

Capítulo 6

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTOS FUNDAMENTALES¹

En esta breve lectura se presentan algunos conceptos básicos que ayuden a entender la planificación estratégica como herramienta metodológica para logra el cambio de dirección que se desea darle a una determinada organización, como lo puede ser un centro educativo.

LA PLANIFICACIÓN

A continuación se presentan algunas definiciones que ayudan a entender el propósito de la planificación:

- Planificación es “la aplicación de la metodología científica en la resolución de problemas prácticos con el propósito de orientar la acción y realizarla con la mayor eficiencia (Molins, 1974:26).
- “Planificar es utilizar procedimientos con el fin de introducir en la organización racionalidad en la acción para alcanzar metas y objetivos, habida cuenta que los recursos y medios son escasos” (Ander- Egg, 1993:28).

De esta manera podríamos definir a la planificación como una disciplina científica multidisciplinaria, cuyo objeto es facilitar la dirección del funcionamiento y desarrollo de los sistemas sociales, sean estos macroestructurales (nación, región, sector) o microestructurales (institución), con el propósito de transformar la realidad social, que ha sido diagnosticada a partir de su comportamiento en el presente, con la consiguiente influencia de su devenir histórico y la tendencia que se proyecta que tendrá en lo futuro de acuerdo a los escenarios predecibles, en la búsqueda de lograr el cambio previstos como imagen – objetivo, a partir de la aplicación de los medios y acciones establecidos en los programas y proyectos diseñados para lograr dicho proceso de transformación.

La planificación contempla en su inicio un estudio de la situación o diagnóstico, un pronóstico (predicción), unos objetivos y metas por alcanzar, la ejecución y evaluación de las acciones para conocer si las actividades desarrolladas, así como los recursos empleados, dieron los resultados esperados.

¹ Texto tomado con fines didácticos de Graffe (2003). La planificación y la gerencia del cambio para la construcción de una escuela innovadora. Caracas: Secretaría - UCV.

La visión de la organización es una realidad que debemos alcanzar con el esfuerzo constante y continuo. Por lo tanto, la planificación está orientada a prever las decisiones y acciones que vamos a aplicar con la finalidad de ir construyendo el futuro en el presente, paso a paso. En conclusión, las decisiones que tomamos hoy son la plataforma de sustentación del mañana.

ESTRATEGIA

A continuación se presentan algunos conceptos que ayudan a entender los que significa estrategia y su importancia para darle dirección a una determinada institución (Citadas por Ruíz, 2000:55):

- “El conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones” (Hanel del Valle, 1997).
- “La estrategia específica la dirección de la institución y provee un esquema de cómo se ve en el futuro. La estrategia corporativa es un conjunto de decisiones en una instituciones que determina y revela sus propósitos, objetivos y metas, además produce los planes para realizar estas metas. Es el puente entre la misión y las metas” (The Webod Group, 1989, pp. 4-1).

PROCESO METODOLÓGICO DE LA PLANIFICACIÓN

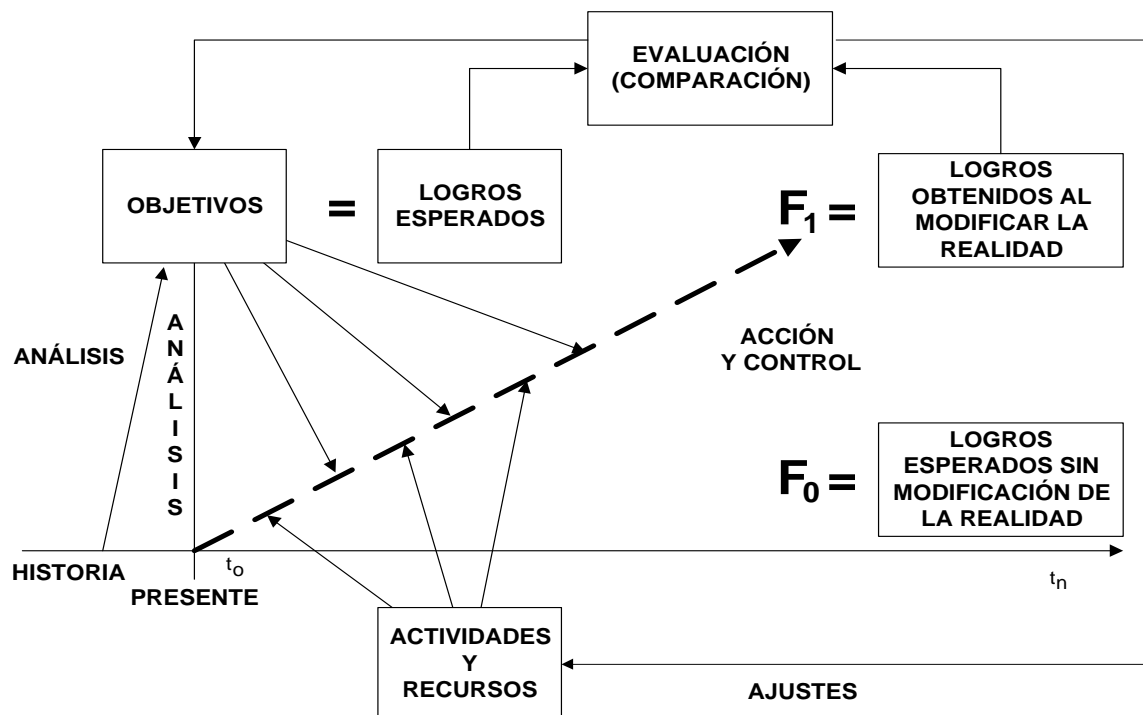


Figura 1

MOMENTOS Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN.

La planificación se puede considerar que tiene unos momentos y cada uno de ellos con una o más etapas. En el cuadro subsiguiente se presenta tal explicación (Molins, 1974:28):

MOMENTOS	PREPARACIÓN O ELABORACIÓN DEL PLAN	APLICACIÓN O EJECUCIÓN DEL PLAN.	EVALUACIÓN DEL PLAN.
ETAPAS	<p>Diagnóstico</p> <p>Formulación</p> <p>Programación</p> <p>Discusión y decisión</p>	<p>Puesta en marcha o Instrumentación del plan</p> <p>Ejecución y control.</p>	<p>Evaluación del plan.</p>

Figura 2

I. FORMULACIÓN DEL PLAN

1. DIAGNÓSTICO:

La finalidad del diagnóstico es obtener un conocimiento claro de la situación que se desea analizar, su historia y desarrollo. Por ello, se trata de la recolección y análisis de la información detallada de aspectos, tales como: entorno externo (oportunidades y amenazas), entorno interno (fortalezas y debilidades) con el objeto de identificar lo que se desea cambiar o mejorar. Además, el diagnóstico implica el proyectar la situación actual. Esta proyección se conoce como prognosis (predicción).

2. FORMULACIÓN:

Con la información disponible de la situación actual y la prognosis, se enuncian los problemas o características no deseables del objeto de análisis, hasta llegar a claras formulaciones de los problemas y de sus correspondientes soluciones, para definir los objetivos a alcanzar. Estas actividades constituyen la formulación del plan.

3. PROGRAMACIÓN:

Una vez que se han determinado las propuestas de soluciones y los objetivos han sido definidos, se requiere diseñar las actividades a realizar y establecer los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos en la formulación. Traducir estos objetivos a metas, establecer el calendario para su ejecución y diseñar la red de actividades.

A continuación se presenta un cuadro resumen al respecto, elaborado en base a los contenidos sobre la programación enunciados por Ezequiel Ander-Egg (1978:81-85)

Nº.	PREGUNTA	CONTENIDO
1	¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del proyecto.
2	¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación.
3	¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos, propósitos.
4	¿Cuánto se quiere hacer?	Metas.
5	¿Dónde se va a hacer?	Localización física (ubicación en el espacio).
6	¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas. Métodos y técnicas.
7	¿Cuándo se va a hacer?	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo).
8	¿A quién o quiénes va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios.
9	¿Quién o quiénes lo van a hacer? ¿Quién lo va a dirigir, coordinar y supervisar?	Recursos humanos.
10	¿Con qué lo van a hacer? ¿Con qué se va a costear?	Recursos materiales. Recursos financieros.

Figura 3

4. DISCUSIÓN Y DECISIÓN:

Diseñado el plan, se discute con el equipo de trabajo o las personas que se considere conveniente las fortalezas, debilidades, conveniencias y viabilidad real de las opciones seleccionadas y de esta discusión surgirá la decisión sobre la opción que se aplicará en definitiva.

II. APLICACIÓN O EJECUCIÓN DEL PLAN

1. IMPLEMENTACIÓN O INSTRUMENTACIÓN

Esta etapa no es siempre necesaria. Lo será cuando se deban tomar medidas financieras, legales u organizacionales indispensables para garantizar la ejecución de la programación elaborada. Se refiere a la adecuación de las medidas que trascienden las limitaciones institucionales, administrativas o legales vigentes.

2. EJECUCIÓN Y CONTROL

En esta etapa se ejecutan las actividades y tareas previstas según el programa diseñado. De acuerdo a las especificaciones que se consideren necesarias, en los puntos de control del programa que se establezcan, se verifica el cumplimiento de las actividades y tareas para lograr la consecución de las metas en el tiempo previsto. Así mismo, de ser necesario, se aplicarán las medidas correctivas o ajustes que garanticen llevar a buen término el plan.

III. EVALUACIÓN DEL PLAN

1. EVALUACIÓN

Al concluir la aplicación del programa, se necesita evaluar el cumplimiento del plan y los resultados de su ejecución. En esta etapa, se comparan los logros obtenidos con los objetivos propuestos. Así mismo, se deben analizar los imprevistos y evaluar las decisiones tomadas para resolverlos. Esta etapa es importante por que permitirá verificar si todas las previsiones fueron aplicadas, si los recursos fueron bien utilizados. Y si el resultado obtenido es el que se diseñó en un principio.

NIVELES OPERACIONALES DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación tiene niveles operacionales. Es como un árbol donde, el tronco es el plan, las ramas principales son los programas, las ramas secundarias son los proyectos, las ramas terciarias las actividades y las hojas las tareas. Estos niveles se trataron de ilustrar en las Figuras 4 y 5, que a continuación se presentan.

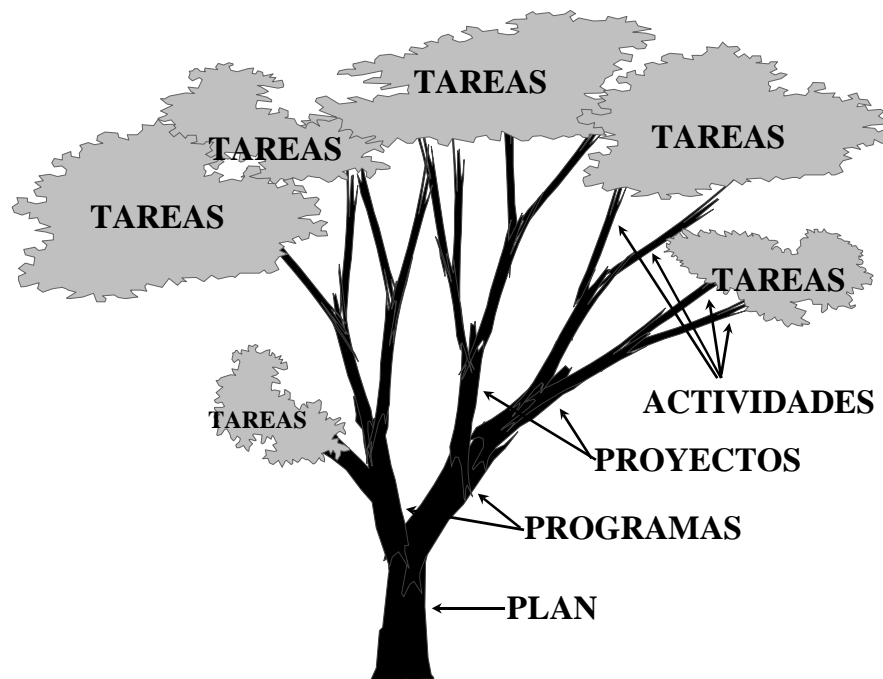


Figura 4

**NIVELES OPERACIONALES DE LA PLANIFICACIÓN
EZEQUIEL ALDER-EGG**

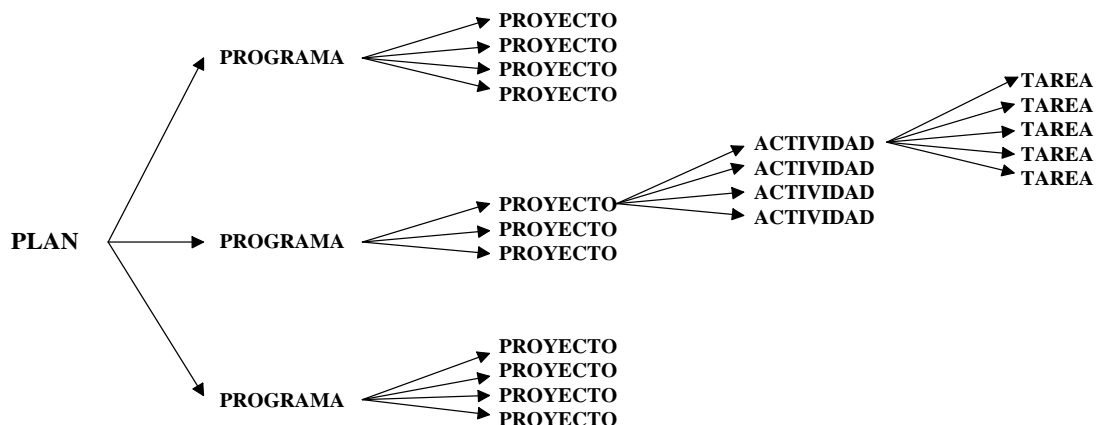


Figura 5

Fuente: Ander-Egg, 1993:39

Un ejemplo gráfico de la vida diaria facilita la comparación de los conceptos de los niveles operacionales de la planificación (ver figura 6):

PLAN:	CARRETERA DE LA CIUDAD AL CAMPO
PROGRAMA:	LA CARRETERA DE LA CIUDAD AL PUENTE
PROYECTO:	CONSTRUIR EL PUENTE
ACTIVIDAD:	CONSTRUIR LA BASE CENTRAL DEL PUENTE
TAREA:	ARMAR ESTRUCTURA METALICA DE LA BASE CENTRAL DEL PUENTE.

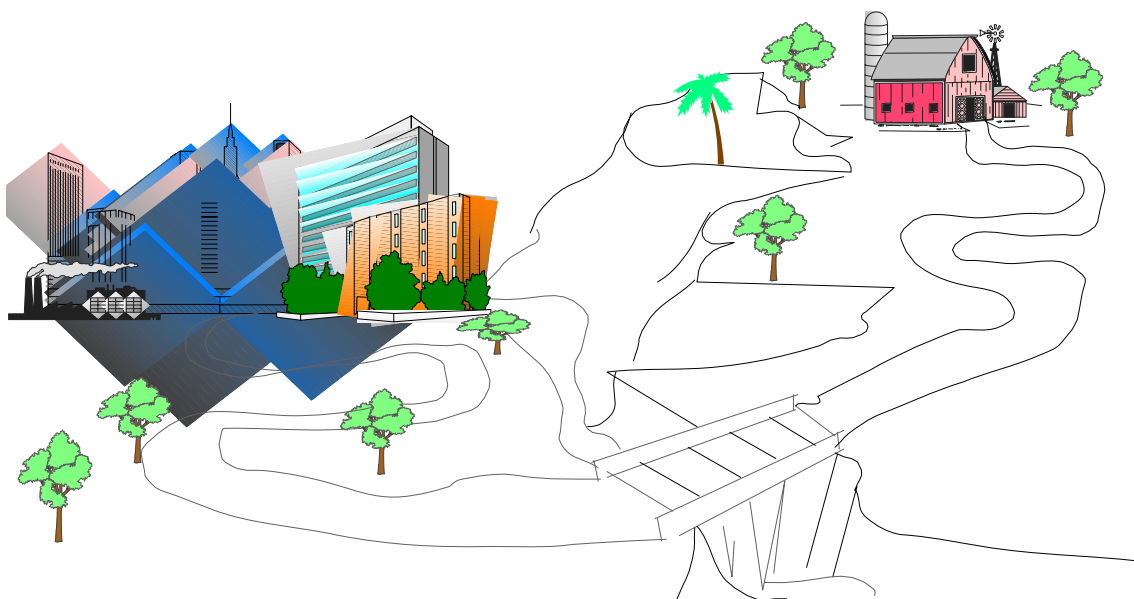


Figura 6

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A través de la planificación estratégica la institución pretende anticipar, más que reaccionar ante futuras amenazas, así como aprovechar el conjunto de oportunidades que surjan de su medio de acción, definiendo las estrategias para su desarrollo, por áreas de atención prioritarias, aprovechando sus fortalezas y contrarrestando sus debilidades, para luego establecer los programas y proyectos de mediano plazo y su planificación táctica o plan funcional anual.

Por lo tanto, es “la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar” (Morrissey, 1996b:2) en razón de lo cual define los lineamientos que orientan su gestión.

NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN.

Cuando hablamos de planificación, generalmente se aceptan tres niveles, los cuales son:

- **NIVEL ESTRATÉGICO:**

Se refiere a la determinación de la dirección global del desarrollo de la función social de la Institución, para lo cual deberá establecer su visión, misión, valores compartidos y estrategias generales de desarrollo.

- **NIVEL TÁCTICO:**

Se refiere al establecimiento de los medios y recursos a ser asignados, en el tiempo y en el espacio, para dirigir la Organización, definida a nivel del planeamiento estratégico.

- **NIVEL OPERATIVO:**

Se refiere a la selección de acciones específicas a ser ejecutadas y de los recursos a ser utilizados para alcanzar los objetivos y metas preestablecidos. A este nivel las acciones se definen como actividades y tareas a ejecutar. Así mismo, se vincula con la asignación específica de los recursos a ser utilizados y el tiempo en el cual se van a ejecutar las actividades y tareas.

RESUMEN DE CONCEPTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN

VISIÓN:

Es la representación conceptual de la imagen futura de la institución que se desea construir.

MISIÓN:

Es la expresión del propósito fundamental o razón de ser de la institución, en función del servicio que pretende ofrecer.

VALORES:

Es el conjunto de convicciones y principios que orientan la actuación de todos los actores de la institución.

PLAN:

Hace referencia a las divisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a estas prioridades, las estrategias de acción y a1 conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos para lograr el desarrollo de un área determinada.

PROGRAMA:

Conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre sí, todos ellos como parte de las acciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos de un plan, en un período determinado.

Conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un grupo de proyectos relacionados o coordinados entre si y que son de similar naturaleza.

PROYECTO:

Conjunto de actividades concatenadas que constituyen la unidad más pequeña que forma parte de un programa.

Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

ACTIVIDAD:

Es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

TAREA:

Acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Una tarea o un conjunto de ellas configuran una actividad.

PROCEDIMIENTO:

Método de trabajo preciso, etapa por etapa, que cumple una sucesión cronológica, con la finalidad de obtener un resultado específico. En él se fijan los recursos a utilizar, las tareas a ser realizadas por cada uno de los trabajadores involucrados en el mismo y la elaboración de documentos, su flujo y destino.

OBJETIVO:

Expresión cualitativa de ciertos propósitos que son especificados expresamente y que se desean alcanzar.

META:

Cuantificación y ubicación en el tiempo del objetivo. Son aspectos específicos que se pretenden lograr en un período de tiempo dado. Es la operacionalización de uno o más objetivos.

ESCENARIOS:

Espectro de esquemas de situaciones futuras opcionales con cierto grado de posibilidad de ocurrencia, formuladas en base a la información disponible y a una cuota de creatividad e imaginación, con el objeto de tomar decisiones estratégicas y analizar las eventuales consecuencias de dichas decisiones.

ANÁLISIS DEL ENTORNO:

Es la búsqueda de información y la identificación de los elementos claves, tanto externos como internos, que pueden influir en la gestión y en los resultados de la Organización. Su finalidad es identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo (análisis externo) y las fortalezas y debilidades de la organización en relación a ellos y a la misión de la Organización (análisis interno).

OPORTUNIDAD:

Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente externo a la Organización, cuyo aprovechamiento adecuado y oportuno mejoraría la posición y adaptación de la Organización en dicho ambiente.

AMENAZA:

Es una situación desfavorable, actual o futura, que presenta el ambiente externo a la Organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño, el crecimiento y aún la supervivencia de la Organización.

FORTALEZA:

Es un determinado recurso o capacidad de la Organización que puede ser utilizado por ésta en forma efectiva para alcanzar sus propósitos.

DEBILIDAD:

Es una limitación o deficiencia de la Organización que puede impedirle alcanzar sus fines y propósitos. Al ser identificada una limitación o deficiencia de la Organización, se deben trazar los planes o programas necesarios para neutralizarla o anularla y hacer un esfuerzo para convertirla en fortaleza.

GRÁFICAS DE GANTT

La ejecución y el control de un programa de trabajo se facilita cuando se emplean gráficas que permitan identificar la secuencia y precedencia de las actividades a desarrollar.

Los estudios relacionados con el empleo de herramientas de planificación han demostrado que las personas de éxito se esfuerzan por organizar su tiempo y sus actividades; se aseguran que sus esfuerzos se correspondan con las metas establecidas. Cuando se trata de proyectos esto ofrece las siguientes ventajas:

1. Tener una visión de conjunto del **plan a ejecutar**, una imagen precisa de lo que puede suceder a medida que avanza el proyecto.
2. Tener una mayor **capacidad para establecer la secuencia y ajuste** de los pasos subsiguientes.
3. Saber donde **concentrar la atención** para asegurar que el proyecto se mantenga dentro del programa de trabajo y del presupuesto.
4. Poder anticipar los puntos críticos (**cuellos de botella**) y demás problemas de coordinación antes que se presenten, para **tomar correctivos antes** que se conviertan en algo grave.
5. Disponer de una valiosa herramienta que permita **aumentar la coordinación y la comunicación** entre las personas que participan en el proyecto.
6. Tener un instrumento útil para **fortalecer el compromiso**, al permitir identificar responsabilidades, fechas límites y crear conciencia de la interdependencia.
7. Disponer de una herramienta de trabajo guía que permite **completar los proyectos a tiempo dentro del presupuesto, y acorde con las políticas y normas de la Empresa**.

El éxito de un trabajo depende fundamentalmente de la planeación y programación que se realice desde el principio y del control ejercido durante su desarrollo. En otras palabras, podríamos decir que la planeación es la enumeración de las fases de un trabajo, programar es fijar el uso de los recursos y los tiempos de ejecución de cada una de las actividades, y controlar su ejecución es la administración del proyecto a partir del inicio. Tanto la programación como el control se facilitan utilizando las gráficas de Gantt.

Las gráficas de Gantt fueron ideadas por HENRY L. GANTT, reconocido iniciador en el campo de la administración industrial, quien las utilizó como un instrumento de control del material de producción bélica. Actualmente tienen una diversidad de uso mucho mayor, sobre todo cuando es necesario representar la ejecución o la producción total relacionándolas con el tiempo.

DEFINICIÓN

Es la representación gráfica en la cual se enuncia el conjunto de actividades a ejecutar en un proyecto, fijándose los lapsos previstos y reales de ejecución, con el objeto de ayudar a programar y controlar el desarrollo de las mismas.

CONSTRUCCIÓN

PASO 1: Establezca el conjunto de actividades que comprende el proyecto, en el eje horizontal de la gráfica se representan los detalles de identificación de la actividad. Normalmente, en la primera columna se indica número o letra de identificación de las actividades; y en la segunda columna, se hace una breve descripción de la actividad.

PASO 2: Indique el lapso de ejecución previsto para cada actividad, para lo cual en la tercera columna se dispone, en cada fila correspondiente a la actividad, de un doble rayado, en la parte superior se indica la duración prevista, generalmente con un color o rayado total.

Paso 3: Controle la ejecución de las actividades previstas, en la tercera columna, en la parte inferior de la misma, se va agregando, bien sea con un color o rayado diferente, los avances que se hacen en la ejecución de las actividades.

Generalmente se acostumbra, en los informes, hablar de porcentaje de ejecución. Para ello simplemente, la suma de las unidades de tiempo que se prevén para la ejecución de una actividad constituye el cien por cien, al relacionarlo con las unidades de tiempo utilizadas durante el avance de cada actividad ejecutada se puede obtener el porcentaje de ejecución. Esta referencia es solamente con relación a la utilización del tiempo en la ejecución de las actividades.

Se pueden utilizar gráficos de barras para representar el presupuesto del proyecto, los requerimientos de personal, el equipo necesario o la asignación de otros recursos, para ello en lugar de escribir los nombres de las actividades en la segunda columna, pueden anotarse los nombres de las personas, de las unidades, de los equipos, etc.

Es prudente recordar que lo deseable es que el proyecto se desarrolle dentro del tiempo y con las normas de calidad establecidos, pero manteniéndose dentro del presupuesto asignado para la ejecución.

En la página siguiente se presenta un ejemplo de Gráfica de Barras Gantt.

GRÁFICA DE BARRAS GANTT

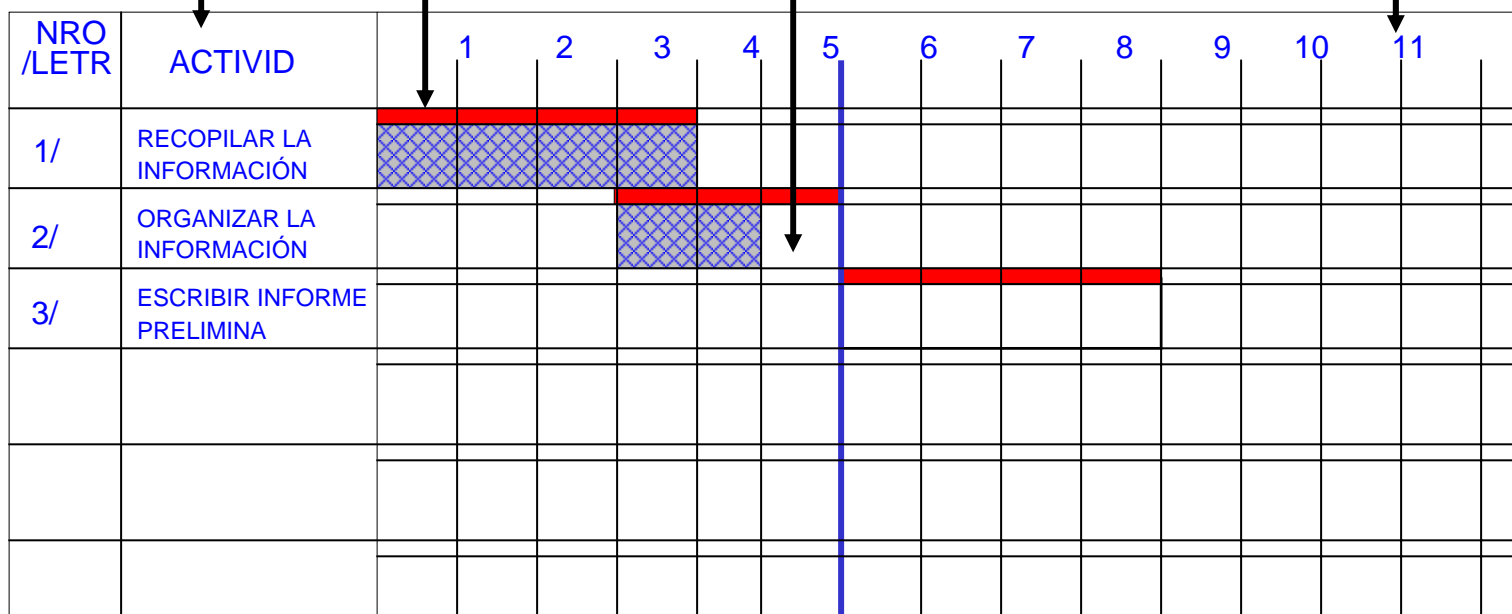
IDENTIFICACIÓN DE LA

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA

SECUENCIA DE UNIDADES DE (HORAS, DÍAS, SEMANAS,

ÁREA QUE INDICA LA PREVISTA PARA LA

ÁREA PARA EL CONTROL DE LA



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO:

ESTAMOS EN LA UNIDAD DE TIEMPO SEIS (6).

LA ACTIVIDAD 1/A "RECOPILAR LA INFORMACIÓN" HA SIDO COMPLETADA A TIEMPO.

LA ACTIVIDAD 2/B "ORGANIZAR LA INFORMACIÓN" NO HA SIDO CUMPLIDA EN EL TIEMPO PREVISTO.

LA ACTIVIDAD 3/C "ESCRIBIR INFORME PRELIMINAR" NO SE HA INICIADO.

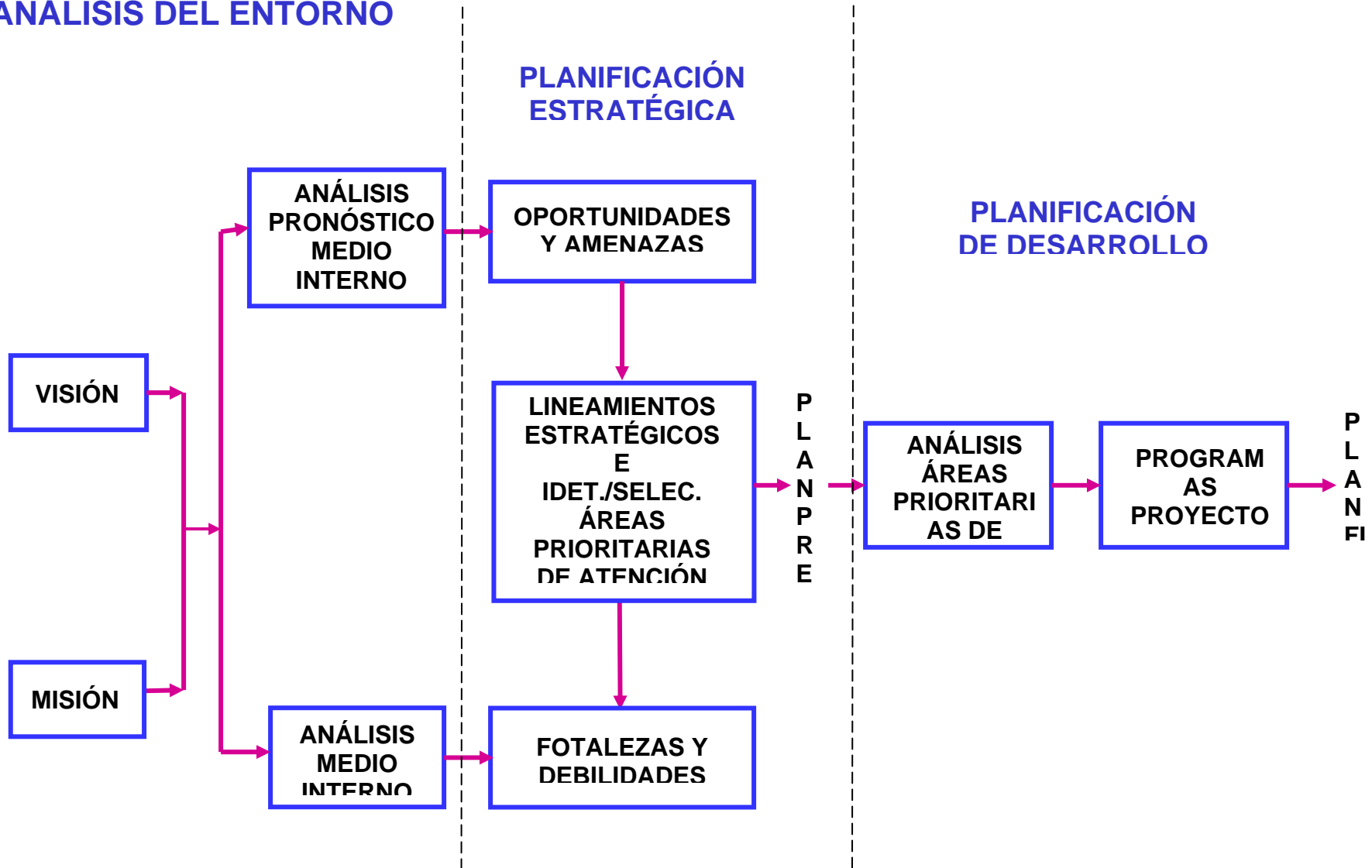
ANALIZAR

1. SI ES NECESARIO COMPLETAR 2/B PARA INICIAR 3/C, EN CASO POSITIVO HACER AJUSTE EN EL

2. CHEQUEAR LA CAUSA DEL RETARDO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD 2/B. PARA TOMAR LAS DECISIONES NECESARIAS.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DEL ENTORNO



MATRIZ DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS O/D	ESTRATEGIA O/F
AMENAZAS	ESTRATEGIAS A/D	ESTRATEGIAS A/F

MATRIZ DE RELACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
--	-------------	------------

O P O R T U N I D A D E S	ESTRATEGIAS O/D	ESTRATEGIA O/F
A M E N A Z A S	ESTRATEGIAS A/D	ESTRATEGIAS A/F

MODELO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

ESTRATEGIA	PROYECT	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES

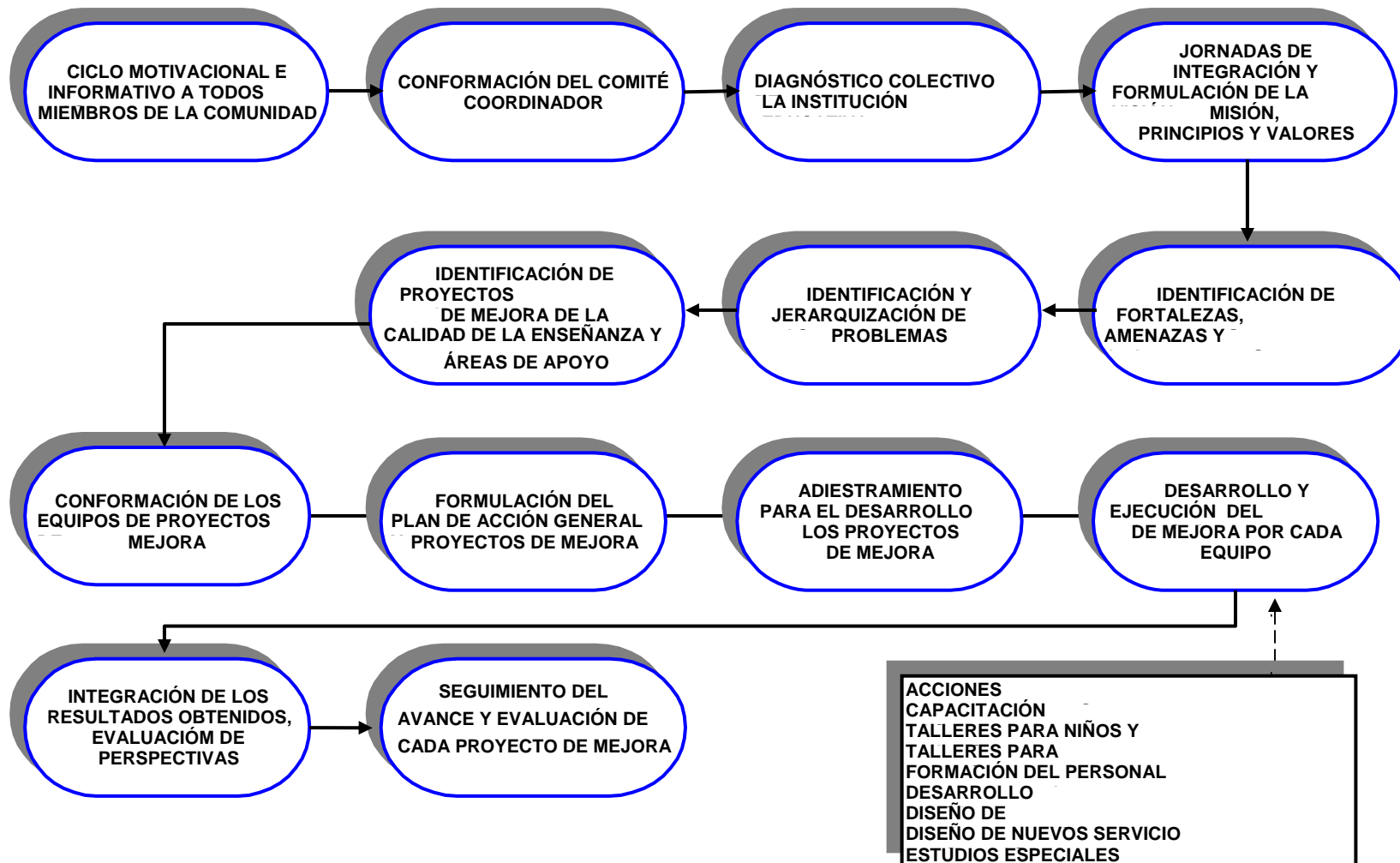
MODELO PLAN OPERTIVO – GRÁFICA DE GANTT

ESTRATEGIA N°:

PROYECTO N°:

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TIEMPO												RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			

MODELO DE IMPLANTACIÓN DE UN ESFUERZO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS



MODELO PARA IMPLANTAR UN ESFUERZO DE MEJORAMIENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ETAPA	ACTIVIDADES	CONTENIDO	PARTICIPANTES
CICLO MOTIVACIONAL A TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Despliegue informativo dentro de la Institución y a todos los miembros de la comunidad educativa. • Invitación a participar en una charla a todos los miembros de la comunidad. • Charlas a los alumnos de cada sección. • Elaboración de carteleros motivacionales por parte de los alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de cambio y mejora. • Razones para realizarlo. • Conceptos y condiciones de la excelencia educativa. • Metodología de desarrollo. • Importancia y formas de participación. 	<p>TODOS LOS MIEMBROS DEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
CONFORMACIÓN DEL COMITÉ COORDINADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de voluntarios o delegados por cada uno de los sectores participantes de la comunidad. • Capacitación a los involucrados en el rol a desempeñar dentro del Programa de Mejora. • Definición de funciones y mecanismos de comunicación dentro de cada sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol a desempeñar. • Funciones y mecanismos de comunicación. • Proceso de mejora. • Importancia del compromiso y la constancia de propósito. 	<p>UN REPRESENTANTE DEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
DIAGNÓSTICO COLECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a una muestra de cada uno de los sectores participantes de la comunidad, mediante un instrumento abierto. • Consulta a los alumnos a través de un trabajo de aula. • Análisis de contenido de los datos recopilados por sector. • Informe de los resultados obtenidos por sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • La institución que queremos. • Fortalezas y Debilidades de la Institución. • Prácticas pedagógicas exitosas. • Áreas de mejora en el campo pedagógico y administrativo. 	<p>UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.

MODELO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN ESFUERZO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ETAPA	ACTIVIDADES	CONTENIDO	PARTICIPANTES
JORNADAS DE INTEGRACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de las jornadas con representantes de todos los sectores participantes de la comunidad. • Presentación de resultados obtenidos de la consulta colectiva. • Ejercicio de consenso sobre la situación actual y futura de la Institución. • Formulación de la Visión, Misión, Principios y Valores de la Institución. 		MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, amenazas y oportunidades con relación a la formulación realizada, durante las jornadas. • 		MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
IDENTIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los problemas y jerarquizarlos con relación a la formulación realizada, durante las Jornadas. 		MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.

ETAPA	ACTIVIDADES	CONTENIDO	PARTICIPANTES
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS PRIORITARIOS DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA Y DE LAS ÁREAS POYO	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de soluciones posibles a los problemas obvios encontrados, de acuerdo a su jerarquización. • Identificación de proyectos prioritarios de mejora de la calidad de la enseñanza. • Identificación de proyectos prioritarios de mejora de los procesos administrativos. • Identificación de proyectos prioritarios de mejora de los procesos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de proyectos. • Etapas de desarrollo de un proyectos. • Criterios para la selección de proyectos. 	MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
CONFORMAR GRUPOS DE PROYECTOS DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los miembros participantes en los proyectos de mejora de la calidad de la enseñanza, asignación de coordinadores de grupo. • Identificación de los miembros participantes en los proyectos de mejora de los procesos administrativos, asignación de coordinadores de grupo • Identificación de los miembros participantes en los proyectos de mejora de los procesos de apoyo, asignación de coordinadores de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los roles de los miembros de los grupos. 	MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
FORMULACIÓN DEL PLAN GENERAL Y PROYECTOS DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Basados en la identificación de los proyectos prioritarios de mejora, se elabora un Plan General. • Una vez conformados los grupos de mejora, se elaboran los planes específicos para cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los elementos contentivos del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Coordinador. • Grupos de Proyectos.

ETAPA	ACTIVIDADES	CONTENIDO	PARTICIPANTES
ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de los miembros y coordinadores de los proyectos de mejora de la calidad de la enseñanza. • Entrenamiento de los miembros y coordinadores de los proyectos de mejora de los procesos administrativos. • Entrenamiento de los miembros y coordinadores de los proyectos de mejora de los procesos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol de los grupos de proyecto. • Conceptos y herramientas para la recolección de datos, como de análisis y solución participativa de problemas. • Herramientas para la formulación, control y evaluación de avances de los proyectos. • Técnicas para la integración y comunicación de grupos de proyectos. 	MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA DE CADA GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo desarrolla y ejecuta el respectivo proyecto de mejora siguiendo el plan previamente establecido, mediante asignaciones y reuniones de avance semanales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzamiento en el uso de las diferentes herramientas que requiera el avance de cada proyecto. 	MIEMBROS DELEGADOS DEL: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Directivo. • Personal Docente. • Personal Administrativo. • Cuerpo de Alumnos. • Sector de Representantes.
ACCIONES COMPLEMENTARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación docente. • Talleres para niños y adolescentes. • Talleres para padres. • Formación para el personal Administrativo. • Desarrollo personal. • Desarrollo Gerencial. • Diseño de políticas, procedimientos y manuales. • Diseño de nuevos servicios educativos. • Estudios especiales. 	ESPECÍFICOS Y AJUSTADOS A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN Y SUS MIEMBROS.	TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD QUE LO REQUIERA .

ETAPA	ACTIVIDADES	CONTENIDO	PARTICIPANTES
SEGUIMIENTO AVANCE Y EVALUACIÓN DE CADA PROYECTO DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del Comité Coordinador realizan seguimiento semanal, supervisan el avance y evalúan el trabajo de los grupos de mejora, a través de presentaciones periódicas de los equipos de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de proyectos como instrumento de avance del Programa de Mejora de la Institución Educativa.. 	<ul style="list-style-type: none"> COMITÉ COORDINADOR.
INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan mediciones de resultados cuantificables dentro de cada proyecto de mejora y según indicadores establecidos en el Plan Inicial. 		<p>UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE::</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal Directivo. Personal Docente. Personal Administrativo. Cuerpo de Alumnos. Sector de Representantes.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: UPEL.

Álvarez, M. (1998). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Editorial Popular.

Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española.

Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Editorial Escuela Española.

Amarate A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Editorial Río de la Plata.

Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a la planificación*. El Cid Editor. Caracas – Venezuela.

Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires – Argentina.

Ander-Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Editorial Lumen. Buenos Aires Argentina.

Ander-Egg, E. y Aguilar I, M. J. (1996). *Cómo elabora un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Lumen – Hvmanitas.

Beltrán J., Jesús M (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores Ltda.

Bigott, Luia A. (1993). *Escritos sobre educación*. Caracas: Ediciones Los Heraldos Negros.

Bris, Mario Martín (1997). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)*. Madrid: Editorial Escuela Española.

Castellano B., H. (2000). *El Oficio del Planificador*. Valencia – Venezuela: Vadell Hermanos Editores.

Chiavenato, I. (1999) *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Collerette, Pierre Y Gilles Deslisle (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Conway, William (1986a). *What is the management system?*. Nashua – USA: Conway Quality, Inc.

Conway, William (1986b). *Key concepts o variation and simple charting techniques*. Nashua – USA: Conway Quality, Inc.

Conway, William (1988). *Leadership for continuous improvement*. Conway Quality, Inc. Nashua - USA.

Deming, W. E. (1989a). *Foundation for management of quality in western world*. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japan. July 24, 1989.

Deming, W. E. (1989b). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Dyer, W. G. (1981). *Formación de Equipos*. Fondo Educativo Interamericano. Puerto Rico.

Estebaranz, A. (1997). *Asesoramiento en los procesos de desarrollo curricular*. En: García, C. M. y López Y, J. (1997) *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona – España: Editorial Ariel, S.A..

Fernández C., A. (2001) *Los nuevos paradigmas de recursos humanos*. Revista Asuntos Año 5 N° 9 Mayo 2001. Caracas: PDVSA-CIED.

Galve, J. L. y Camacho, J. A (1998). *Proyecto educativo del centro en la educación infantil y primaria. De la teoría a la práctica*. Madrid: Editorial CEPE.

Gento P., S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Gibson, J.et al (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Colombia: McGraw-Hill/Irwin.

Graffe, G. (1995). *Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas*. Mimeo. Caracas: CEP- FHE - UCV..

Graffe, G. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación. FHE – UCV.

Graffe, G. (2000b). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación. FHE – UCV.

Gómez B., H (1999). *Educación: La Agenda del Siglo XXI. Hacia el desarrollo humano*. Bogotá: PNUD- TM Editores.

Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Trópicos / CLACDEC.

Hamdan, N. (1986). *Análisis cuantitativo en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos*. Caracas: CDCH – UCV.

- Holos Consultores (s.f). *Integración y formación de equipo*. Mimeo, s.l.
- Koontz, H.; O'Donnell, C. y Weilhrich, H. (1982). Elementos de Administración. México: McGraw-Hill.
- Manes, J. M. (1999). *Gestión Estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto S.R.L.
- Martinic, S. (1997). *Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje*. México: COMEXANI – CEJUV.
- Manterola, C. y González, H. (2000). *El Proyecto Pedagógico Plantel*. Caracas: Escuela Educación – UCV.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Molins P., M. (1974). La planificación como metodología. Revista de Pedagogía N° 5 Escuela de Educación – UCV. Caracas- Venezuela.
- Molins P., M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE -UCV.
- Molins P., M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Moreno, A. (s.f.) *El Cordinador de Clan*. Mimeo. Documento elaborado para el Movimiento Scout de Venezuela que nace de la división de la Asociación Scout de Venezuela en 1970-1971.
- Morrisey. G. L. (1996a). Pensamiento estratégico. Pretince may Hispanoamérica S.A. México.
- Morrisey. G. L. (1996b). Planeación a largo plazo. Pretince may Hispanoamérica S.A. México.
- Moreno Alejandro (s.f.) *El Cordinador de Clan*. Mimeo. Documento elaborado para el Movimiento Scout de Venezuela que nace de la división de la Asociación Scout de Venezuela en 1970-1971.
- Morin, E. (2001). *Los sietes saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires: Nediciones Nueva Visión.
- Movimiento Scout de Venezuela (s.f.) *Principios y Estatutos*, s.l.
- Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. Madrid: Editorial Escuela Española S.A.

- Naisbitt, J. y Aburdene, P (1990). *Mega Tendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*. Bogotá: Editorial Norma.
- Palacios, L. E. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: UCAB.
- Pérez, C. (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCAB.
- Ponjuán D., G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. Chile: CECAPI – Universidad de Chile..
- Romeo L., S. y Ferrer M., S. (1968). *El planeamiento de la educación*. Santiago de Chile: Cuadernos ILPES. Serie II Anticipos de Investigación N°7.
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL.
- Ruiz C. , María I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. Trillas. México.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplinas. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Ediciones Granica.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional*. USA: Fondo Educativo Interamericano. S.A.
- Schein, E. (1993). *Psicología de la Organización*. Prebtice-Hall Hipanoamericana, S.A. México.
- Sherkenbachm, W. (1991). *Deming's road to continual improvement*. Knoxville – Tennessee – USA: SPC Press, Inc.
- Tribus, M (s.f. a). *Introducción a los videos de W. Edwards Deming*. USA: Center for Avanced Engineering Study – MIT.
- Tribus, M (s.f. b). *Managing to survive in competitive world*. USA: Center for Avanced Engineering Study – MIT.
- SIEMPRO y UNESCO (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual Metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Brasil: FCE.
- UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana, S.A.

Vela, J. A. (1980). *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas*. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos. Bogotá: Indo American Press Service.