridad ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.*
3. *El personal directivo, docente y de apoyo (maestros de educación, especial, física y artística entre otros campos) trabajan como equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.*
4. *Los directivos y docentes se capacitan continuamente y aplican los conocimientos obtenidos en la práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.*
5. *Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a enseñar.*
6. *La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.*
7. *La comunidad escolar se desenvuelve en un ámbito propicio a la práctica de valores universales.*
8. *La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como herramientas de mejora y no de sanción.*
9. *Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.*

Fuente: Autor

Estos estándares involucran diferentes factores descritos en las siguientes tablas:

1).- La Escuela Caupolicán Marín comparte una visión con futuro, planea sus estrategias, metas, actividades y cumple con lo que ella misma se fija.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACION
Es cuando la comunidad educativa se compromete a cumplir su Plan Estratégico para favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo	Se ha elaborado un diagnóstico o autoevaluación como base para su PE.	-Documentos de planeación (PE y POA).
	Ha construido y comparte su visión de futuro.	-Actas de Consejo Directivo.
	Considera las necesidades de todos sus actores en la construcción de objetivos, estrategias, metas a la transformación de la práctica docente y mejora de los aprendizajes de los alumnos.	-Informe de seguimiento y programas.
	Logra las metas que se propon.	-Actas de las Asambleas de Consejo Directivo.
	Articula en su PE todos los programas y proyectos de la escuela.	-Actas de las Asambleas de padres de familia.
	Promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica	

2).- La Directora ejerce liderazgo académico, organizativo- administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Para lograr mejorar la gestión de la escuela se requiere de un liderazgo sólido del director</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta al personal - Sensibiliza y motiva al personal para que mejore la calidad y rendimiento de su trabajo. - Promueve el cumplimiento de los propósitos y principios pedagógicos de la escuela. - Motiva a la comunidad educativa en la realización del PE y su cumplimiento. - Vigila el cumplimiento de la normativa aplicable. - Asegura que las decisiones sobre la organización y el funcionamiento de la escuela se realicen de manera coordinada involucrando a todo el personal, así como a los padres de familia y la comunidad en donde se ubica la escuela. - Orienta la construcción colectiva de la visión sobre el desarrollo de la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatorias y actas de reuniones del Consejo Directivo. - Informes técnicos y financieros. - Reglamentos Internos de la escuela. - Reglamento de la asociación de padres. - Plan Estratégico y Planes Operativos. - Planes y programas - Informes de seguimientos y evaluación.

Es importante destacar que si queremos cambiar la escuela y, con ello, mejorar la educación en ahí impartida, necesitamos contar con una persona que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

3).- El personal directivo, docente y de apoyo (maestros de educación, especial, física y artística entre otros) trabajan como equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>El personal directivo, docente y de apoyo asumen responsabilidades con respecto a la evaluación, planeación y logros de objetivos en materia de docencia, investigación, optimización de recursos de la escuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participan y colaboran en las decisiones pedagógicas generadas en el Consejo técnico escolar. - Desarrollan estrategias para impulsar y favorecer el proceso educativo. - Participan en la elaboración, ejecución y evaluación del PE y POA. - Promueven el análisis de la enseñanza en el aula. - Definen acciones concretas relacionadas con la implementación y desarrollo del currículo en las actividades de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actas del Consejo Técnico Escolar. - Planeación didáctica. - Plan Estratégico. - Disposiciones y normativas para el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar. - Resultados de la Autoevaluación

4).- Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en la práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Impulsar el avance en el desarrollo profesional entre las y los maestros en toda la cadena operativa de educación básica de la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizan un diagnóstico para detectar necesidades de actualización, capacitación y formación centrado en el resultado del aprendizaje de los alumnos. -Participan en el diseño y desarrollo del proyecto formativo interno. -Se actualizan de forma permanente dentro y fuera de la escuela, a través de programas de estudios. -Participan en intercambios de experiencias pedagógicas dentro y fuera de la escuela en el marco del trayecto formativo. - Participan en los cursos nacionales de actualización. - Participan en cursos diplomados y masterados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de las necesidades de actualización y capacitación de la escuela. - Trayecto formativo institucional. - Lista de asistencia de los talleres generales de actualización. - Constancias, diplomas y documentos que avalan la asistencia a actividades académicas. - Planeación didácticas. - Resultados de la evaluación de la capacitación nacional. - Proyecto de eventos académicos.

5).- Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a enseñar.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>En días escolares, las horas de labor escolar se dedicarán a la práctica docente y las actividades educativas con los estudiantes, conforme lo previsto en los planes y programas de estudio.</p> <p>Las actividades no previstas solo podrán ser autorizadas por la autoridad del plantel y no implica incumplimiento de la programación anual</p>	<p>La Escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumple con los doscientos días que señala el calendario escolar. - Lleva un registro de asistencia y puntualidad del personal adscrito. - Dedicar las horas de labor escolar al trabajo escolar. - Dedicar las horas de labor escolar a lo previsto en planes y programas de estudio. - Toma las medidas para recuperar horas y días perdidos. - Inicia puntualmente la jornada de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia y puntualidad de alumnos y docentes. - Análisis del tiempo de la jornada dedicada a la enseñanza. - reportes de puntualidad e inasistencias. - Expedientes de trámites de permisos y comisiones oficiales. - Actas administrativas sobre faltas de asistencias.

6).- En la escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.

La comunidad escolar

<p>La salud, el arte y el ambiente son contenidos transversales que deben ser tratados tomando en cuenta su progresión en los diferentes grados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementa la formación de una conciencia progresiva, crítica, reflexiva y participativa sobre la salud y los problemas ambientales. -Participa constantemente en campañas de salud, higiene y prevención de enfermedades. - Impulsa y practica la actividad física para el cuidado de la salud. - Orienta a los docentes para que aborden los contenidos de educación artística a la par con los de otra asignatura (globalización) . - Fomenta la creatividad y las formas de comunicación y expresión. - Cuenta con materiales bibliográficos, videos y audiovisuales sobre los temas a tratar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de trabajo de los promotores de educación para la salud y educación artística. - Planeación didáctica. - Formas de evaluación. -Planes y programas de estudio. -Observación de la práctica docente.
--	---	--

7).- La comunidad escolar se desenvuelve en un ámbito propicio a la práctica de valores universales.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Cuando se habla de formación de valores, la familia es quizás el espacio más adecuado para lograrlo, sin embargo la escuela tiene un potencial impacto social en esto.</p>	<p>La comunidad escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrolla proyectos institucionales de formación valoral, que busca en los alumnos la apropiación autónoma de valores. -Escucha y acepta a los demás. -Realiza y ejecuta los códigos de convivencia. -Es corresponsable en el respeto a los derechos humanos. - Desarrolla talleres de Escuela para Padres. 	<ul style="list-style-type: none"> -Actas de asambleas de padres de familia. -Documentos informativos que ha emitido la escuela dirigidos a padres y alumnos. -Buzón de quejas y sugerencias. - Reglamentos de la escuela. - Campañas implementadas.

8).- Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Los resultados de evaluación (avances, esfuerzos y logros) ejercen una influencia determinante sobre su capacidad para aprender, realizar tareas académicas o resolver problemas.</p>	<p>El docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identifica el nivel de aprendizaje de cada uno de sus alumnos. -Promueve el respeto a las diferencias individuales. -Propicia en la comunidad escolar la mejora constante de las relaciones interpersonales, a fin de crear un clima de respeto y confianza. -Propicia que los niños y las niñas perciban que la paciencia, tolerancia, los apoya, escucha, y estimula. -Establece reglas mínimas de convivencia entre compañeros y compañeras. -Organiza los espacios, la ubicación y la disposición de los materiales, para que estén al alcance de los niños y los puedan utilizar en distintos momentos. -Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gráficas de avances y logros en el salón de clases. -Registro de reconocimientos a los alumnos (cuadro de honor, cuadernos de los alumnos, notas a los padres). - Planeación didáctica. -Programas de ceremonias y actos cívicos y culturales. -Expedientes de los alumnos.

9).- La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como herramientas de mejora y no de sanción.

CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES ASOCIADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
La comunidad escolar:		
<p>Al iniciar un proceso de autoevaluación se consideraran, al menos, cuatro recomendaciones:</p>	<p>-Realiza una autoevaluación para conocer la situación actual de la escuela.</p>	<p>-Informe de Seguimiento. -Portafolio Institucional.</p>
<p>- Abordar el proceso como un sencillo pero riguroso trabajo de investigación.</p>	<p>-Utiliza la autoevaluación para diseñar o retroalimentar su PETE.</p>	<p>-Pizarrón de autoevaluación.</p>
<p>- Analizar la gestión escolar como un todo y en cada uno de los aspectos que esta considera.</p>	<p>-Evalúa periódicamente las condiciones de la escuela.</p>	<p>-Informe Anual Técnico.</p>
<p>- Promover la participación y el compromiso de los implicados: docentes, alumnos, padres de familia y autoridades educativas.</p>	<p>-Evalúa periódicamente los resultados de las acciones realizadas.</p>	<p>-Informe de evaluación docente</p>
<p>- Desarrollar la capacidad de la escuela para resolver los problemas derivados de un proceso sistemático de búsqueda de información, fomentando la acción y colaboración.</p>	<p>•Identifica logros, dificultades y retos para la elaboración o rediseño del PETE.</p>	
<p>Debe estar dirigido a: directivos, docentes, personal de apoyo a los servicios de educación especial, de supervisión, educación complementaria, alumnos y padres de familia.</p>	<p>-Toma decisiones para la mejora continua de los resultados del aprendizaje.</p>	
	<p>-A partir de la autoevaluación y evaluación, diseña nuevas estrategias de acción encaminadas al logro de los propósitos educativos.</p>	
	<p>-Informa a las madres y padres de familia o tutores, a la comunidad y a las autoridades educativas; tanto los resultados educativos de sus alumnos como el uso y aprovechamiento de los recursos, materiales y financieros de que se dispongan.</p>	

El Director:

-Evalúa el desempeño profesional de docentes, no docentes y del director como medio para su mejoramiento continuo, por lo que esencialmente tiene una función formativa.

6.1.-GESTIÓN FINANCIERA

En esta etapa es necesario:

- Gestionar el presupuesto anual, distribuyendo los recursos de acuerdo a las necesidades y prioridades surgidas del PEI.
- Diseño y presentación de Proyectos en distintas instancias, con el fin de aumentar los recursos de la Escuela
- Rendición de cuentas claras y oportunas
- Presentación de cuenta pública en el primer semestre de cada año

Con todo lo planteado se quiere lograr perfiles bien definidos de cómo se quiere que sea la escuela Caupolicán Marín, los docentes que ahí laboran, su alumnado y sus padres de familia y en base a lo señalado se describen los siguientes perfiles:

6.2.-PERFILES PARA EL REDISEÑO PEDAGÓGICO

6.2.1) - Perfil Institucional

1. Líder en Educación
2. Innovador
3. Disponga de instrumentos técnico: Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, proyectos específicos (educativos, culturales, idiomas y deportivos)
4. Permanente capacitación a su personal
5. Excelentes relaciones interinstitucionales

6. Identidad institucional corporativa y representativa
7. Laboratorios equipados y funcionales
8. Implantación del Reglamento Interno y su socialización
9. Padres de Familias concienciados en el rol que deben cumplir con el plantel
10. PEI consensuado y operativo.

6.2.2) - Perfil de los Docentes

1. Cualidades técnicas- profesionales de tercer o cuarto nivel
2. Competente en su área científica y pedagógica
3. Cualidades personales:
4. Abierto al cambio y la innovación
5. Asume retos
6. Organizado (a)
7. Responsable en su función (en calidad y tiempo)
8. Buenas relaciones con estudiantes y compañeros
9. Conocimiento de los programas institucionales
10. Manejo de herramientas Tecnológicas y de comunicación
11. Actitud para capacitarse y perfeccionarse permanentemente
12. Disponibilidad de Tiempo
13. Aplica metodologías que incentivan a los alumnos a ser analíticos, reflexivos y críticos
14. Mantiene el interés y la disciplina en el aula
15. Es flexible, democrático y ecuánime
16. Respeta la diversidad de criterios
17. Es ejemplo en la práctica de los valores cívicos y morales y exige el cumplimiento de los alumnos

18. Es un verdadero líder
19. Se identifica con la misión y visión del plantel
20. Desarrolla las Competencias de los alumnos en lo que a su área o departamento corresponde
21. Proceso constante de actualización de conocimiento

6.2.3) - Perfil del Estudiante

1. Excelencia académica
2. Alto nivel de exigencia
3. Motivado a asumir nuevos retos
4. Predispuesto a capacitarse continuamente
5. Capacidad de organización
6. Inmejorables hábitos de trabajo
7. Motivación para cumplir tareas, aun fuera del horario normal de clases.
8. Apoyo familiar
9. Trabajo en equipo

6.2.4) - Perfil de los Padres de Familia

1. Siembran valores cívicos y morales en sus hijos
2. Son comunicativos y colaboradores
3. Apoyan moral y afectivamente a sus hijos
4. Orientan a sus hijos para que sepan organizar su tiempo y cumplir sus tareas
5. Saben identificarse con el Colegio
6. Dan seguridad física y emocional y estabilidad a sus hijos

6.2.5).- Perfil de los Directivos

1. Son comunicativos
2. Son Flexibles
3. Respetan la diversidad de criterios
4. Planifican acciones
5. Toman decisiones por consensos
6. Trabajan en equipo

De igual forma es importante definir en escuela cuales son los beneficios directos que el modelo de gestión va a tener en cada uno de los miembros de la unidad educativa. Mismos que son analizados en la tabla 56.

Tabla 55. Beneficiario de la ESCM

BENEFICIARIOS	DESCRIPCIÓN
<p>DIRECTOS:</p> <p>Los niños y niñas graduados en la ESCM tiene un alto nivel académico.</p>	<p><u>Impacto esperado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los jóvenes y los adultos adquirirán una sólida formación en competencias con valor en distintas áreas. - 172 alumnos se beneficiarán de la implementación del Proyecto Escuela del Milenio.
<p>INDIRECTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padres de familia - Colegios del Cantón Santa Cruz - Sistema de Educación Pública del Cantón - Sociedad Galapagueña 	<p>Todos los clientes externos de la escuela se beneficiarán con la implementación de un Plan Estratégico que le permita alcanzar ser una más de la red de Escuela del Milenio y mejorar su calidad educativa.</p>

Fuente: Autor

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Este Plan Estratégico va a contribuir para el desarrollo de la Escuela Caupolicán Marín, que ha presentado un estancamiento institucional por la inexistencia de un direccionamiento estratégico; que ha dado como resultado la falta de una cultura organizacional, la no definición de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, mala organización y una inadecuada delegación de funciones que ha permitido que exista derogación y sobre posición de funciones. Esto se ha marcado por la falta de liderazgo del rector y la carencia de un reglamento interno bien definido en donde se especifique los derechos y obligaciones de los miembros de la unidad educativa.
- A pesar que a nivel mundial la tecnología avanza a pasos gigantesco en Galápagos esto no ha sido posible por sus altos costos de implementación. Y debido al aislamiento geográfico que hay entre Galápagos y el Ecuador Continental se considera a las Tics una herramienta indispensable para los avances académicos y de actualización de conocimientos. Debiéndose impulsarse en la escuela la mejorara continua de todo su sistema tecnológico.
- Existe una gran motivación interna por lograr que la Escuela Caupolicán Marín, sea una Escuela del Milenio, y el elaborar este Plan Estratégico, les permitirá cumplir con unos de los requisitos impuestos para este fin y paralelamente elevar los niveles de educación que está ofrece a la comunidad.

Recomendaciones:

- Implantar la planeación estratégica de forma continua, reajustando sus objetivos y metas en función del crecimiento de la escuela y satisfacción de sus usuarios. Lo que permitirá disponer de una cultura organizacional, y por ende sus miembros trabajarán en base a objetivos planteados a corto, mediano, y largo plazo.
- Establecer una organización por procesos que permita tomar decisiones oportunas, así como mejorar la comunicación entre todos los miembros de la unidad educativa.
- Implementar un plan de capacitación continúa para el recurso humano con el fin de contar con personal competente y motivado, Sin dejar de lado un adecuado plan de estímulos y salarios.
- Establecer el control de indicadores, los que deben estar en constante mejoramiento e incorporar nuevos de ser necesarios de acuerdo con el avance, desarrollo y validación de sus procesos, de tal manera que permita realizar una retroalimentación del accionar de los mismos.
- Formalizar la nueva estructura y difundirla a todos los niveles internos para socializar sus razones, mejoras y encontrar consenso de aplicabilidad de esta.
- Institucionalizar la cultura del mejoramiento continuo e innovación empresarial, que sustente el planeamiento estratégico en el corto, mediano y largo plazo, atribuyendo responsabilidades de monitoreo y mejora de procesos.
- Mejorar la comunicación interna y externa de todos los miembros de la Comunidad Educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Colegio Nacional Galápagos. (2008). *Proyecto de Bachillerato Internacional*. Galápagos-Ecuador: CNG.
- Consejo de Gobierno de Galápagos. (2010). *Indicadores Sociales de Galápagos*. Galápagos- Ecuador.
- Ecuador, A. C. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi-Manta: Asamblea Constituyente.
- Falconí, C. O. (2007). *Galápagos; Migraciones, economía, cultura, conflictos y acuerdos*. Quito-Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Galápagos, C. N. (2004). *Plan Estratégico del CNG*. Puerto Ayora-Galapagos: CNG.
- Galápagos, P. N. (2006). *Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos*. Puerto Ayora-Galápagos.
- INEC y Consejo de Gobierno de Galápagos. (2010). *Encuesta de Condiciones de Vida de Galápagos*. Quito-Ecuador: Maxigraf. S.A.
- Ministerio de Educación. (2005). *Herramientas de Estandarización de Procesos de Gestión de Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnicas*. Quito-Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2011). *Más Educación con calidad, equidad y calidez*. Quito-Ecuador: Edición Leonel Bejarano.
- Norton, K. R. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Nortón, K. S. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona-España: Printed Spain.
- Pablo, O. (2006). *Galapagos naturaleza y sociedadñ Actores sociales y conflictos ambientales*. Quito-Ecuador: Corporación Editorial Nacional.
- Uribe, R. (1983). Reseña Historica de la Escuela Caupolicán Marín. *Revista Municipal de Puerto Ayora- Galápagos*, 30.

Infomipyme (s/f). "Planificación Estratégica". Disponible en 168
http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html,
visitada en: 01-01-2010

Zonaescolar (2005). "Pilares Educativos". Disponible en
<http://zonaescolar114primarias.blogspot.com/2012/05>, visto en: 01-01-2010.