

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN DE LA PARROQUIA DE BELLAVISTA**

**Paola Buitrón <sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Escuela Politécnica del Ejército - MBA XXV*

## **RESUMEN**

La Escuela Caupolicán Marín es una unidad educativa importante dentro del sector rural de la isla Santa Cruz, sin embargo por la falta de direccionamiento estratégico y gestión administrativa no tiene un buen desarrollo institucional lo que repercute directamente en su nivel académico, categorizado como bajo. Con el afán de mejorar la educación en general de Galápagos; el Ministerio de Educación, desarrollo en la provincia el proyecto “Escuelas del Milenio”, siendo esta escuela favorecida para formar parte de la red del Milenio.

Para implementar este proyecto fue necesario diseñar un Plan Estratégico; para ello se realizó un análisis FODA con toda la comunidad educativa que la conforman: directivos, docente, padres de familia y alumnos, dándose a conocer que el análisis de aprovechabilidad, indica que entre las fortalezas de la escuela está el tener buena infraestructura y docentes con una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar diversas actividades, necesarias en una innovación educativa. Mientras que el diagnóstico de vulnerabilidad determino: falta de confianza en la calidad educativa que brinda la escuela y poca gestión institucional. Con estos resultados se elaboró el direccionamiento estratégico donde se plantea la misión, visión, valores y políticas que regirán el rumbo esta escuela.

Además se planteo el Cuadro de Mando Integral con cuatro perspectivas estratégicas: usuarios, financiero, procesos internos y aprendizaje, que permitió determinar y elaborar cuatro perfiles de proyectos que apuntan a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales y son: proyecto para el programa curricular, para el programa de apoyo, para las horas extracurriculares y para el desarrollo institucional.

El Modelo de Gestión a regirse en la escuela está basado en el cumplimiento de estándares de

gestión en el componente pedagógico curricular, organizativo, participación social y administrativo.

### **PALABRAS CLAVES**

Direccionamiento Estratégico - Gestión Educativa - Malla Curricular - Desarrollo Institucional

### **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 comprises 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.

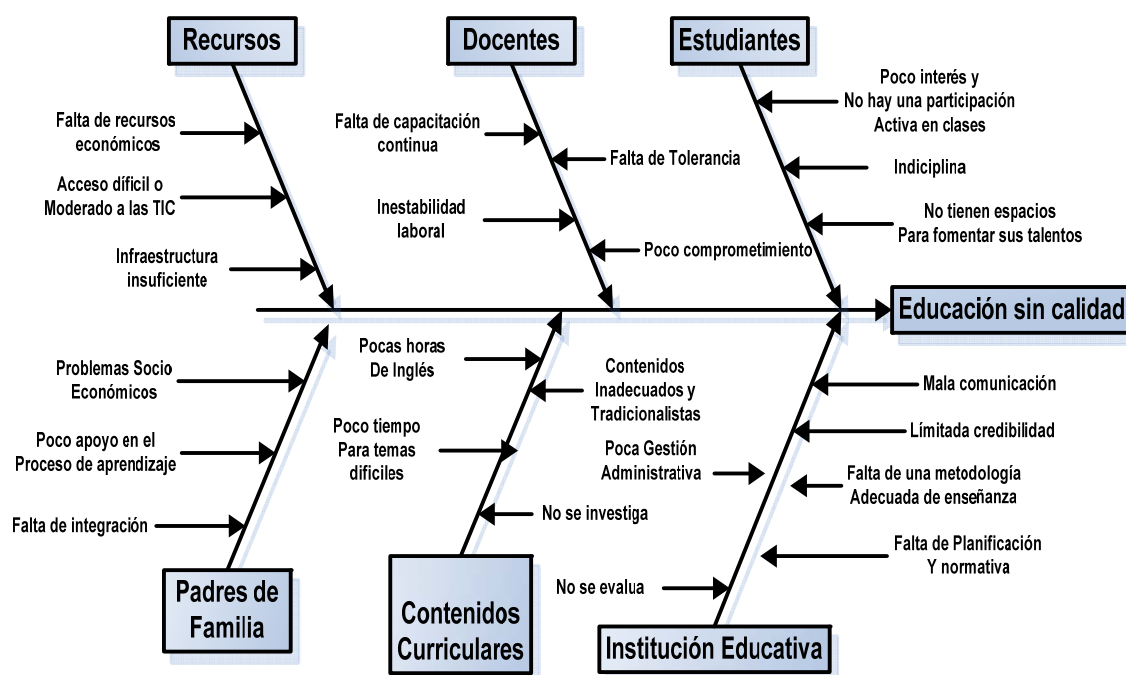
### **KEY WORD**

Strategic Direction - Educational Management – Pensum - Institutional Development

## INTRODUCCIÓN

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). A pesar de esta realidad en Galápagos, la educación formal en las islas no es considerada de calidad y no abarca las expectativas del mercado laboral, según el informe realizado por el Centro de Desarrollo e Investigación de la Escuela Politécnica Nacional entre el 2001 y 2002, por consiguiente la tasa de ingreso de los estudiantes en los exámenes de admisión de las universidades no supera el .....

La primera escuela fundada en la isla de Santa Cruz, es la escuela Caupolicán Marín, en el año de 1942, y se encuentra en la zona rural. Sin embargo no ha tenido un desarrollo institucional relevante por falta de un direccionamiento estratégico; careciendo por completo de una articulación en planes y programas, reglamentos internos y de un orgánico funcional, todo esto ha desencadenado en una desacreditación institucional por ofrecer una educación con baja calidad (ver Ilustración 1).



*Ilustración 1: Diagrama de Ishikawa de la Escuela Caupolicán Marín.*

Pese a las muchas debilidades existentes en esta unidad educativa, en el 2011, fue elegida como la “Escuela del Milenio” en la Provincia, compromiso que aún no se ha concretado, por falta de gestión y estratégica. Razón por lo cual se espera que este plan contribuya a direccionar el norte de la escuela. Mismo que abarca la construcción participativa de la visión, misión, objetivos estratégicos, metas, políticas, filosofía y mapa estratégico.

Además se consideró de importancia desarrollar el cuadro de mando integral, estructura necesaria para crear el sistema de gestión y medición estratégica de esta unidad educativa y así esta pueda llegar a mejorar los niveles de satisfacción del servicio que brinda por parte de sus usuarios y lograr ser una escuela del milenio y un icono de ejemplo a seguir en educación básica. Su Modelo de Gestión se basa en el cumplimiento de estándares de los procesos administrativos, pedagógicos, organizativos y de participación ciudadana.

## **METODOLOGÍA**

En vista que la Escuela Caupolicán Marín carece de un direccionamiento estratégico, se trabajó aplicando el método empírico analítico. Y los instrumentos escogidos fueron: la observación de campo, entrevistas, talleres con grupos focales; además se analizaron las fuentes secundarias como: planes relacionados, documentos de archivo de la escuela, base legal e internet.

Para comprender el entorno de la Escuela Caupolicán Marín se procedió al análisis del FODA lo cual nos permitió identificar la perspectiva de los miembros de este organismo. Así mismo se realizó talleres con los usuarios / beneficiarios, y representantes de la entidad de Control (Dirección de Educación), estos datos dieron las pautas necesarias para la planificación estratégica la escuela.

## **EVALUACION DE RESULTADOS Y DISCUSION**

### ***3.1.- Análisis F.O.D.A.***

Está herramientas fue aplicada con el fin de determinar la situación de la escuela.

**Tabla 1. Análisis FODA – ECM (Escuela Caupolicán Marín)**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	Buena infraestructura en un 80%	<b>D1</b>	Gestión institucional deficiente
<b>F2</b>	Buen espacio físico y áreas verdes	<b>D2</b>	Altos índices de agresividad interna
<b>F3</b>	Acceso gratuito de internet	<b>D3</b>	Mala comunicación institucional
<b>F4</b>	Los maestros poseen una gama de habilidades y potencialidades para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, entre otras.	<b>D4</b>	Capacitación deficiente de docentes.
		<b>D5</b>	Poco Refuerzo Pedagógico
		<b>D6</b>	Planes desarticulados e inadecuados.
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Escuela escogida como la del Milenio en la Provincia	<b>A1</b>	Baja credibilidad
<b>O2</b>	Existe un fortalecimiento del sector educativo desde el estado	<b>A2</b>	Falta de presupuesto del estado
<b>O3</b>	Coyuntura para proyectos bi- institucionales	<b>A3</b>	Perdida de la nominación de Escuela del Milenio
<b>O4</b>	Buena ubicación física	<b>A4</b>	Limitada cooperación privada
<b>O5</b>	Estar ubicada dentro de un Patrimonio Mundial		

**Tabla 2. Análisis de Aprovechabilidad**

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

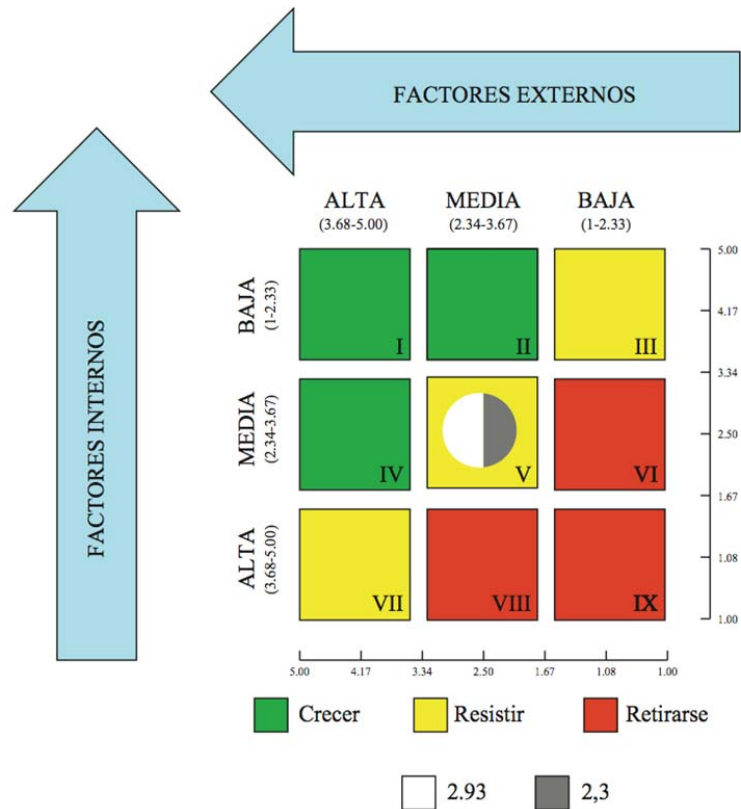
Ratio Balance Fuerza (RBF) =	Valor de la matriz	=	58	=	0,58
	-----		-----		
	Ponderación alta x		100		
	NF x NC				

**Tabla 3. Análisis de Vulnerabilidad**

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

Ratio Balance Fuerza (RBF) =	Valor de la matriz	=	72	=	0,6
	-----		-----		
	Ponderación alta x		120		
	NF x NC				

## MATRIZ GENERAL ELECTRIC



### **Síntesis:**

De acuerdo al análisis de las matrices internas y externas, del FODA de la Escuela Caupolicán Marín de la parroquia de Bellavista, podemos observar que los resultados ubican a la entidad en un cuadrante intermedio, lo que significa que tiene una evaluación interna y externos promedio. Lo que permite sin duda mejorar su administración y la calidad en el servicio de la educación que brinda. Para ser una más de las Redes del Milenio. Estableciéndose un mapa corporativo

En la búsqueda de la mejora continua la escuela definió su mapa estratégico corporativo, con el fin que este oriente el cauce de las grandes decisiones y en su quehacer diario.



**MAPA CORPORATIVO DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN**

**VALORES**

- Respeto
- Lealtad
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Calidad
- Ética
- Identidad
- Transparencia
- Responsabilidad

**VISIÓN**

Durante los próximos 5 años, seremos una escuela que forme alumnos competitivos, críticos, innovadores y proactivos, en la que los valores sean el eje de una educación integral de calidad y calidez; basada en una activa participación docente que contribuyan al desarrollo sustentable de la comunidad Galapagueña.

**OBJETIVO**

Elaborar un Modelo de Planificación Estratégica para alcanzar una educación de calidad en los estudiantes del plantel y que responda a un plan maestro, basado en competencias para satisfacer las necesidades institucionales.

**MISIÓN**

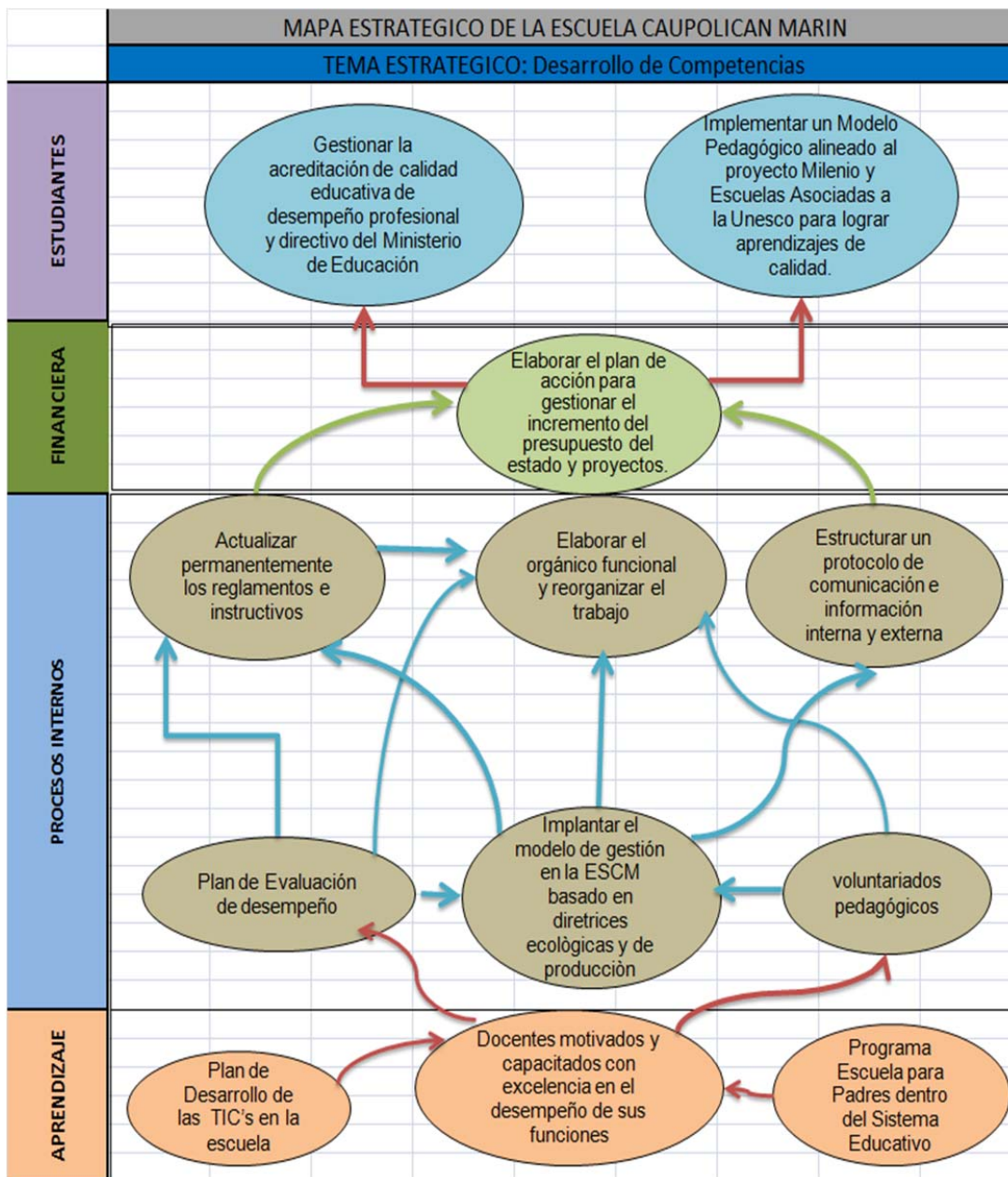
Implementar una educación integral que desarrolle las habilidades cognitivas, destrezas, aptitudes y actitudes de los alumnos, para generar ciudadanos con pensamiento crítico, innovador, con deseo de aprendizaje permanente y buen manejo de idiomas y tecnologías, con énfasis en valores que fortalezcan su vínculo familiar para convertirse en líderes activos e impulsores de procesos de desarrollo y gobernabilidad en las islas.

**ESTRATEGIA**

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.



### 3.2 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA



### 3.3.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

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

**Tabla 4. Perspectiva indicadores usuarios**

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

**Tabla 5. Perspectiva indicadores procesos internos**

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.



**Tabla 6. Perspectiva indicadores financiero**

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.

**Tabla 7. Perspectiva indicadores aprendizaje**

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"

### ***3.4 PORTAFOLIO DE PROYECTOS***

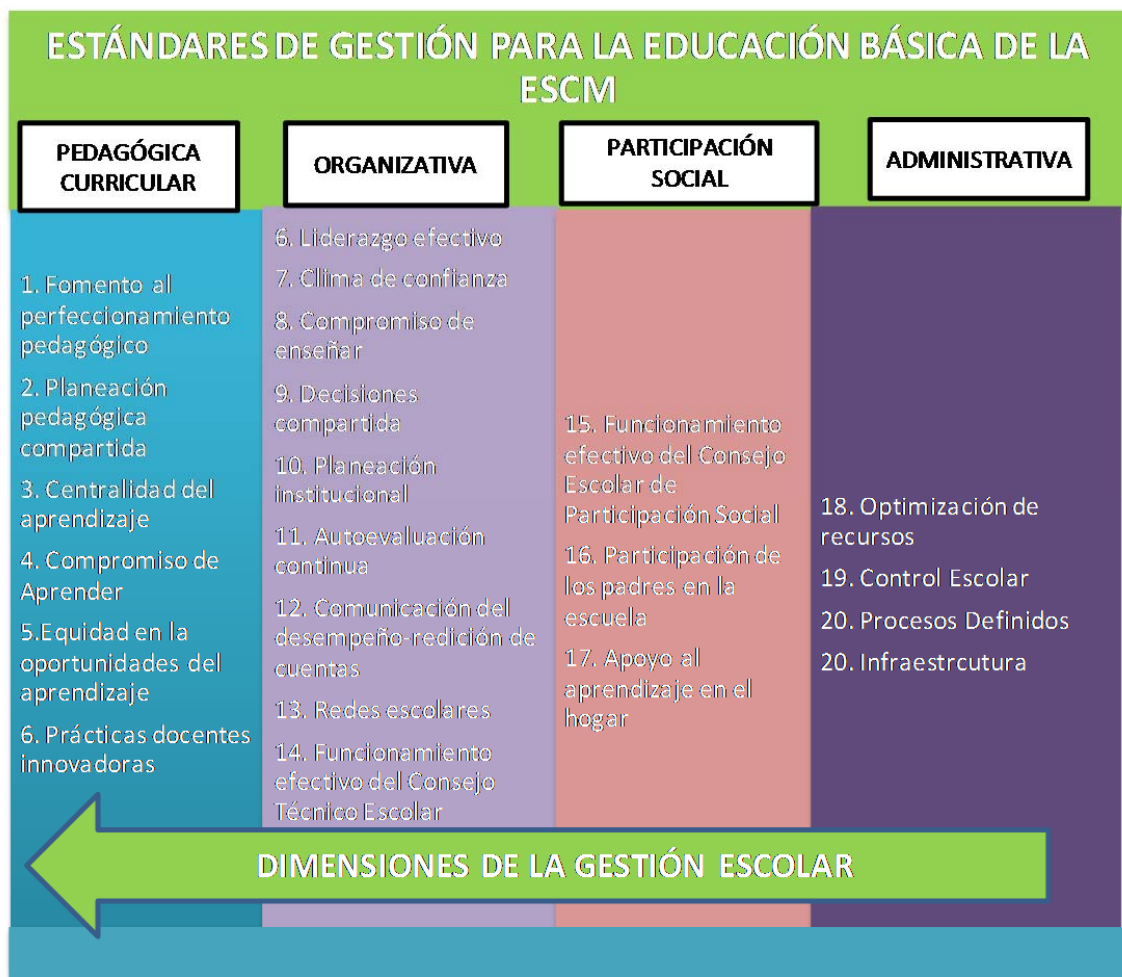
El perfil de un proyecto nos da la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio de dicho proyecto. Estos aspectos incluyen aspectos como quienes son los responsables de su ejecución, el presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el cronograma de aplicación, indicadores de gestión. Los proyectos a desarrollarse para la implementación de este Plan Estratégico son:

- i. Proyecto para el programa curricular
- ii. Proyectos para programas de apoyo
- iii. Proyecto para programas de horas extracurriculares
- iv. Proyectos para el desarrollo interinstitucional

La formulación e implementación de estos Proyectos tiene un costo de USD 375000 dólares americanos, los cuales la Escuela Caupolicán Marín deberá ejecutar hasta el 2014.

### ***3.5.- MODELO DE GESTIÓN***

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).



#### **IV. Trabajos relacionados**

Como complemento al presente trabajo de investigación es necesario efectuar un plan de seguimiento y evaluación permanente que contenga indicadores de impactos y de resultados para realizar los ajustes necesarios a este Plan Estratégico. Además es importante establecer una organización por procesos que permita tomar decisiones oportunas.



## **V. Conclusiones y trabajo futuro.**

### **CONCLUSIONES**

- En el diagnóstico situacional de la Escuela Caupolicán Marín de Bellavista, se pudo observar que con una planificación estratégica, esta puede aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno para lograr un verdadero desarrollo institucional, tal como lo demuestra el análisis en la Matriz General Electric. Mismo que por muchos años ha presentado un estancamiento 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 lo que ha permitido que exista derogación y sobre posición de funciones. Esto se ha marcado aún más por la falta de liderazgo de su máxima autoridad y la carencia de un reglamento interno bien definido en donde se especifique los derechos y obligaciones de los miembros de la unidad educativa.
- Además se concluye que el Balanced Scorecard aplicado en la escuela, va a permitirles medir el desempeño de esta institución, logrando una adecuada administración, así como tener un mejor control al momento de cumplir los objetivos corporativos.

### **TRABAJO FUTURO**

- Es importante dentro de la escuela establecer una gestión por procesos para garantizar que la escuela de un valor agregado a los bienes y servicios que presta; además le permita tomar decisiones oportunas para enfrentar los nuevos retos de la Gestión y Administración Pública.
- Establecer el control de los indicadores, su actualización y precisión, mejorándolos e incorporando nuevos de ser necesario de acuerdo con el avance, desarrollo y validación de sus procesos, de tal manera que permitan realizar una retroalimentación del accionar de los mismos.
- Elaborar y ejecutar planes de capacitación para mejorar las capacidades del personal lo que contribuirá a obtener mecanismos que ayuden a explotar sus habilidades y destrezas

y de este modo mejorar la imagen de la escuela e incrementar las expectativas de crecimiento.

- Diseñar e implementar un Plan de Comunicación que permita posicionar la imagen de la escuela, así como mejorar su comunicación interna.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- 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 sociedad ñ 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.

