

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN AGRÍCOLA DE SAN  
MARCOS"**

TESIS DE GRADO

**MONICA MARIELA DIAZ VASQUEZ**

CARNET 930121-81

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN AGRÍCOLA DE SAN  
MARCOS"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**MONICA MARIELA DIAZ VASQUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. MARIA ANTONIETA DEL CID NAVAS DE BONILLA  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS  
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ  
LIC. CARLOS HUMBERTO IXQUIAC BAUTISTA

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 30 de junio de 2020.

Licenciado  
Wilson Villanueva  
Coordinador Lic. En Administración de empresas  
Universidad Rafael Landívar

Estimado Licenciado:

El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, de la estudiante: Mónica Mariela Díaz Vásquez, quien se identifica con número de carné: 93012181, el nombre de la tesis es: "Planeación estratégica en la escuela de formación agrícola de San Marcos", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz  
Cód. 17971



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01670-2021



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MONICA MARIELA DIAZ VASQUEZ, Carnet 930121-81 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01193-2021 de fecha 18 de marzo de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA DE FORMACIÓN AGRÍCOLA DE SAN MARCOS"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de abril del año 2021.



**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Mi fuente de sabiduría, mi guía, mi protector, mi compañía a lo largo de mi vida. ¡Gracias porque estando a tu lado encuentro gozo, paz y amor inagotable!

**A la Virgencita**

**Morena:** Madre amorosa, ejemplo de mujer virtuosa. Gracias por tu intercesión para cumplir este proyecto.

**A mis Padres:**

Juan Alfonso Díaz Rodríguez, quien fue siempre mi inspiración y mi modelo a seguir. Llegue este triunfo hasta el cielo. María Magdalena Vásquez Velásquez por hacerme crecer con su ejemplo y consejos, por su presencia y apoyo en todos los momentos de mi vida. Gracias por hacerme comprender que el amor verdadero es ese que se entrega sin esperar nada a cambio.

**A mi Hijo:**

José Alfonso Lorenzo Díaz por su apoyo incondicional, sus palabras de ánimo y su compañía en las horas de desvelo. ¡Tú haces la diferencia en mi vida!

**A mi Amiga:**

Licda. Mildred A. Reyes R. por motivarme siempre a alcanzar este proyecto y por su valiosa amistad que ha perdurado por más de 25 años. ¡Quien tiene un amigo tiene un gran tesoro!

**A mis Centros  
de Estudios:**

Que a través de mis años de estudio me cobijaron, me brindaron la mejor educación y formaron a la persona que soy. Gratitud a mis mentores por sus enseñanzas y experiencias compartidas.

**A las Autoridades de la  
Escuela de Formación**

**Agrícola de San Marcos:** Por brindarme el apoyo y abrir las puertas de este Centro de formación para desarrollar el presente proyecto.

**A mi Familia en General:** Con especial afecto y todo mi cariño.



## **Dedicatoria**

**A Dios:** Consagro la culminación de la carrera, para que a través de ella pueda brindar ayuda al prójimo y sentirme realizada.

**A la Virgencita**

**Morena:** Como corona de rosas le ofrezco este título y pido siempre su amor, intercesión y acompañamiento.

**A mi Padre:** Como ofrenda a su memoria y por su espíritu de superación que dejó en mí.

**A mi Madre:** Este triunfo que la llene de felicidad y orgullo, porque hoy alcanzo una meta más en mi vida. Sabiendo que el mejor regalo que le puedo entregar y el que más le gustaría es servir con amor y humildad.

**A mi Hijo:** El regalo más hermoso de mi vida, mi más grande motor para alcanzar este triunfo, con especial amor y dedicatoria como ejemplo de constancia y perseverancia.

**A mis Hermanos:** Ada, Martha, Erika y Sergio Anibal por su cariño y amor fraterno que nos ha unido siempre.

**A mis Sobrinos:** A quienes amo con todo mi corazón, que sea un ejemplo para alcanzar todo lo ellos se propongan.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico.....	6
1.2.2 Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.....	22
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>28</b>
2.1 Objetivo de investigación.....	29
2.1.1 Objetivo general.....	29
2.1.2 Objetivos específicos.....	29
2.2 Variable e indicadores.....	29
2.2.1 Definición conceptual.....	29
2.2.2 Definición operacional.....	29
2.3 Alcances y límites.....	30
2.3.1 Alcances.....	30
2.3.2 Limitaciones.....	30
2.4 Aporte.....	30
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>32</b>
3.1 Sujetos de estudio.....	32
3.2 Población y muestra.....	32
3.3 Instrumento.....	33
3.4 Procedimiento.....	33
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 Boleta de opinión del personal administrativo y docente.....	35
4.2 Boleta de opinión personal operativo.....	62
4.3 Entrevista a autoridades académicas y administrativas de la Escuela de Formación Agrícola San Marcos.....	70

<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>
Anexo 1	Propuesta: Talleres para la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.....	96
Anexo 2	Propuesta: Guía para el desarrollo de talleres de la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos....	111
Anexo 3	Cuestionario de entrevista para autoridades académicas y administrativas.....	142
Anexo 4	Boleta de opinión para personal operativo.....	146
Anexo 5	Boleta de opinión para personal Administrativo y docentes.....	148
Anexo 6	Operacionalización de la variable.....	152
Anexo 7	Estructura organizacional.....	159
Anexo 8	Análisis PEST.....	160
Anexo 9	Matriz FODA.....	161
Anexo 10	Las 5 Fuerzas de Porter.....	162
Anexo 11	Diagrama de Gantt.....	163
Anexo 12	Diagramas de flujo.....	164

## **Resumen**

El uso de la planeación estratégica en el ámbito educativo es una herramienta de gestión que se hace imprescindible para ser más competitivo, dirigir la organización hacia un futuro a través de la identificación de su propia filosofía, objetivos, estrategias, asignación de los recursos.

La Escuela de Formación Agrícola de San Marcos (EFA) constituye una de las cuatro escuelas agrícolas de educación media a nivel nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación con el aval del Ministerio de Educación, surgió como respuesta a la necesidad de formar recurso humano calificado en el área agrícola. Dada la importancia se hace necesario para su funcionamiento la aplicación de la planeación estratégica, que permita ver en perspectiva a la escuela y su continuidad a futuro.

La tesis titulada “Planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos” tiene como objetivo general identificar la aplicación de la planeación estratégica en la escuela. Investigación de diseño descriptivo. Los sujetos de estudio fueron las autoridades: director, subdirector y administrativo financiero y el resto de personal administrativo, docente y operativo, para lo que se realizó un censo. Se elaboró un cuestionario de entrevista dirigida a las autoridades, además se elaboraron dos boletas de opinión, aplicadas al resto de personal por área de trabajo.

Se concluyó que en la EFA la planeación estratégica no se aplica formalmente y esta herramienta de gestión no es conocida por todo personal, principalmente entre las autoridades, situación que es preocupante porque en ellos recae la responsabilidad de la gestión administrativa de la escuela como organización.

Se propuso Talleres para la aplicación de la planeación estratégica y se recomendó reformular los elementos como la misión, visión y valores basados en la proyección actual de la escuela. En la propuesta se contempla desarrollar el tema principal planeación estratégica, diagnóstico estratégico, los elementos de planeación estratégica que pueden desarrollar, los tipos de planes de planeación y las herramientas de planeación estratégica que son auxiliares en el proceso de esta herramienta de gestión.

## INTRODUCCIÓN

La educación en Guatemala presenta grandes desafíos a medida que la población se ve influenciada por las nuevas tendencias tecnológicas, políticas, económicas y culturales en la sociedad, lo que demanda cambios significativos.

La Escuela de Formación Agrícola de San Marcos ubicada en la aldea Caxaque del municipio de San Marcos surgió como respuesta a esas demandas brindando educación con orientación agrícola, sin embargo, en la actualidad el reto va más allá de brindar educación, este se enfoca en la toma de decisiones en las autoridades académicas y administrativas que lleven al desarrollo institucional por lo que se plantea el siguiente estudio de investigación denominado “Planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos” y tiene como objetivo general determinar ¿cómo debe aplicarse la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos?. La presente investigación es de diseño descriptivo por lo que interpretará y hará referencia de la información a la que se ha tenido acceso. Los sujetos de estudio son el personal docente, administrativo, operativo y autoridades académicas y administrativas que laboran en la escuela, que conforman la población representando el total del universo.

Con el presente estudio se pretende desarrollar la aplicación de la planeación estratégica como un proceso continuo de toma de decisiones para el futuro que le permitan a la administración introducir en forma moderna la gestión pública y asumir un pensamiento empresarial para lograr el compromiso de todo el personal y alcanzar los fines y objetivos para lo que fueron creadas las Escuelas de Formación Agrícola.

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.1. Marco contextual**

El departamento de San Marcos que pertenece a la región VI sur occidental del país, posee un clima variado que por abarcar su extensión territorial desde las playas del pacífico hasta las cumbres más altas de Centroamérica, cuenta con gran diversidad de cultivos de hortalizas, flores ornamentales, tierras boscosas con variedad de árboles así como crianza de ganado vacuno, ovino, porcino, equino, caprino, avicultura y apicultura. Estas características demográficas del departamento aunadas a las necesidades de los pobladores de mejorar su producción a través de conocimientos técnicos y científicos fueron fundamentales para que en el año de 1983 se tomara la decisión de crear un centro de orientación y capacitación agrícola que más tarde se convertiría en una de las cuatro Escuelas de Formación Agrícolas (EFAS) en Guatemala, como parte del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de turno.

El municipio de San Marcos cuenta con una altitud de 2,398 metros sobre el nivel del mar, su extensión territorial es de 121 kilómetros cuadrados, ocupa el 3.2% del territorio departamental y políticamente está dividido en 17 aldeas, caseríos y cantones, además del casco urbano; por condiciones de acceso y ubicación a 3 kilómetros de distancia de la cabecera departamental sobre la carretera que conduce a la zona costera del departamento, se aprueba la construcción e instalación de la escuela de formación agrícola de San Marcos en la Aldea Caxaque del municipio de San Marcos del departamento de San Marcos. Fue creada oficialmente mediante Acuerdo Gubernativo No. 124-83 del 15 de marzo de 1,983 y por disposición de las autoridades superiores se inauguraron actividades docentes en el mes de agosto del mismo año, mediante este acuerdo se legalizó el funcionamiento de las Escuelas de Formación Agrícolas dentro de la educación media básica correspondiente al Sistema de Educación Nacional entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y el Ministerio de Educación. Posteriormente en el año de 1995 mediante el acuerdo No. 03-CD-ENCA-95, la Escuela Nacional de Ciencias Agrícolas aprueba el funcionamiento de la carrera de Perito Agrónomo.

Las EFAS constituyen uno de los ejes principales dentro de los objetivos estratégicos y operativos de la política del MAGA siendo a través de estos centros educativos donde se puede instruir

académica y técnicamente a jóvenes de diferentes regiones del país en el área agrícola y pecuaria, es así como el Estado a través de este ministerio retribuye a la sociedad, profesionales capacitados para ofrecer servicios de asistencia técnica en el área agropecuaria, hidrobiológica, ambiental, ecológica entre otros, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de sus comunidades. Sánchez (2018) precisa que la planeación estratégica es un reflejo de la cultura, coherencia y madurez de la organización. Es en últimas el resultado de la coherencia que existe entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace en la organización. Indica que un ejercicio de planeación estratégica más que ser un requisito es un reflejo de la realidad actual de la organización, que pone en evidencia y con claridad el norte de la empresa, pero también como es la cultura, el empoderamiento general, el sistema de gobierno y el grado de empoderamiento que tienen y sienten las personas como para aportar y tener iniciativa en la ejecución de la planeación estratégica.

Es una herramienta que puede ser utilizada en cualquier tipo de organización grande o pequeña, privada o pública.

El uso de la planificación estratégica en el ámbito educativo es una herramienta que se hace imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de los recursos en un ámbito de cambios y altas exigencias para lograr una gestión administrativa pública más eficiente.

La planeación estratégica es un proceso continuo que requiere retroalimentación para evaluar cómo están funcionando los principales cursos de acción (estrategias) para alcanzar una o varias metas. En el sector privado, las organizaciones pueden evaluar la efectividad de esas acciones a través de indicadores como las utilidades, demanda del producto (ventas), publicidad y otros. Estos y otros indicadores presentan información valiosa para tomar decisiones y evaluar con más acierto el curso de las estrategias confirmándolas o realizar los ajustes necesarios. Por el contrario, en las instituciones públicas, estas señales no son tan claras y diseñar indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío constante.

Gómez (2017), refiere: planeación estratégica, una técnica es una buena ayuda para ejecutar, pero lo fundamental a la hora de gobernar organizaciones complejas es el ejercicio continuado de la virtud clásica de la prudencia. El propósito del artículo es mostrar cual es el proceso que debe seguirse en el diseño de la planeación estratégica y estrategia competitiva. Antes de iniciar un

diseño de planeación debemos cuestionarnos: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? Propone tres pasos para iniciar en la organización la planeación estratégica: Paso uno: realizar un diagnóstico integral de la organización. Paso dos: tomar de cuatro a cinco decisiones de futuro de la alta dirección, conduciendo a dos grandes consecuencias 1) marca un camino y no otro y 2) se debe elegir, lo que implica renunciar a otras cosas. Paso tres: La ejecución de las decisiones a futuro. Llevando a cabo el seguimiento periódico de las decisiones, El seguimiento y el acompañamiento a los demás niveles de la organización es importante sin ello corre el riesgo de quedarse en papel.

Tripler (2012) menciona que planificar es crear un futuro y dirigirse hacia él. Tripler dice que existen tiempos de incertidumbre en toda organización y puede haber incertidumbre normal y alta incertidumbre. En tiempo de incertidumbre normal la organización funciona con estabilidad, pero no puede alejarse de la realidad de su entorno y es importante crear un microclima que proteja y permita sacar el máximo de productividad de los recursos que se operen en el nivel que se operen. En situaciones de alta incertidumbre no es aconsejable tomar decisiones de largo plazo como inversiones, gasto, investigación y desarrollo, lanzamiento de productos o servicios y campañas de publicidad e información. Es aconsejable realizar un análisis de diversos escenarios como tasa de interés, inflación, tipo de cambio, riesgo jurídico, apertura al exterior, política fiscal y monetaria, niveles de regulación, competencia y entorno laboral. También es importante sacar provecho de la incertidumbre ya sea normal o alta, si el nivel de participación del personal en una época de incertidumbre alta puede generar una relación de lealtad y pertenencia mucho más fuerte que en tiempos de incertidumbre normal. Tripler concluye que cuando la incertidumbre es mayor que lo usual se puede decir que se está en una situación de excepción y cuando esa situación dura mucho tiempo se está en crisis.

Barrios (2011) refiere en la tesis titulada “Planeación estratégica en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango” de diseño descriptivo, planteó como objetivo determinar la forma en que los propietarios y directores aplicaban la planeación estratégica en las escuelas de español. Este estudio tuvo como sujetos de investigación dos grupos el primero fueron los propietarios y/o directores de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango y el segundo grupo fueron los maestros que laboran para las escuelas para determinar el conocimiento de la misión, visión y



objetivos estratégicos de las escuelas. Concluye que se aplica la planeación estratégica de forma empírica, ya que los propietarios de estas escuelas iniciaron con planes básicos, pero a medida que se ha incrementado la competencia ha surgido la necesidad en el mercado de desarrollar planes a largo plazo. Recomienda que es necesario que se capaciten en el tema de la planeación estratégica para aplicarla de forma profesional. También concluye que es importante involucrar a los colaboradores para que se identifiquen con la visión y misión de la escuela.

Rivera (2014). En la tesis de tipo descriptiva Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, su objetivo general fue determinar la importancia de la planeación estratégica como herramienta para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, haciendo referencia que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que no todas las administraciones conocen, sugiriendo que es importante llevar a cabo una planeación a largo plazo sobre objetivos y metas que se desean alcanzar para ser competitivos dentro de las empresas que se dedican a ofrecer servicios al turismo extranjero. El estudio en mención fue realizado a 35 personas que desempeñan el cargo de Directores de estas escuelas, debido a que hasta el momento de realizarse el estudio se desconocía con precisión el número exacto de las escuelas de español en la ciudad de Quetzaltenango. Concluye que la planeación estratégica si aumenta la competitividad anticipándose a hechos contraproducentes que se pueden solucionar a través de plantear estrategias. También es concluyente en que la mayoría de los encuestados desconocen el término de planeación estratégica sin embargo un grupo pequeño de encuestados si conocen de la misión y visión como elementos de la planeación estratégica. Determina con ello que las escuelas no utilizan la planeación estratégica en sus actividades, realizando únicamente planeación a corto plazo. En el trabajo de campo se comprobó que los directores de las escuelas de español no tienen claramente definido el concepto de misión y visión de la organización, dificultando que estas escuelas logren alcanzar un nivel alto de desempeño y crear ventajas competitivas en relación a instituciones similares.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Planeación estratégica**

#### **A. Definición**

Chiavenato (2017) explica que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Benavides (2014) comenta que se refiere al conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) refieren que el plan estratégico traza la ruta hacia donde se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Es evidente que toda empresa debe ver hacia el futuro, y un plan estratégico marca la dirección, esa dirección futura juntamente con sus objetivos, vislumbra el camino hacia donde se dirige la empresa y establece las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Desarrollar un plan estratégico en la empresa trae beneficios que van relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente en el recurso humano y material lo que se ve reflejado en una mejor calidad de vida y trabajo de la organización.

- **Ventajas de la planeación estratégica**

Según Benavides (2014) las ventajas de la planeación pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos.

- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presentan con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Establece un esquema o modelo de trabajo (plan) y suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✓ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Reduce el trabajo improductivo.

- **Desventajas de la planeación estratégica**

Benavides (2014) explica que existen algunas desventajas de la planeación como se presenta a continuación:

- ✓ No se puede contar con datos precisos sobre el futuro.
- ✓ En algunos casos, su costo puede exceder a su utilidad.
- ✓ En ocasiones paraliza la iniciativa individual.
- ✓ Puede retardar la acción.

Así pues, la planeación se debe juzgar a la luz de las condiciones de trabajo que existen y tomando siempre en consideración las posibles modificaciones en el entorno social, económico o cualquier otra índole.

## **B. Diagnóstico estratégico de la empresa**

Serna (2011) dice “marco de referencia para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo, respondiendo a las preguntas: ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy? de manera que se debe obtener y procesar información de la empresa y su entorno.

Toda organización es un sistema abierto que requiere de diferentes tipos de recursos provenientes de su entorno. Este entorno representa todos aquellos elementos y factores que pueden influir de

manera directa o indirecta en la organización y que se denomina entorno inmediato y entorno general o macroambiente.

Este entorno está dividido en dos secciones que permiten analizar elementos directos o indirectos conocidos como Microentorno y Macroentorno.

- **Microentorno**

También llamado por algunos autores entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato son todos aquellos elementos que se relacionan permanentemente con la empresa y que influyen en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de los elementos que conforman el microentorno de una organización son: los clientes (compradores), proveedores, competidores (empresas rivales, empresas de reciente ingreso), productos sustitutos, legislación reguladora, socios estratégicos.

- **Macroentorno**

Conocido como entorno específico o entorno de acción indirecta está relacionado con el exterior de la empresa. Estudia los elementos que son difíciles de controlar, por lo que la organización debe conocerlos, estudiarlos para aprovechar o en su defecto reducir su impacto. Entre estos elementos se mencionan: factores socioculturales, factores tecnológicos, factores económicos, factores políticos legales y factores globales.

- ✓ Factores socioculturales

Dentro de estos factores se incluyen los aspectos demográficos y culturales.

En los aspectos demográficos se toman en cuenta elementos como la edad, nivel de educación, ubicación geográfica y densidad poblacional. En los aspectos culturales las normas, estilos de vida, costumbres y valores de la población en general.

- ✓ Factores tecnológicos

Son los niveles de avance científico, técnico y tecnológico que una sociedad experimenta con los años y logran un gran impacto.

✓ Factores económicos

Estos factores abarcan el clima económico general y factores específicos como tasa de interés, tipos de cambio, tasa de desempleo, tasa inflacionaria, tasa de crecimiento económico, tasa de ahorro, déficits o superávits comerciales y producto interno per cápita.

Los cambios económicos pueden convertirse en oportunidades o amenazas para los administradores, debiendo aprovechar las oportunidades cuando la economía pasa por un buen momento debido a la creciente demanda de productos o servicios. Cuando la economía pasa por una crisis como las recesiones, la demanda disminuye y aumenta el desempleo y disminuye las utilidades.

✓ Factores político legales

Los elementos que se consideran en este punto y que crean un fuerte impacto en las empresas son las acciones y procesos políticos que determina el grado de intervención del gobierno en la economía, como: la política fiscal, aranceles, política de gravámenes, clima político y el fortalecimiento institucional como el sistema bancario, política energética y política ambiental que representan desventajas para aquellas empresas que contaminan el planeta en grandes cantidades y por otro lado son oportunidades para aquellas empresas innovadoras enfocada al desarrollo de productos tecnológicos que se proyectan a disminuir el impacto ambiental.

✓ Factores del entorno y globales

Los elementos del factor entorno están orientados a los factores ecológicos y ambientales como el clima, cambio climático y uso de agua.

Los elementos globales se pueden dar cuando la empresa se dedica a la importación, exportación o compite con organizaciones en el extranjero debido a los altos volúmenes de ventas.

• **Ambiente Interno de la organización**

Chiavenato (2017) concluye que el diagnostico estratégico interno permite el autoconocimiento y la localización de las principales áreas de potencialidad o fortaleza y las fuentes o bases de ventajas

competitivas, así como de las limitaciones y las restricciones de la organización frente a lo que pretende hacer en términos de planeación estratégica.

Comúnmente se habla del entorno o ambiente interno de la empresa como todo lo que le permite funcionar es decir todo lo que está dentro de la empresa como personas que toman decisiones y las ejecutan directivos y funcionarios, recurso, conocimiento tecnológico y administrativo.

Chiavenato (2017) clasifica los recursos organizacionales en:

- Recursos tangibles
  - ✓ Edificios
  - ✓ Máquinas y equipamiento
  - ✓ Instalaciones
  - ✓ Materias primas
  
- Recursos intangibles
  - ✓ Conocimiento corporativo
  - ✓ Humanos
  - ✓ Conocimiento técnico (Know how)
  - ✓ Cultura organizacional
  - ✓ Relaciones con los clientes y fidelidad de los clientes
  - ✓ Marcas y patentes
  - ✓ Confiabilidad y reputación
  - ✓ Capacidad de innovación.
- Recursos subcontratados
  - ✓ Servicios de publicidad
  - ✓ Servicios de seguros
  - ✓ Servicios de Computo
  - ✓ Administración de flotilla de vehículos, etcetera..

### **C. Elementos de la planeación estratégica**

Dentro de los elementos de la planeación estratégica Robbins, Coulter, Ahmed, Shepherd, Filion y Cisneros (2013) mencionan la misión o propósito, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los procedimientos y presupuesto como se detalla a continuación:

- **Misiones o propósitos**

Robbins *et al.* (2013), indican que la misión es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía.

Thompson, Peteraf, Gamble, J. y Strickland (2015) describen que la misión es el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Para responder a estas interrogantes es necesario 1). Identificar los productos y/o servicios de la empresa. 2). Identificar las necesidades del comprador es decir a que segmento se pretende satisfacer y los grupos de clientes y mercados que se atiende. 3). Debe dar a la compañía una identidad propia que la distinga de otras similares.

Aspectos principales que deben considerarse en la estructuración de la misión de una organización, son las siguientes:

- ✓ Los clientes
- ✓ Productos o servicios
- ✓ Mercados
- ✓ Tecnología y procesos (excelencia operacional)
- ✓ Inquietud por la supervivencia y el mejoramiento continuo
- ✓ Preocupación y fortalecimiento de la imagen pública.

Para Chiavenato (2017) establecer y formular una misión y la declaración formal tiene muchas consecuencias importantes para la organización:

- ✓ Ayuda a concentrar el esfuerzo de todos los miembros de la organización en una sola dirección.
- ✓ Evita el riesgo que se persigan propósitos contradictorios.

- ✓ Evita desgaste y falta de enfoque durante la ejecución de un plan estratégico
- ✓ Fundamenta la asignación de los recursos.
- ✓ Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución en la ejecución del plan estratégico porque define las tareas que se cumplirán.
- ✓ Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la empresa.

- **Visión**

Chiavenato (2017) expone que “Visión” significa tener una imagen. Es soñar y ver al futuro las expectativas de la organización, ¿cómo?, y ¿dónde? deben ser los cuestionamientos para trabajar la visión de la empresa, ¿cómo quiero ver a la empresa?, exitosa, rentable, llegando más allá de las fronteras nacionales.

Thompson et al. (2015) explica que la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y define el rumbo estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Así mismo indica que es el resultado de las opiniones de la alta dirección y de la decisión del rumbo de la empresa en un largo plazo.

Para la formulación de la visión es necesario considerar algunos elementos que a continuación se detallan:

- ✓ Debe ser formulada por la alta dirección es decir por personas líderes en la organización
- ✓ El tiempo, si se trata de ver a futuro cuál es el tiempo que abarcará nuestra planificación
- ✓ Debe ser integradora, es importante que sea socializada y compartida entre el grupo gerencia y los colaboradores
- ✓ Debe ser explícita y detallada
- ✓ Es positiva y alentadora, comunica entusiasmo
- ✓ Debe ser realista en lo posible
- ✓ Incorpora valores e intereses comunes
- ✓ Proyecta sueños y esperanzas
- ✓ Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y simbólico
- ✓ Logra sinergismo
- ✓ Debe ser difundida interna y externamente.



- **Valores**

Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional de la empresa. Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización y todo el elemento humano debe estar comprometido con los valores corporativos.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Es importante que se maneje un liderazgo efectivo, para que los valores se vuelvan contagiosos y cambien los hábitos de pensamiento de los colaboradores.

Thompson et al. (2015) definen los valores de una compañía como las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores están vinculados con actitudes hacia nuestros clientes internos como externos como un trato justo, responsabilidad, integridad.

Benavides (2014) plantea que para determinar los valores empresariales es necesario considerar lo siguiente:

- ✓ Valor es todo aquello que es útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país.
- ✓ Son principios, creencias, lo que defendemos.
- ✓ Los principios crean la cultura.
- ✓ Toda persona, organización o país tienen valores.
- ✓ El Sistema de valores, su calidad y oportunidad de una organización depende del líder.
- ✓ Señalan modos ideales de pensar y comportarse.
- ✓ Son medios de control y presión social.

- **Objetivos**

Los objetivos de una empresa revisten de una importancia primordial, todos los esfuerzos de los que laboran en la empresa van dirigidos al logro de esos objetivos, ya que son las metas a las que se desean alcanzar, las cuales tienen que ser consistentes e identificables con el propósito de la organización.

Para Chiavenato (2017) los objetivos organizacionales tienen varias funciones:

- ✓ Sirven de patrones que utilizan grupos de interés en la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
- ✓ Sirven de unidad de medida para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, sea en el tiempo o bien en relación con los competidores.
- ✓ Empleados como aglutinantes de esfuerzos para que se integren de forma coordinada.

Características de los objetivos organizacionales:

- ✓ Los objetivos organizacionales son intencionales, pero no racionales
- ✓ Es un proceso de interacción entre la organización y su entorno.
- ✓ Identifican el papel que la organización desempeña en la sociedad en general.
- ✓ Es complejo y dinámico.
- ✓ Los objetivos organizacionales no son estáticos.

La elección de los objetivos de la empresa va en función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella. Los cuales deben trazarse a:

- ✓ Corto plazo
- ✓ Mediano plazo
- ✓ Largo plazo

Cada uno de ellos debe subdividirse en dos aspectos:

- ✓ Cuantitativos: Participación de Mercado, ventas, márgenes, beneficios, rentabilidad de las inversiones y otros.
- ✓ Cualitativos: Ambientes laboral, imagen de la empresa, tecnología propia, otros.

- **Estrategias**

Benavides (2014) refiere que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales a ella. Es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso en el transcurso del tiempo.

Desarrollar una estrategia es tomar decisiones con conocimiento sobre mercados, productos y servicios.

La estrategia elegida se aplicará en función de:

- ✓ Los gastos de implementación.
- ✓ Los resultados que se espera conseguir.
- ✓ Nivel de riesgo que conlleva su aplicación.
- ✓ Probabilidades de éxito estimadas.

- **Políticas**

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2017) definen que las “políticas son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones”. Así mismo, indica que definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro.

- **Procedimientos**

Robbins y Coulter (2014) explican que un procedimiento es una serie de etapas secuenciales que utiliza un gerente para responder a un problema estructurado. La única dificultad es identificar el problema. Una vez que el problema es claro, lo es el procedimiento.

- **Reglas**

Robbins y Coulter (2014) refieren que una regla es una afirmación explícita que le indica a un gerente lo que puede o no hacer. Las reglas se utilizan frecuentemente debido a que son sencillas de seguir y garantizan consistencia. Sirven para tomar decisiones disciplinarias de forma rápida y justa.

- **Programas**

Robbins *et al.* (2013), refiere que el programa es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo. Un programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado. La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos. Se

trazan las acciones que deben emprenderse, se determina quién debe realizarlas, cuándo y dónde, se fijan obligaciones y las áreas que se verán afectadas.

- **Presupuesto**

Koontz, Wehrich y Cannice (2017) explican que un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. De hecho, el presupuesto puede expresarse en valores financieros, de horas laborables, unidades de producto u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable.

Toda organización debe contar con un elemento que le permita hacer funcionar todos los planes. El presupuesto es un plan presentado en términos numéricos durante un período de tiempo, que permitirá alcanzar los objetivos fijados. Es de importancia contar con un presupuesto ya que obliga a los directivos a pensar en el futuro, así también constituye el marco de referencia para evaluar el rendimiento de la empresa. El presupuesto es un elemento dinámico el que debe ajustarse periódicamente para reflejar cambios y debe contener información detallada sobre los gastos fijos, variables, directos e indirectos, compras, ventas, de esta manera obtener la información necesaria para evaluar a la empresa a través de indicadores como el punto de equilibrio, retorno de la inversión, liquidez, etc.

### **C. Tipos de planes de la planeación**

Robbins y Couter (2014) refieren las formas o tipos más usuales para desarrollar planes de las organizaciones son por su línea estratégica, el plazo en que se determinarán, la frecuencia y su especificación.

- **Plan Estratégico**

Abarcan toda la organización y determinan objetivos generales para poder posicionarla en su contexto. Es una visión general que es realizada por el alto nivel de la organización, es completo incluye su visión, misión, valores y objetivos, permitirá establecer las decisiones a largo plazo y su alcance puede ser de tres, cinco o diez años.

Componentes claves de un plan estratégico:

- ✓ Visión
- ✓ Misión
- ✓ Valores

- **Plan táctico**

Como su nombre lo dice, describe las tácticas que la organización planea utilizar para alcanzar las metas ambicionadas y descritas en el plan estratégico. Este tipo de plan, es a corto plazo podemos decir que puede ser en un plazo menor de un año. Este es un tipo de plan flexible y regularmente lo realiza los colaboradores de medio nivel.

Existen algunos componentes dentro de los planes tácticos:

- ✓ Metas específicas con fechas limite
- ✓ Presupuestos
- ✓ Recursos
- ✓ Marketing y otros.

- **Plan Operativo**

Estos planes especifican las acciones que deben realizarse, traza la ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Se dice que este tipo de plan alinea el plan estratégico de la organización con el día a día. Este tipo de plan es muy detallado y hace énfasis a los objetivos a corto plazo.

Los planes operativos pueden ser de un solo uso, o de uso continuo.

- ✓ Planes de uso único
- ✓ Son creados para eventos o actividades que sólo ocurrirán una vez. Este tipo de plan es muy específico. Puede ser una campaña un programa o proceso específico.
- ✓ Planes permanentes
- ✓ Pueden utilizarse en múltiples alineaciones de forma permanente, pero es necesario que sean revisados y readecuados según sea necesario. Pueden ser de varios tipos o bien conocidos como: Políticas, Reglas, procedimientos.

## **D. Herramientas de la planeación estratégica**

Munch y García (2015) refieren que las herramientas de planeación llamadas también técnicas de planeación, son aquella que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales.

- **Herramientas de diagnóstico de la planeación estratégica a nivel macroentorno**

- **Análisis PEST**

Chiavenato (2012), explica que el análisis PEST o modelo es otra herramienta, muy similar al modelo FODA, pero es más especializada y centrada en el entorno externo y factores importantes "allá afuera" que pueden afectar el presente y el futuro de negocios. El acrónimo PEST significa: P olítica E conómica S ocial T ecnología. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo la matriz DAFO o FODA y es de mucha utilidad para realizar un análisis del entorno externo de la empresa en el marco de la planeación estratégica. PEST proviene de las siglas inglesas para considerar los factores político, económico, social y tecnológico. Es una herramienta de tipo estratégico que se utiliza para estudiar los ciclos de un mercado, la posición de una empresa y la dirección operativa. La clave del análisis PEST es una clara definición del mercado al que se dirige:

- ✓ Una empresa viendo su mercado.
- ✓ Un producto viendo su mercado.
- ✓ Una unidad de negocios local
- ✓ Una marca en relación con su mercado
- ✓ Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o bien el lanzamiento de un nuevo producto.
- ✓ Una oportunidad de inversión
- ✓ Una sociedad potencial
- ✓ Una adquisición potencial

Los factores que analiza este modelo se clasifican en:

Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos

El auge de los negocios verdes ha permitido el desarrollo de una versión actualizada del modelo PEST denominada STEER o PESTE incluyendo además de los factores antes mencionados los

factores ecológicos: incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios en el entorno ambiental y la biosfera. Véase anexo 8 Análisis PEST.

- **Herramienta para el análisis de entorno interno y externo de la empresa**

- **Matriz FODA**

Chiavenato, (2012) explica que el análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades, es decir) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro. Más concretamente, el proceso implica la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (que es lo que las letras representan FODA). También llamado análisis SWOT tiene la función de evaluar la situación de la organización determinando tanto los factores internos como externos en torno a la organización.

#### **Ventajas de la matriz FODA**

- ✓ Sirve de fuente para el establecimiento de nuevas estrategias.
- ✓ Sirve de fuente para la reestructuración de departamentos.
- ✓ Los resultados son de relevancia para la toma de decisiones.
- ✓ Permite tener una visión nueva de mercados.
- ✓ Aporta ideas para futuras proyecciones estratégicas en la empresa.
- ✓ Se puede emplear en empresas pequeñas, medianas y grandes.
- ✓ Es útil para la planificación y análisis de la competencia en planes de marketing.
- ✓ Permite aclarar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

#### **Desventajas de la matriz FODA**

- ✓ La matriz FODA hace un análisis de la empresa en un momento determinado.
- ✓ No realiza un análisis de proyección futura.

Véase anexo 9 Matriz FODA.

- **Herramienta para las estrategias**

- **Ventaja competitiva de Porter**

Martínez y Milla (2012) indican que el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Es utilizada para evaluar una industria en oposición a una empresa. Las fuerzas se refieren a cinco aspectos importantes que identifique a una empresa. Las fuerzas a que se refiere esta herramienta son el poder de los proveedores, el poder de los compradores, las barreras de entrada, la rivalidad competitiva y la disponibilidad de los sustitutos.

Mediante la evaluación de cada uno de estos factores un gerente o una empresa puede determinar si es o no conveniente para entrar a competir en una industria en particular. (Véase Anexo 10 Las 5 fuerzas de Porter)

- **Herramienta o técnicas de planeación operacional**

- **Gráfica de Gantt**

O diagrama de Gantt es una herramienta que se utiliza para planificar o programar tareas por un determinado periodo. El diagrama se muestra mediante una gráfica de barras horizontales ordenadas por actividades o tareas a realizar en secuencia de tiempo para un proyecto. Este tipo de técnica operacional provee a los gerentes de una herramienta que enlista las tareas necesarias para completar un proyecto, cada una tiene un tiempo estimado para su terminación.

Benavides (2014) la define como gráfica de barras en la cual el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades a programar se listan en el eje vertical. Pasos básicos para elaborar un diagrama de Gantt

- ✓ Hacer una lista de todas las actividades que puedan realizarse en un proyecto. A partir de ellos se definirán los tiempos para realizar cada tarea, prioridades y orden de consecución.
- ✓ Debe ser esquemático y transmitir lo más importante.
- ✓ Se puede lograr con esta herramienta un monitoreo claro del progreso.
- ✓ Es sencillo, de fácil uso y de bajo costo.



(Véase anexo 11. Diagrama de Gantt)

- **Herramienta de Mapeo de proceso**

- **Diagrama de flujo interfuncional:**

A través de este diagrama se muestra la relación entre departamentos y sistemas a fin de analizar su funcionamiento.

Benavides (2014) mediante este diagrama se puede realizar lo siguiente:

- ✓ Comparar el número de actividades de cada operación.
- ✓ Verificar si hay actividades repetidas
- ✓ Detectar si una actividad agrega valor.
- ✓ Revisar la secuencia de las actividades.
- ✓ Comparar cargas de trabajo por departamento

(Véase anexo 12 Simbología de los diagramas de flujo).

- **Herramienta o Técnicas de organización**

- **Manuales**

Reyes (2007) explica que el concepto de manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender; significa un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Existen diversos tipos de manuales, se menciona algunos de los principales: Manual de objetivos y políticas, manuales departamentales, manuales del empleado o de bienvenida, manuales de organización, manuales de procedimientos y manuales de contenido diverso.

Es una guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de un problema o el establecimiento de procedimientos para realizar un trabajo o actividad.

Son de gran relevancia pues transmite información para que las personas se desenvuelvan en determinada situación. Al momento de elaborar un manual se debe de incluir la siguiente información:

- ✓ ¿Que? En que consiste el requerimiento

- ✓ ¿Quién? Responsable directo y áreas involucradas
- ✓ ¿Cuándo? momento en que se debe aplicar el requerimiento
- ✓ ¿Dónde? En qué áreas, departamentos aplica
- ✓ ¿Por qué? Las razones del requisito
- ✓ ¿Cómo? Detallar la actividad a desarrollar.

Es importante considerar que un manual debe cumplir con algunos lineamientos:

- ✓ Que sea establecido
- ✓ Documentado
- ✓ Implementado
- ✓ Mantenido
- ✓ Actualizado

### **1.2.2 Escuela de Formación Agrícola de San Marcos**

#### **A. Base legal**

La Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 71 garantiza el derecho a la educación de la población guatemalteca, es obligación del Estado proporcionar y facilitar la educación a sus habitantes sin discriminación de raza, credo, edad. Así mismo su artículo 72 declara que la educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana y el conocimiento de la realidad.

Con fecha 5 de marzo de 1976, el gobierno de la República suscribió con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento –BIRF- , el convenio de préstamo número 1212-GU para financiar el segundo proyecto de extensión y mejoramiento de la Educación Media (PEMEM II) y la construcción de las Escuelas de Formación Agrícolas (EFAS) en Jacaltenango, Huehuetenango, San Marcos, San Marcos, Cobán

Con fecha 15 de marzo de 1983 se aprueba el Acuerdo Gubernativo número 124-83 en el que se acuerda legalizar el funcionamiento de las Escuelas de Formación Agrícolas (EFAS) dentro de la educación media básica, correspondiente al Sistema de Educación Nacional.

Con fecha 8 de agosto de 1989 mediante el acuerdo 175-89 se aprueba el Reglamento Interno de las Escuelas de Formación Agrícola cuyos objetivos están definidos y clasificados en su artículo 3º., normando las actividades administrativas y docentes de las escuelas.

Con fecha 9 de febrero de 1995 mediante el acuerdo No. 03-CD-ENCA-95 el Consejo directivo de la Escuela Nacional Central de Agricultura acuerda reconocer el funcionamiento de la Carrera de Perito Agrónomo que inició a funcionar en agosto del año 1995, después de cumplir con el reglamento de creación, organización, autorización y funcionamiento de establecimientos de enseñanza media agropecuaria y forestal de la ENCA.

### **B. Definición de las Escuelas de Formación Agrícola**

Según el artículo 4º. del reglamento interno del acuerdo 175-89 las define: Las Escuelas de Formación Agrícola son establecimientos públicos, experimentales, de enseñanza técnico-agrícola, técnica y administrativamente pertenecen a la unidad de formación de recursos humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

### **C. Antecedentes Históricos**

La Escuela de Formación Agrícola en el departamento de San Marcos, surgió como una respuesta a la necesidad de formar recursos humanos calificados en el área agropecuaria. La iniciativa de personas marquenses como el PEM. Marco Antulio López Sosa, quien fungía como Alcalde municipal del municipio de San Marcos, la comuna marquense y el diputado Licenciado Ángel Arreaga, tuvieron la iniciativa de gestionar ante las autoridades correspondientes para que la escuela fuera una realidad.

Inicialmente las instalaciones de la escuela eran utilizadas para impartir capacitaciones a adultos agricultores y amas de casa, posteriormente fue utilizada como centros de capacitación para extensionistas, trabajadores del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, hasta que en el año 1983 se aprueba el acuerdo de las escuelas.

## **D. Servicios de la EFA**

### **○ Estudios a nivel de educación del ciclo básico**

La escuela brinda los servicios de educación a jóvenes y señoritas entre las edades de 11 a 13 años, para que ingresen en el ciclo de educación básica apoyados con una beca de estudios que comprende la educación gratuita y su permanencia en el internado, brindándoles alimentación, techo y uso de las instalaciones de los módulos productivos. En los servicios curriculares los alumnos que salen de tercero básico reciben su diploma de ciclo básico y dentro de los servicios extracurriculares reciben el Diploma como Técnico Apícola y Diploma como Auxiliar agropecuario avalados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA).

### **○ Estudios a nivel de educación del ciclo diversificado**

La escuela brinda los servicios de educación a jóvenes y señoritas entre las edades de 14 a 17 años, para que realicen sus estudios en la carrera de Perito Agrónomo, brindándoles la oportunidad de realizar sus estudios bajo el lema “Aprender- Haciendo”, para cumplir con este objetivo la escuela pone a disposición los módulos productivos en las áreas pecuaria, hortícola, forestal, apícola, frutícola y flores para que realicen sus prácticas así también hacen uso de las instalaciones de un laboratorio de química y biología el que está equipado para realizar prácticas en esta área. La modalidad del estudio es cuatrimestral y únicamente realizan el pago de Q. 100.00 por concepto de matrícula por cada cuatrimestre. Al graduarse reciben los diplomas extracurriculares en Manejo de Pesticidas, Manejo del Cultivo de Café y de Informática.

En la actualidad en la escuela predomina la población ladina con un 80% y un 20% de población indígena, dentro de estudiantes. La enseñanza es en el idioma español y también se les enseña el idioma mam.

## **E. Objetivo y fines de las EFAS**

El segundo considerando del acuerdo gubernativo 124-83 puntualiza los objetivos y fines del funcionamiento de las escuelas de formación agrícola EFAS siendo su fin la formación de recursos humanos necesarios para el sector público agropecuario y de alimentación, para ejecutar en forma adecuada los proyectos, programas y planes de desarrollo agrícola contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo del ministerio de agricultura, ganadería y alimentación.

En el artículo 2 del acuerdo gubernativo en mención deja en claro que el funcionamiento, mantenimiento y administración de las escuelas está a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, de esa cuenta el ministerio anualmente incluye una partida presupuestaria para que las escuelas de formación agrícola funcionen como corresponde.

- Objetivos primarios.
  - ✓ Ampliar las oportunidades educativas para jóvenes que hayan terminado su educación primaria.
  - ✓ Crear un ciclo equivalente al ciclo Básico, otorgado por el Ministerio de Educación.
  - ✓ Crear una carrera técnica agrícola corta, que satisfaga las necesidades y aspiraciones de jóvenes guatemaltecos de escasos recursos. Capacitar a los agricultores y amas de casa de la región de ubicación de cada EFA, a efecto de mejorar su producción y nivel de vida.
  
- Objetivos complementarios:
  - ✓ Fomentar en el educando una mentalidad práctica y empresarial
  - ✓ Propiciar una producción agropecuaria de autoconsumo, que ayude a satisfacer las necesidades alimentarias de los estudiantes, pudiendo negociar sus excedentes de producción, a través de un fondo privativo, manejado por cada EFA, de acuerdo con las normas administrativas vigentes;
  - ✓ Estimular, en el educando, el espíritu de investigación, con fines utilitarios;
  - ✓ Coadyuvar al logro de una mayor eficiencia de la agricultura del país, mediante conferencias y cursos libres, sobre temas específicos;
  - ✓ Preparar personal calificado que pueda integrarse a su comunidad de origen;
  - ✓ Estimular las fuentes de trabajo, en el interior del país.

#### **F. Estructura orgánico-funcional de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.**

La estructura organizacional de la escuela se construye a partir del Acuerdo Gubernativo 175-89 de fecha 08 de agosto de 1989 donde se aprueba el Reglamento Interno de las Escuelas de Formación Agrícola.

Es a través del organigrama de tipo funcional donde se representa de forma esquematizada las funciones de la escuela, orientada de acuerdo a las unidades que pertenecen y como se relacionan entre ellas. (Véase anexo 7 Estructura organizacional).

### **G. Proceso de planeación estratégica de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos**

- Visión

“Hacer de la Escuela de Formación Agrícola una Institución Académica, Científica, tecnológica, empresarial y Humanística, orientada en las áreas agropecuaria, ambiental y social de carácter auto sostenible con cobertura a nivel Nacional e Internacional”

- Misión

“Somos una Institución líder estatal de carácter Regional con cobertura nacional en la formación estudiantil en los niveles Básico y Diversificado del recurso humano (Campesinos y amas de casa) orientando a impulsar y fortalecer el desarrollo agro ecológico en forma efectiva y eficiente para la sociedad guatemalteca a través de un equipo especializado y calificado de docentes, administrativo y personal operativo”.

- Objetivos

- General

Formar profesionales con excelencia académica y tecnológica con mentalidad empresarial que responda a las necesidades cambiantes de sector agropecuario y ambiental dentro de un marco de sostenibilidad y globalización económica del país.

- Específicos

- ✓ Crear políticas y estrategias de selección adecuación y seguimiento de los estudiantes de nuevo ingreso y reingreso del ciclo básico y diversificado para lograr la excelencia académica.
- ✓ Fortalecer la educación media en el ciclo básico y diversificado en las áreas agrícolas, forestales, pecuarias, ambientales y socioculturales mediante los paradigmas aprender y enseñar haciendo.

✓ Lograr que el auxiliar agropecuario y profesional egresado tenga los conocimientos adecuados para un manejo racional de los recursos naturales, renovables y no renovables existentes en el país.

- Políticas

- Académicas

- ✓ Excelencia académica, tecnológica, humanística y social.

- ✓ Capacitación en servicio del personal docente en las áreas específicas.

- Humanísticas:

- ✓ Formación de valores y relaciones humanas

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica es un proceso continuo que dirige de manera sistemática a una organización hacia el futuro, que pretende alcanzar a partir de la situación actual los objetivos propuestos, ésta exige el compromiso de la dirección y del recurso humano.

La ausencia de una planeación estratégica la cual se orienta a temporalidad de largo plazo, refleja en ocasiones constante toma de decisiones improvisadas y erróneamente direccionadas, lo que produce falta de eficiencia en cuanto al uso de los diversos recursos, lo que evita el nivel óptimo de productividad organizacional.

En el ámbito del sistema educativo, se ha observado que algunas instituciones aplican el proceso de planeación estratégica de manera informal, debido a la falta de iniciativa de autoridades, poca inclusión de actores claves en la elaboración y la falta de socialización que debería de existir entre los departamentos o secciones que conforman la institución y al momento de manejar solo algunos elementos de la planeación estratégica, se limita la visión y rumbo de la institución.

La Escuela de Formación Agrícola de San Marcos (EFA), constituye una de las cuatro escuelas agrícolas de educación media a nivel nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación con el aval del Ministerio de Educación en la región, con autonomía en la gestión educativa agrícola.

En los últimos años se ha visto afectada por la sustitución de autoridades académicas y administrativas por los gobiernos de turno con poca o sin experiencia en el ámbito educativo-administrativo y sin mayor compromiso con la institución, aunado a ello la población estudiantil demanda nuevas opciones de carreras en el área técnico agrícola, situaciones que rezagan el avance que podría alcanzar la EFA de San Marcos, si se tuviera una planeación estratégica formal a largo plazo.

Dado lo anterior la EFA de San Marcos se ve amenazada con el surgimiento de instituciones que la pueden desplazar y en un futuro desaparecer, lo que genera la siguiente pregunta de investigación



¿Cómo debe aplicarse la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos?

## **2.1 Objetivo de investigación**

### **2.1.1 Objetivo general**

- ✓ Identificar la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Conocer el diagnóstico estratégico de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.
- ✓ Identificar los elementos del proceso de la planeación estratégica aplicados en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.
- ✓ Determinar los tipos de planes que utilizan en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos
- ✓ Establecer las herramientas de la planeación estratégica utilizadas en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

## **2.2 Variable e indicadores**

Planeación estratégica

### **2.2.1. Definición conceptual**

Benavides (2014). Planeación estratégica es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objeto de lograr resultados a futuro que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, además de una organización eficaz y eficiente que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.

### **2.2.2 Definición operacional**

La planeación estratégica es una herramienta para la administración de toda organización que nos permite vislumbrar un horizonte con menos incertidumbre para alcanzar los objetivos organizacionales.

Indicadores.

- ✓ Diagnóstico estratégico
- ✓ Elementos de planeación estratégica
- ✓ Tipos de planes de planeación
- ✓ Herramientas de planeación estratégica

## **2.3 Alcances y límites**

### **2.3.1 Alcances**

El estudio de investigación descriptiva pretende ser un instrumento para las autoridades administrativas y educativas en la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

La delimitación geográfica de esta investigación comprendió la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

### **2.3.2 Limitaciones**

Durante la investigación no se encontró ninguna limitante.

## **2.4 Aporte**

La presente investigación es un aporte a las escuelas de formación agrícola del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación como documento de referencia sobre la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos y su importancia para mejorar la gestión administrativa como institución educativa.

El tema de investigación va dirigido a las autoridades académicas y administrativas de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, para fortalecer la administración en este centro educativo y evaluar la importancia de la aplicación de la planeación estratégica formal utilizando las herramientas descritas en la presente investigación.

Dirigido así mismo al personal administrativo, docente y operativo que labora en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos para fomentar en ellos, el compromiso del desarrollo de sus funciones para alcanzar la calidad educativa a través de la participación activa en el proceso de la planeación estratégica.

El estudio será fuente de referencia para estudiantes de la Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar así como de otras carreras de ciencias económicas, principalmente sobre el tema de planeación estratégica en instituciones públicas educativas.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio de la investigación descriptiva lo formaron el personal de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, que realizan funciones en diferentes áreas como: administrativa, operativa y docencia, y; quienes están bajo la autoridad del director, subdirector y administrativo financiero de la institución. Cuenta con trabajadores de ambos sexos en el rango de edades de 28 a 65 años.

La unidad de análisis fue la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, que es una institución educativa de carácter no lucrativa para estudiantes de nivel básico y diversificado enfocada a la educación agrícola del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

Según Hernández, Fernández, Baptista. (2016), definen censo como el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo como en este caso se realizó.

#### 3.2. Población y muestra

Este estudio se realizó con el total de la población de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, constituida en un total de 75 personas de las diferentes áreas de trabajo.

A continuación se presenta el cuadro de distribución de personal:

Cuadro No. 1

<b>PUESTO</b>	<b>TOTAL DE PERSONAS POR ÁREA DE TRABAJO</b>
Director	1
Subdirector	1
Administrativo Financiero	1
Coordinador Académico	1
Psicóloga	1
Gestora de Recursos Humanos	1
Docentes	30
Personal Administrativo	15
Personal Operativo	24
<b>TOTAL DE PERSONAL ACTIVO</b>	<b>75</b>
<b>Población Total</b>	<b>75</b>

Fuente: Gestión de Recursos Humanos EFA San Marcos 2020

### **3.3. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario para entrevista con preguntas predeterminadas del tema, abiertas y de opción múltiple dirigida al director, subdirector y administrativo financiero de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos que representan las autoridades académicas y administrativas, además se elaboraron dos boletas de opinión con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple dirigidas: una al personal administrativo y docente, y otra para el personal operativo con la finalidad de obtener la información necesaria para la presente investigación.

### **3.4 Procedimiento**

- ✓ Elección del tema: Se seleccionó el tema de investigación por su importancia y aporte denominando “Planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos” entre tres propuestas presentadas a la Coordinación de la universidad.
- ✓ Fundamentación teórica: Se buscó y seleccionó información sobre las variables de planeación estratégica para respaldar y validar con estudios el marco de referencia y marco teórico a través de la consulta de tesis, artículos y libros de autores versados en la materia administrativa.
- ✓ Presentación del planteamiento del problema: Se planteó la problemática de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos y se establecieron los objetivos e indicadores del problema planteado y se definieron las variables de manera conceptual y operacional.
- ✓ Presentación de los sujetos de estudio: Se estableció la población y muestra de los sujetos de la investigación constituido por el total de personal de las diferentes áreas de trabajo: personal administrativo, docentes y operativo, así como las autoridades académicas y administrativas (director, subdirector y administrativo financiero) que laboran para la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.
- ✓ Elaboración del instrumento: Se elaboró un cuestionario de entrevista con preguntas predeterminadas, abiertas y de opción múltiple dirigidas a las autoridades académicas y administrativas (director, subdirector y administrativo financiero) de la Escuela de Formación

Agrícola de San Marcos, además se elaboraron dos boletas de opinión con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple dirigida al resto de personal con la finalidad de obtener la información necesaria para la presente investigación.

- ✓ Marco referencial: Se redactó toda información relacionada con la presente investigación.
- ✓ Marco conceptual: Se transcribió toda información relacionada con el tema contenida en libros, revistas, tesis y notas de prensa.
- ✓ Elaboración de índice: Se estableció todos los temas que tienen relación con la variable de investigación dentro del marco teórico.
- ✓ Presentación de resultados: En este capítulo se describió el resultado del trabajo de campo recabado a través del cuestionario de entrevista y de las dos boletas de opinión, aplicadas al personal de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos
- ✓ Análisis y discusión de resultados: Se dio a conocer los resultados obtenidos de los instrumentos elaborados para el trabajo de campo,
- ✓ Conclusiones: Se redactaron conforme a cada uno de los objetivos que se persiguieron dentro del trabajo de campo y resultados que se obtuvieron de cada uno de los instrumentos aplicados.
- ✓ Recomendaciones: Se realizaron las recomendaciones pertinentes como resultado del trabajo de campo realizado dentro del proceso de recopilación de la información.
- ✓ Propuesta: Se presentó la parte más importante de este proceso de investigación, relacionada a una propuesta de talleres para la aplicación de la planeación estratégica así como una guía como material de apoyo para las autoridades académicas y administrativas de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos como responsables y representantes de este centro educativo y será a su consideración la aplicación o no de la propuesta para trabajarla con todo el personal.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Boleta de opinión del personal administrativo y docente

Boleta dirigida al personal administrativo y docente de la Escuela de Formación Agrícola en tablas y gráficas con su respectivo análisis.

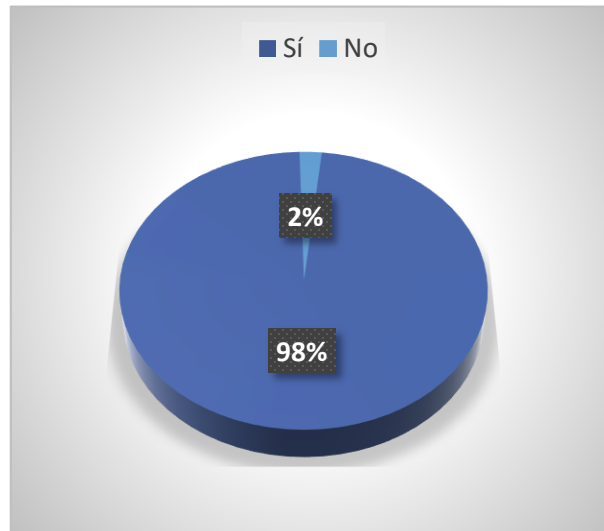
1. ¿Conoce usted qué es planeación estratégica?

**Cuadro No. 1.**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Trabajo de campo, junio 2020.

**Gráfica No. 1.**



Fuente: Cuadro No. 1

La mayoría del personal administrativo y docente de la Escuela de Formación Agrícola respondió que sí conocen que es planeación estratégica.

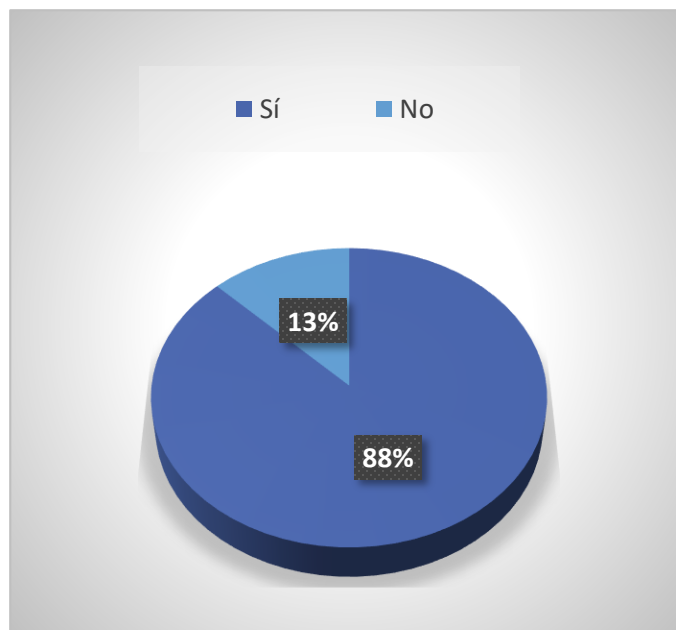
2. ¿Se utiliza planeación estratégica en la escuela de formación agrícola de San Marcos?

**Cuadro No. 2.**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	88%
No	6	13%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo, junio 2020.

**Gráfica No. 2 aplicación de la planeación estratégica**



Fuente: Cuadro No. 2

La mayoría de colaboradores compuesto por el personal administrativo y docentes respondió que sí se utiliza la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos. Siendo una minoría que respondió no conocer si se utiliza.



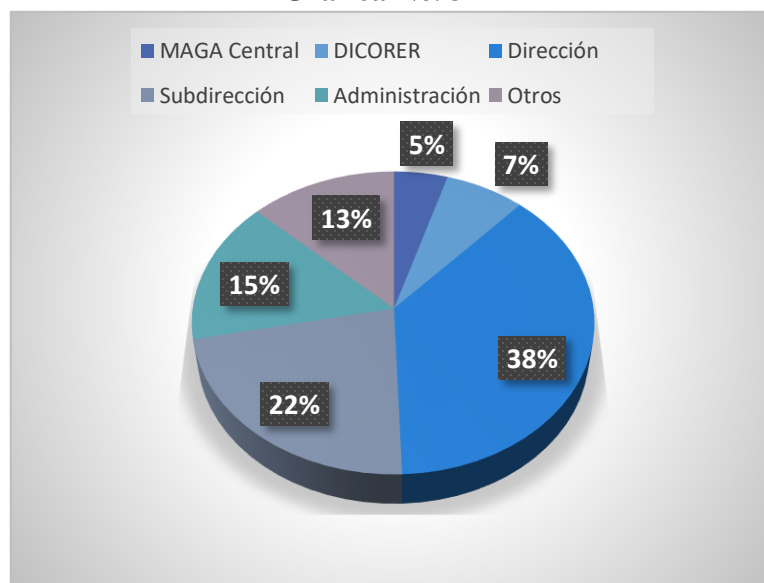
### 3. ¿Quién realiza la planeación estratégica en la escuela?

**Cuadro No. 3.**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	32	38%
Subdirección	19	22%
Administración	13	15%
Otros	11	13%
DICORER	6	7%
MAGA Central	4	5%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo, junio 2020

**Gráfica No. 3**



Fuente: Cuadro No. 3

Como se observa en la gráfica la realización de la planeación estratégica recae específicamente en la dirección, subdirección y administración, autoridades de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos. Según resultados no se involucra mucho en su realización al MAGA y DICORER. Tampoco mencionan que involucran al resto del personal administrativo y docente.

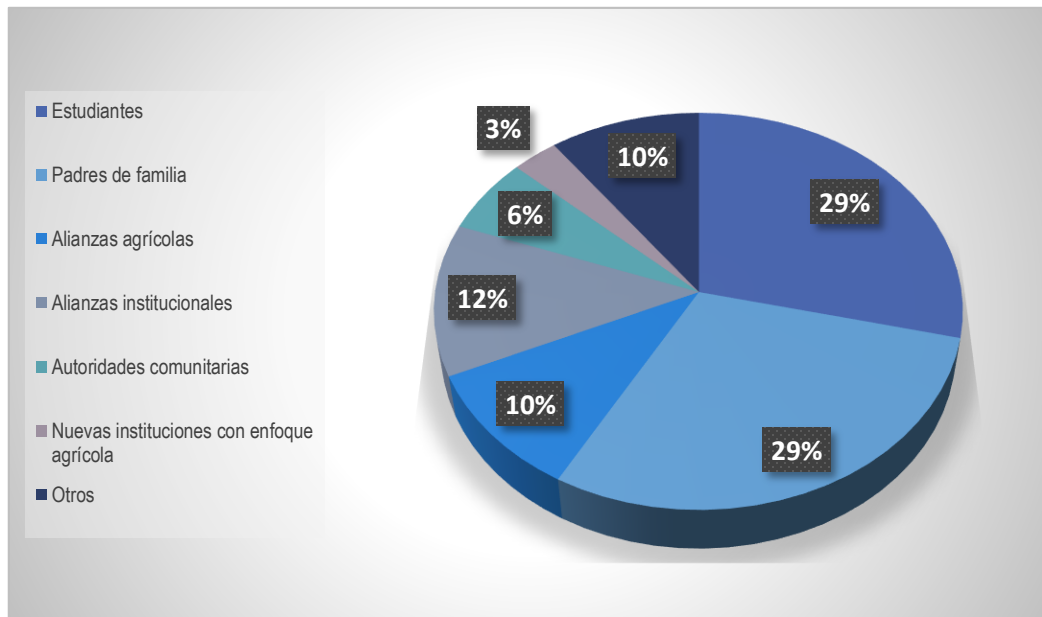
4. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del micro entorno influyen en las acciones de la escuela?

**Cuadro No. 4**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Padres de familia	38	29%
Estudiantes	37	29%
Alianzas institucionales	16	12%
Alianzas agrícolas	13	10%
Otros	13	10%
Autoridades comunitarias	8	6%
Nuevas instituciones con enfoque agrícola	4	3%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 4**



Fuente: Cuadro No.4

Los factores del microentorno que influyen en las acciones de la escuela son: los padres de familia, los estudiantes y las alianzas institucionales que facilitan y mejoran el actuar del establecimiento.

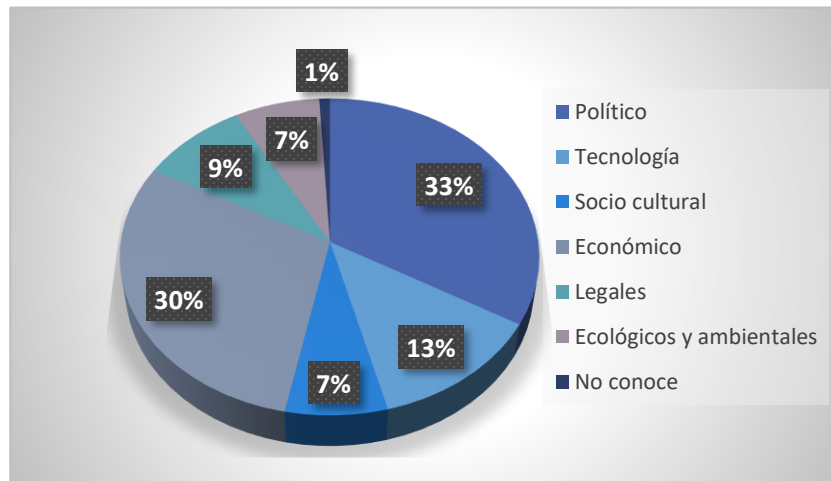
5. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno externo (macro entorno) afectan a la

**Cuadro No. 5**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Político	37	33%
Económico	33	30%
Tecnología	14	13%
Legales	10	9%
Socio cultural	8	7%
Ecológicos y ambientales	8	7%
No conoce	1	1%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 5**



Fuente: Cuadro No. 5

Los factores del macro entorno más importantes que afectan a la escuela son el factor político; económico y la tecnología

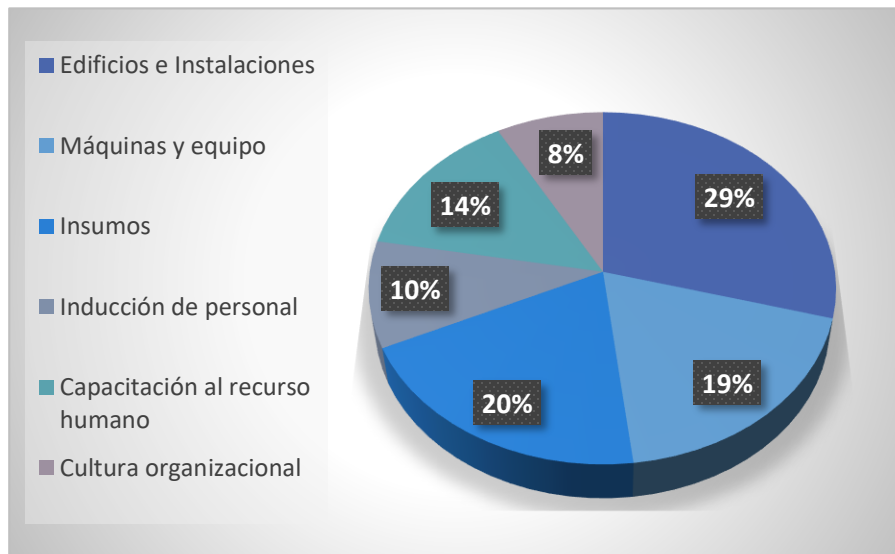
6. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?

**Cuadro No. 6**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Edificios e instalaciones	54	29%
Insumos	37	20%
Máquinas y equipo	35	19%
Capacitación al recurso humano	26	14%
Inducción de personal	18	10%
Cultura organizacional	15	8%
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

Dentro de los factores identificados que deben ser fortalecidos en la escuela la mayoría coincidió en cuatro de ellos: edificios e instalaciones, insumos, máquinas y equipo; y capacitación al recurso humano.

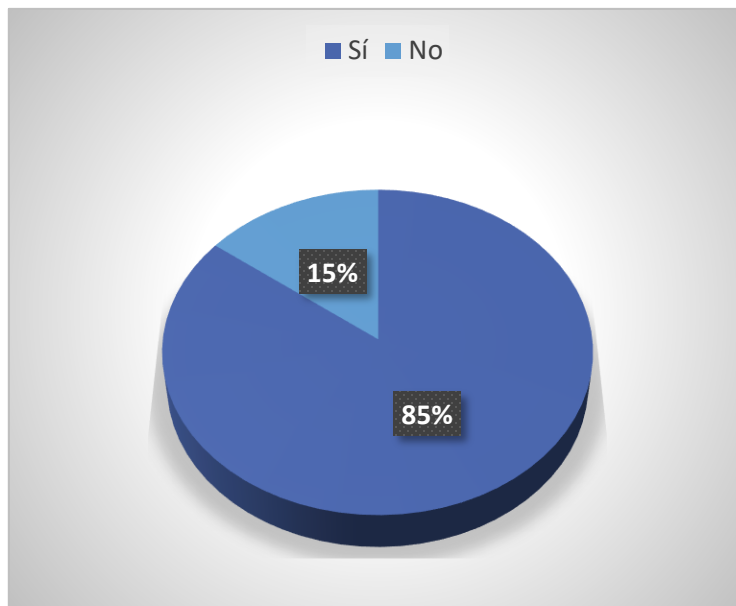
7. ¿Conoce usted la misión y la visión de la escuela?

**Cuadro No. 7**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	85%
No	7	15%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 7**



Fuente: Cuadro No. 7

La mayoría del personal administrativo y docentes respondió que si conocen la misión y visión de la institución.

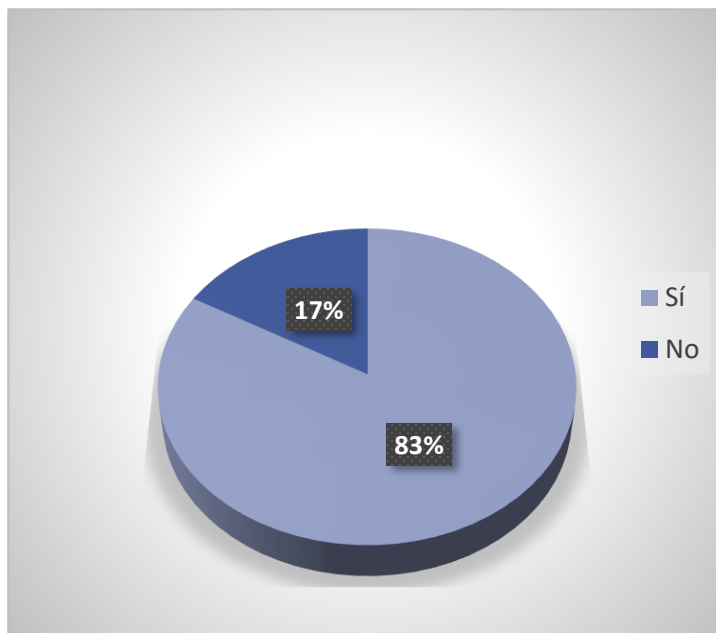
8. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la escuela?

**Cuadro No. 8**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	83%
No	8	17%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 8**



Fuente: Cuadro No. 8

La mayoría de los sujetos respondió que sí se identifican con la misión y visión de la institución.

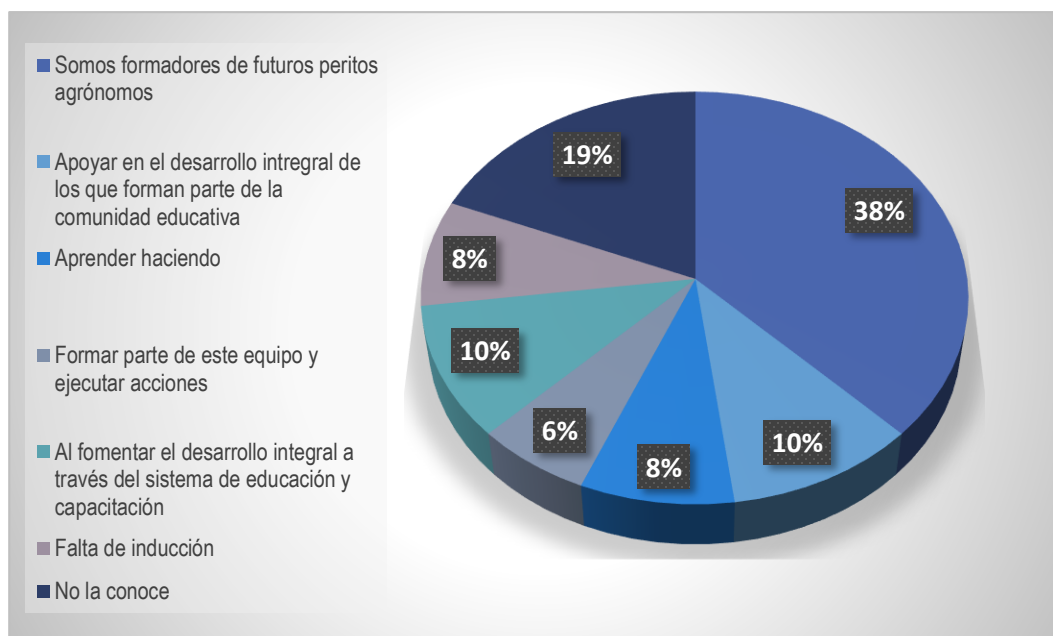
¿Por qué?

**Cuadro No. 9**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Somos formadores de futuros peritos agrónomos	18	38%
No la conoce	9	19%
Apoyar en el desarrollo integral de los que forman parte de la comunidad educativa	5	10%
Al fomentar el desarrollo integral a través del sistema de educación y capacitación	5	10%
Aprender Haciendo	4	8%
Falta de inducción	4	8%
Al formar parte de este equipo y ejecutar acciones	3	6%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 9**



Fuente: Cuadro No. 9

Los docentes y personal administrativo se identifican con la misión y visión de la escuela.

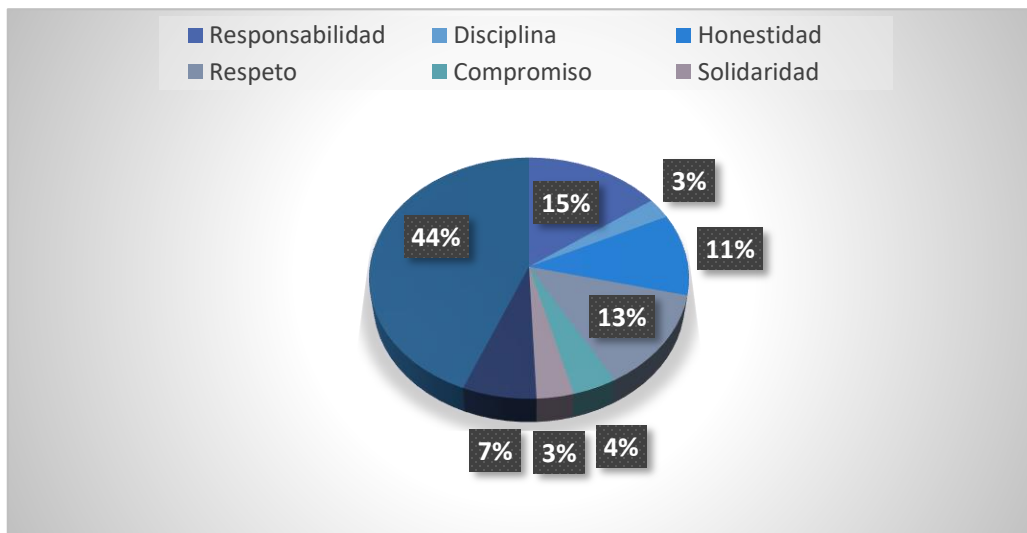
9. Mencione ¿Cuáles son los valores institucionales?

**Cuadro No. 10**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Otros	64	42%
Responsabilidad	22	14%
Respeto	19	12%
Honestidad	16	10%
No conoce	10	6%
Compromiso	6	4%
Solidaridad	5	3%
Disciplina	4	3%
Valores éticos y morales	4	3%
Trabajo en equipo	4	3%
<b>Total</b>	154	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 10**



Fuente: Cuadro No. 10

Los principales valores mencionados por los docentes y personal administrativo fueron la responsabilidad, respeto y honestidad.



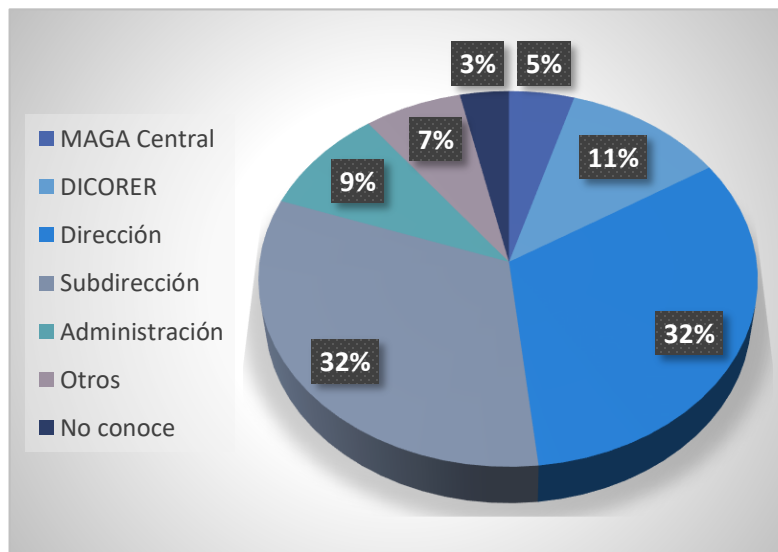
10. ¿Quiénes llevan a cabo la implementación de las estrategias?

**Cuadro No. 11**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Subdirección	28	32%
Dirección	28	32%
DICORER	10	11%
Administración	8	9%
Otros	6	7%
MAGA Central	4	5%
No conoce	3	3%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 11**



Fuente: Cuadro No. 11

Como se observa en la gráfica el personal administrativo y docente comentó que la dirección y subdirección son principalmente quienes llevan a cabo la implementación de las estrategias en la escuela.

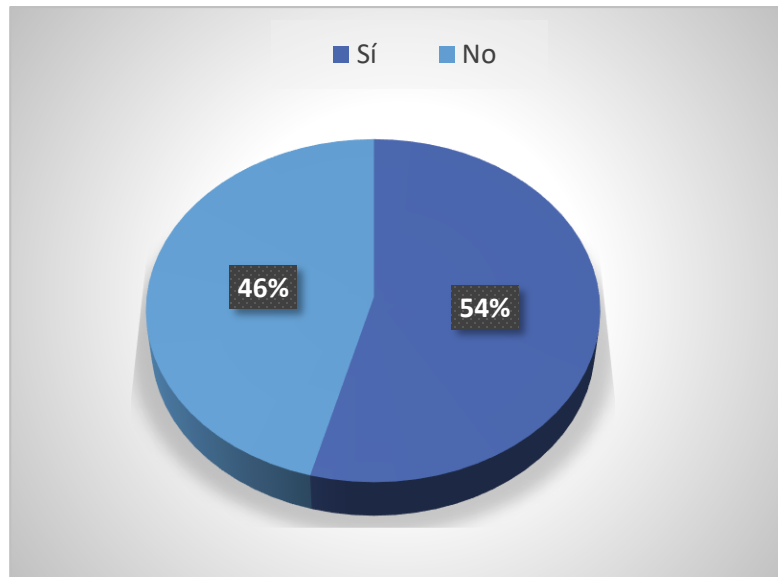
11. ¿Conoce las políticas utilizadas en la escuela?

**Cuadro No. 12**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	54%
No	22	46%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 12**



Fuente: Cuadro No. 12

Más de la mitad del personal administrativo y docente conocen las políticas de la escuela.

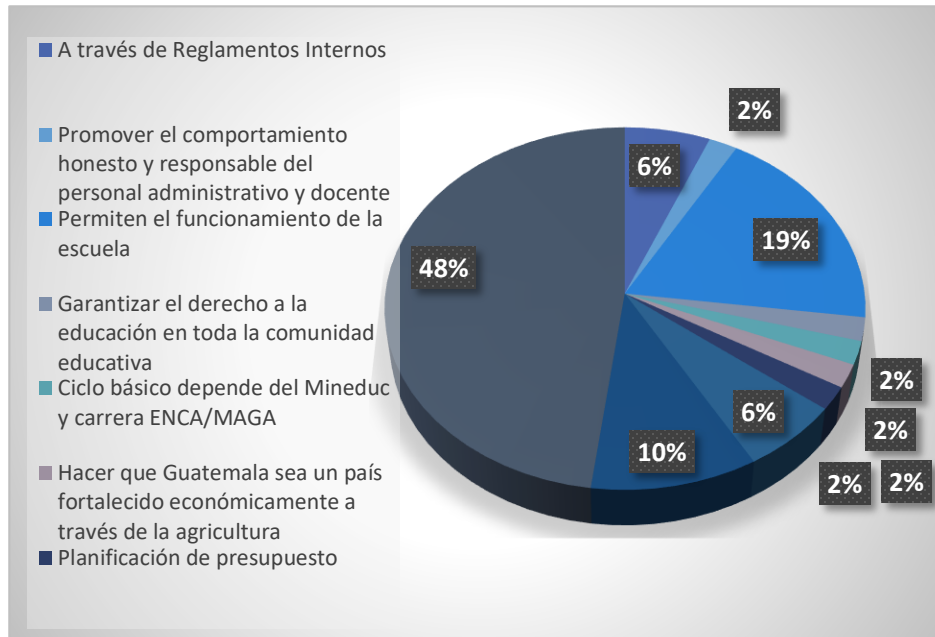
¿Por qué?

**Cuadro No. 13**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No la conoce	23	48%
Permiten el funcionamiento de la escuela	9	19%
No la socializan	5	10%
A través de Reglamentos Internos	3	6%
No cuenta con ellas	3	6%
Promover el comportamiento honesto y responsable del personal administrativo y docente	1	2%
Garantizar el derecho a la educación y promover la educación en toda la comunidad educativa	1	2%
Ciclo básico depende del Mineduc y carrera ENCA/MAGA	1	2%
Hacer que Guatemala sea un país fortalecido económicamente a través de la agricultura	1	2%
Planificación de presupuesto	1	2%
<b>Tota</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 13**



Fuente: Cuadro No. 13

La mayoría de los sujetos mencionó tres respuestas: la primera de ellas es que no las conocen; la segunda, no la socializan y la última, no cuenta con ellas. Otra respuesta relevante en el trabajo de campo es que las políticas permiten el funcionamiento de la escuela.

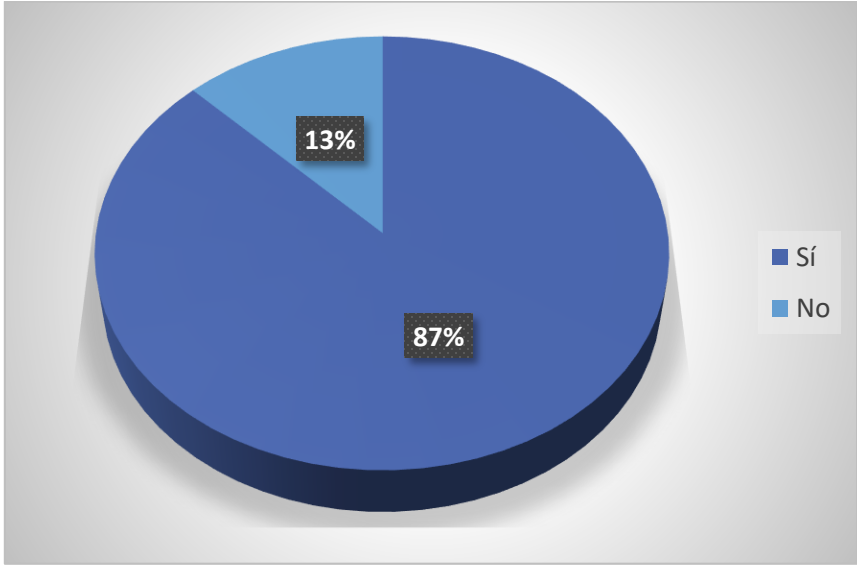
12. ¿Se cuenta con procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la planeación estratégica?

**Cuadro No. 14**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	88%
No	06	12%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 14**



Fuente: Cuadro No. 14

De los 48 colaboradores encuestados 42 respondieron si contar con procedimientos documentados para las actividades que realizan de la planeación.

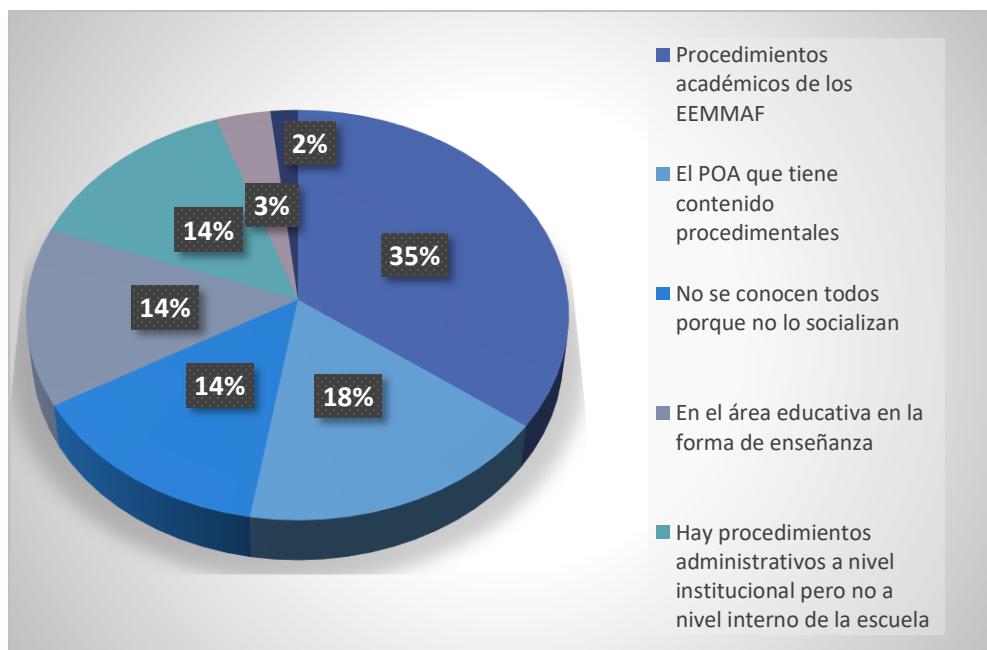
¿Cuáles?

Cuadro No. 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Procedimientos académicos de los EEMMAF	20	35%
El POA que tiene contenidos procedimentales	10	18%
No se conocen todos porque no lo socializan	8	14%
En el área educativa en la forma de enseñanza	8	14%
Hay procedimientos administrativos a nivel institucional pero no a nivel interno de la escuela	8	14%
Procedimientos de caja chica	2	4%
Manual de procedimientos de almacén e inventarios 2009	1	2%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

Los colaboradores en su mayoría opinaron que en la escuela se realizan planes estratégicos como operacionales.

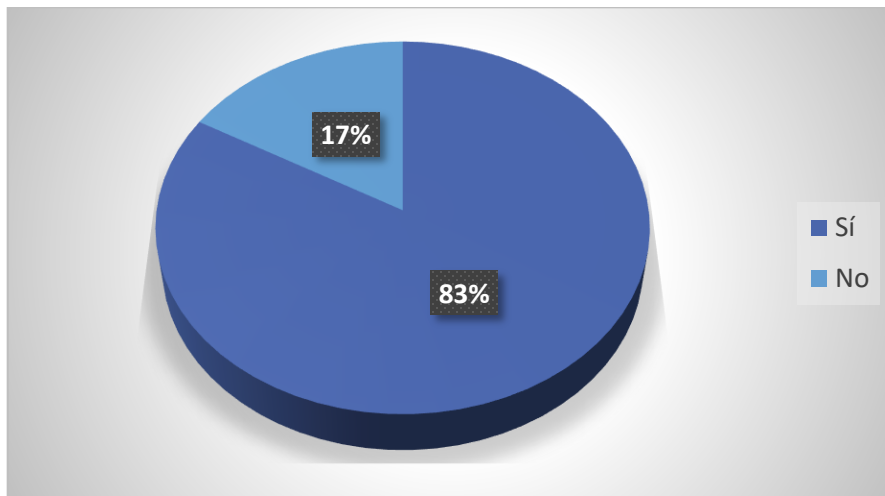
13. ¿Se tienen definidas las reglas para conocer que le está permitido hacer y qué no hacer para tomar decisiones disciplinarias?

Cuadro No. 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	83%
No	8	17%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16

Como se observa en la gráfica la mayoría de docentes y personal administrativo comentaron que sí se tienen definidas las reglas para conocer que les está permitido hacer y qué no hacer, para tomar decisiones disciplinarias.

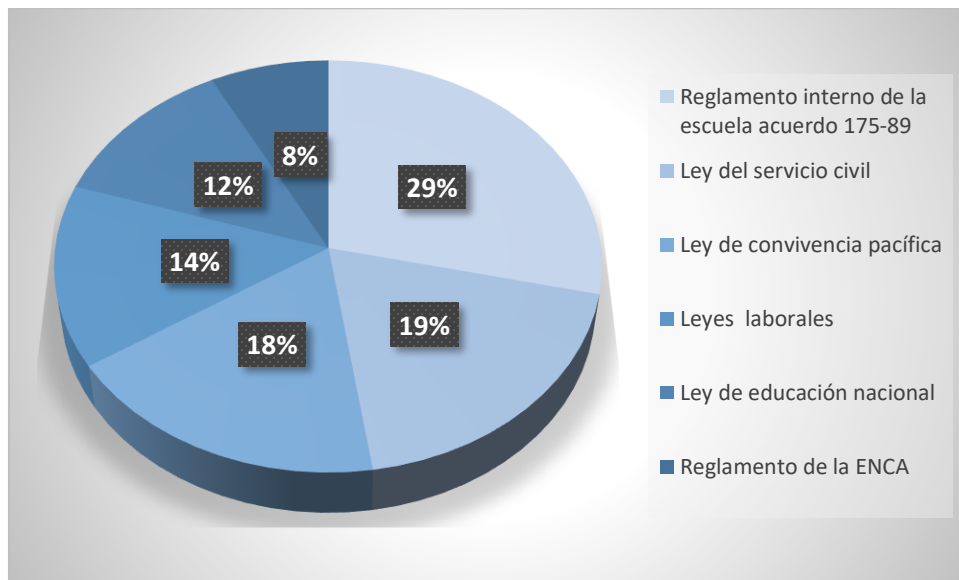
¿Cuáles?

Cuadro No. 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Reglamento interno de la escuela acuerdo 175-89	30	29%
Ley del servicio civil	20	19%
Ley de convivencia pacífica	19	18%
Leyes laborales	15	14%
Ley de educación nacional	13	12%
Reglamento de la ENCA	8	8%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 17

Como se observa en la gráfica en orden de importancias el 29% corresponde al Reglamento Interno de las Escuelas de Formación Agrícolas Acuerdo Ministerial No. 175-89, con el 19% Ley del servicio civil y con el 18% Ley de convivencia pacífica.



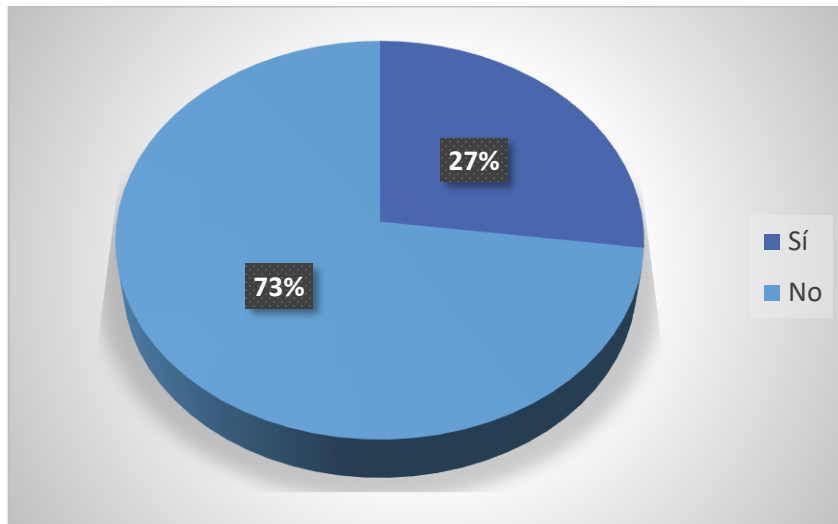
14. ¿Se aplican programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica

Cuadro No. 18

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	27%
No	35	73%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 18



Fuente: Cuadro No. 18

La mayoría de docentes y personal administrativo respondió que no se aplican programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica y una minoría respondió que sí hay programas.

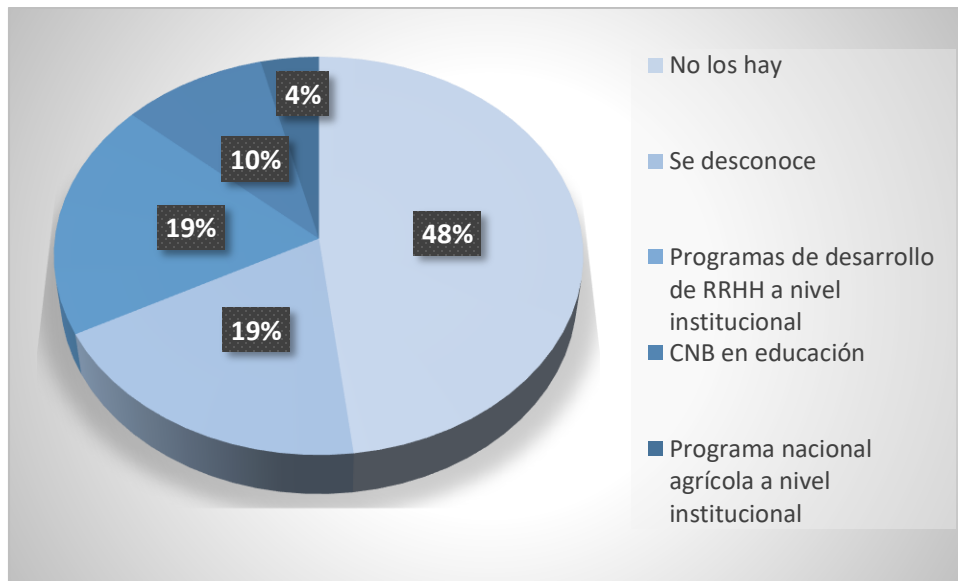
¿Cuáles?

Cuadro No. 19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No los hay	25	48%
Se desconoce	10	19%
Programas de desarrollo de RRHH a nivel institucional	10	19%
CNB en educación	5	10%
Programa nacional agrícola a nivel institucional	2	4%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro No. 19

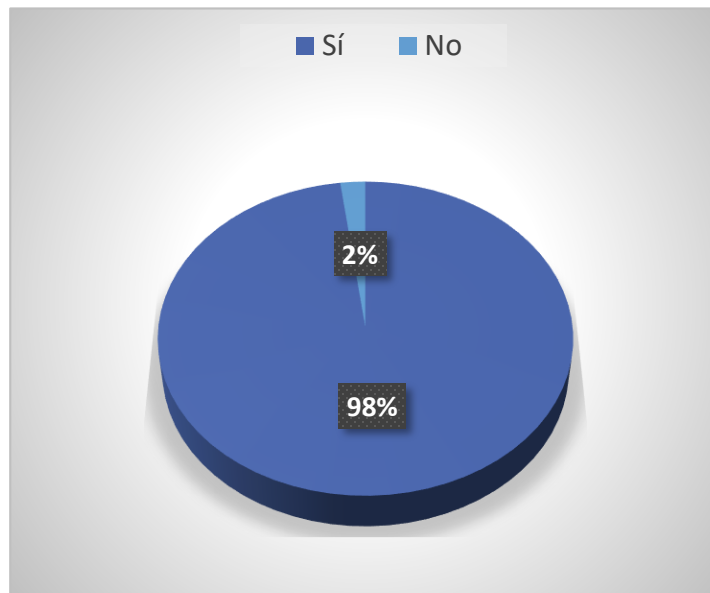
15. ¿Cuenta la escuela con presupuesto asignado?

Cuadro No. 20

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

Gráfica No. 20



Fuente: Cuadro No. 20

La mayoría de colaboradores administrativos y docentes conocen que la escuela cuenta con presupuesto asignado anualmente.

16. ¿Qué tipos de planes se utilizan en la escuela?

**Cuadro No. 21**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Estratégicos	34	49%
Operacionales	26	37%
Tácticos	4	6%
No conoce	4	6%
Otros (PEI, POA)	2	3%
<b>Total</b>	70	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 21**



Fuente: Cuadro No. 21

Casi la mitad de los colaboradores opinaron que en la escuela se realizan planes estratégicos principalmente, seguido por los planes operacionales. Casi no se usan los planes tácticos que aplicarían supervisores.

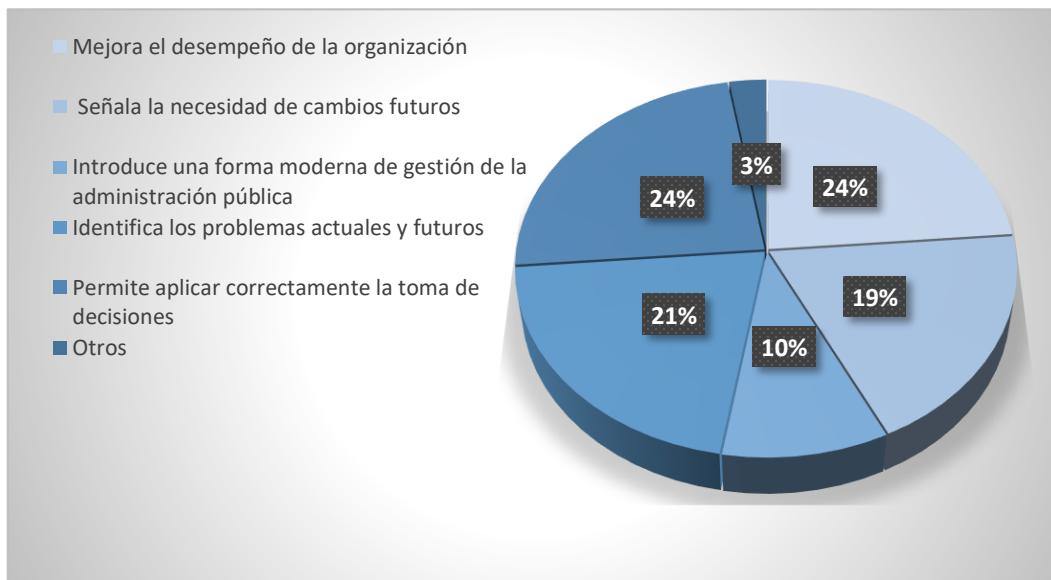
17. Marque los beneficios de la planeación estratégica que ayudan en la escuela.

**Cuadro No. 22**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mejora el desempeño de la organización	36	24%
Permite aplicar correctamente la toma de decisiones	36	24%
Identifica los problemas actuales y futuros	32	21%
Señala la necesidad de cambios futuros	29	19%
Introduce una forma moderna de gestión de la administración pública	15	10%
Otros	4	3%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 22**



Fuente: Cuadro No. 22

Los beneficios de la planeación estratégica que resaltan son los siguientes: mejora el desempeño de la organización, permite aplicar correctamente la toma de decisiones.

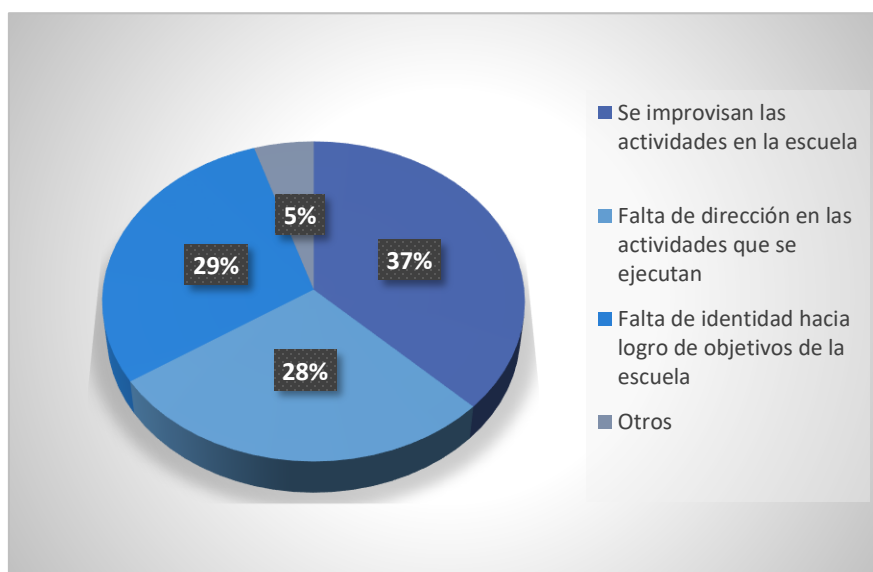
18. Marque las desventajas de no aplicar la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos

**Cuadro No. 23**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Se improvisan las actividades en la escuela	38	37%
Falta de identidad hacia logro de objetivos de la escuela	30	29%
Falta de dirección en las actividades que se ejecutan	29	28%
Otros	5	5%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 23**



Fuente: Cuadro No. 23

De los cuarenta y ocho colaboradores encuestados se obtuvieron ciento dos respuestas coincidiendo en su mayoría que sí existen desventajas cuando no se realiza la planeación estratégica.

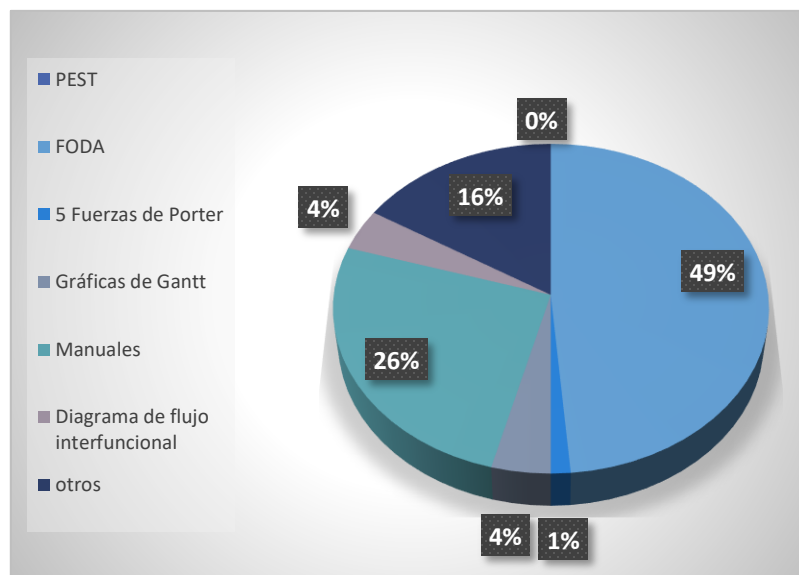
19. ¿Qué herramientas de la planeación estratégica utiliza la escuela como apoyo en la realización de su trabajo?

**Cuadro No. 24**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
FODA	36	49%
Manuales	19	26%
Otros	12	16%
Gráficas de Gantt	3	4%
Diagrama de flujo interfuncional	3	4%
5 Fuerzas de Porter	1	1%
PEST	0	0%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**GRAFICA No. 24**



Fuente: Cuadro No. 24

De los cuarenta y ocho colaboradores encuestados el 49% respondió que el FODA es la herramienta que se utiliza de la planeación estratégica.

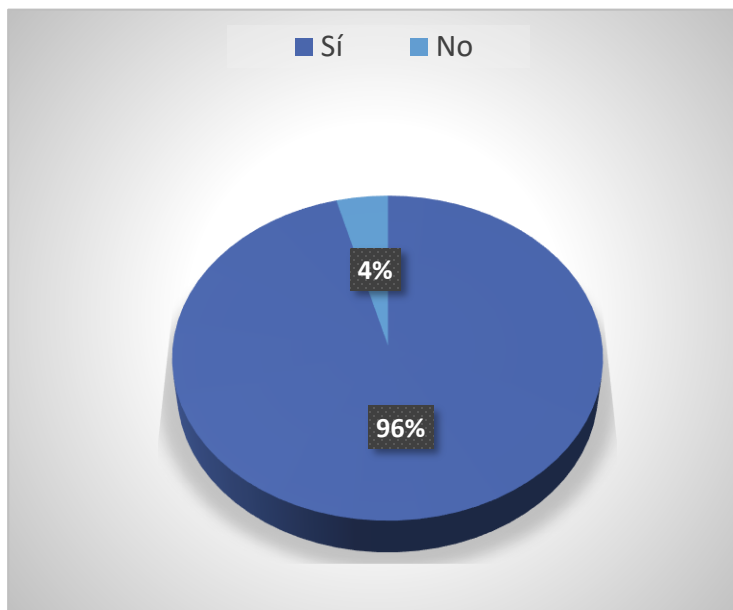
20. ¿Considera de utilidad la planeación estratégica en el trabajo que usted realiza?

**Cuadro No. 25**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	46	96%
No	2	4%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 25**



Fuente: Cuadro No.25

El 96% de colaboradores consideran de utilidad la planeación estratégica para aplicarla en la escuela.



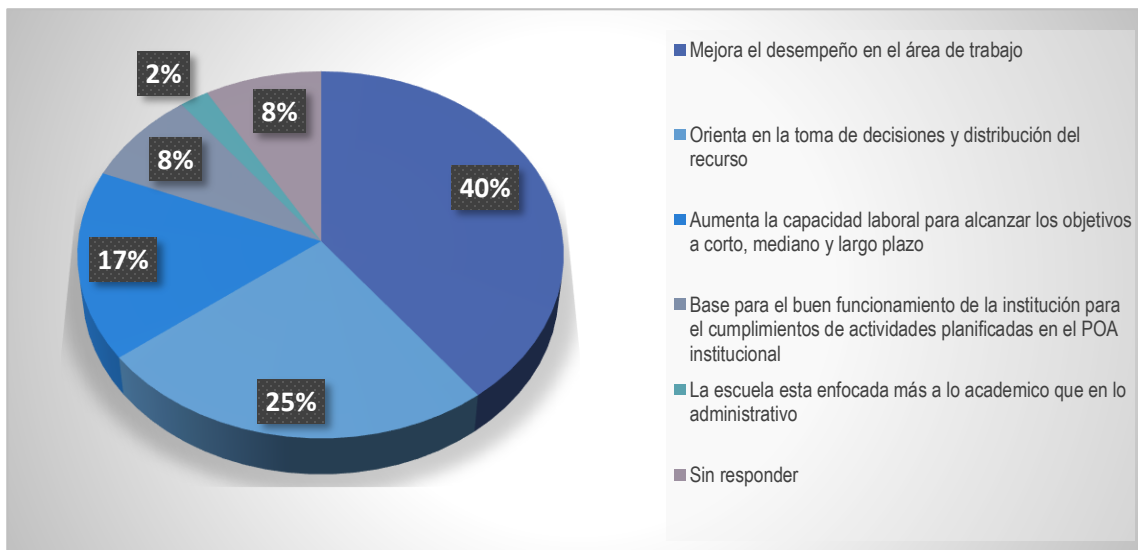
¿Por qué?

**Cuadro No. 26**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mejora el desempeño en el área de trabajo	19	40%
.Orienta en la toma de decisiones y distribución del recurso	12	25%
Aumenta la capacidad laboral para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo	8	17%
Base para el buen funcionamiento de la institución para el cumplimiento de actividades planificadas en el POA institucional.	4	8%
La escuela está enfocada más a lo académico que en lo administrativo	1	2%
Sin responder	4	8%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 26**



Fuente: Cuadro No. 26

La mayoría de colaboradores representando el 40% respondió que mejora el desempeño en el área de trabajo

#### 4.2 Boleta de opinión personal operativo

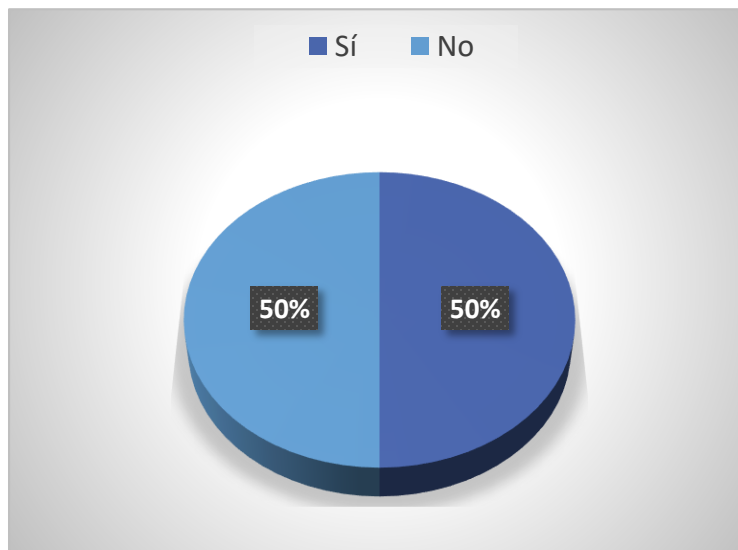
1. Conoce ¿qué es planeación estratégica? (Planeación estratégica es el conjunto de acciones que hace una institución en la presente con el objeto de lograr resultados a futuro)

**Cuadro No. 27**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	50%
No	12	50%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 27**



Fuente: Cuadro No. 27

La mitad de los entrevistados menciona conocer planeación estratégica y el resto no la conoce.

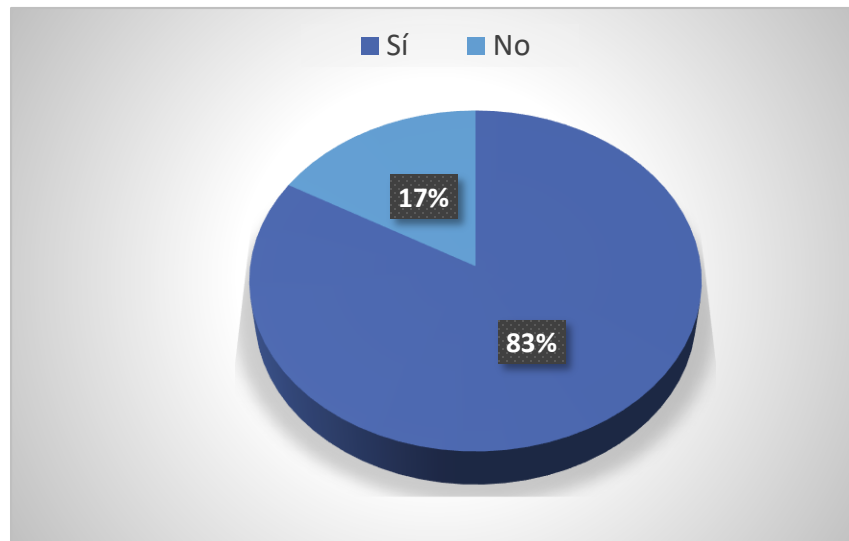
2. ¿Conoce usted la misión y la visión de la escuela?

**Cuadro No. 28**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	83%
No	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 28**



Fuente: Cuadro No. 28

Los colaboradores opinaron conocer la misión y la visión de la escuela, sin embargo, también hubo una minoría de colaboradores que opinaron no conocerlas.

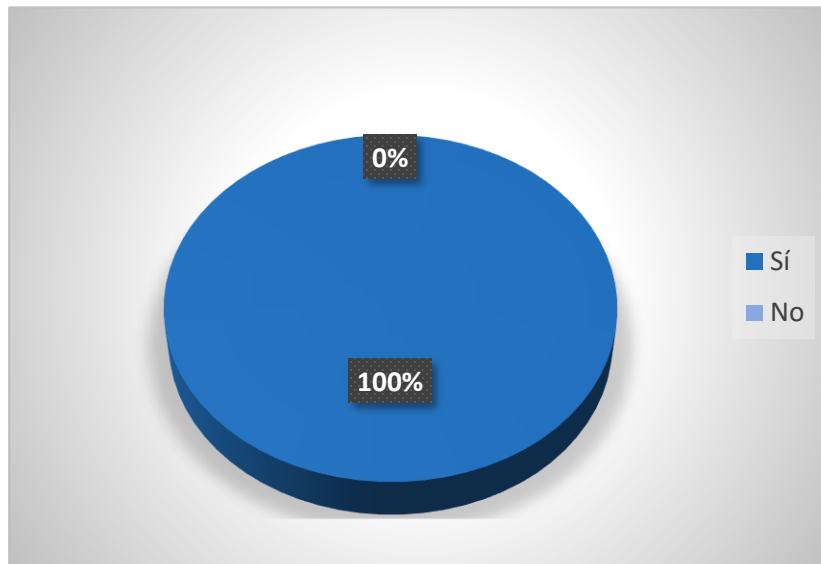
3. ¿Se identifica usted con la misión y la visión de la escuela?

**Cuadro No. 29**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Gráfica No. 29**



Fuente: Cuadro No. 29

El total de colaboradores respondieron que sí se identifican con la misión y visión de la escuela, pero algunos respondieron en la pregunta anterior que no la conocen.

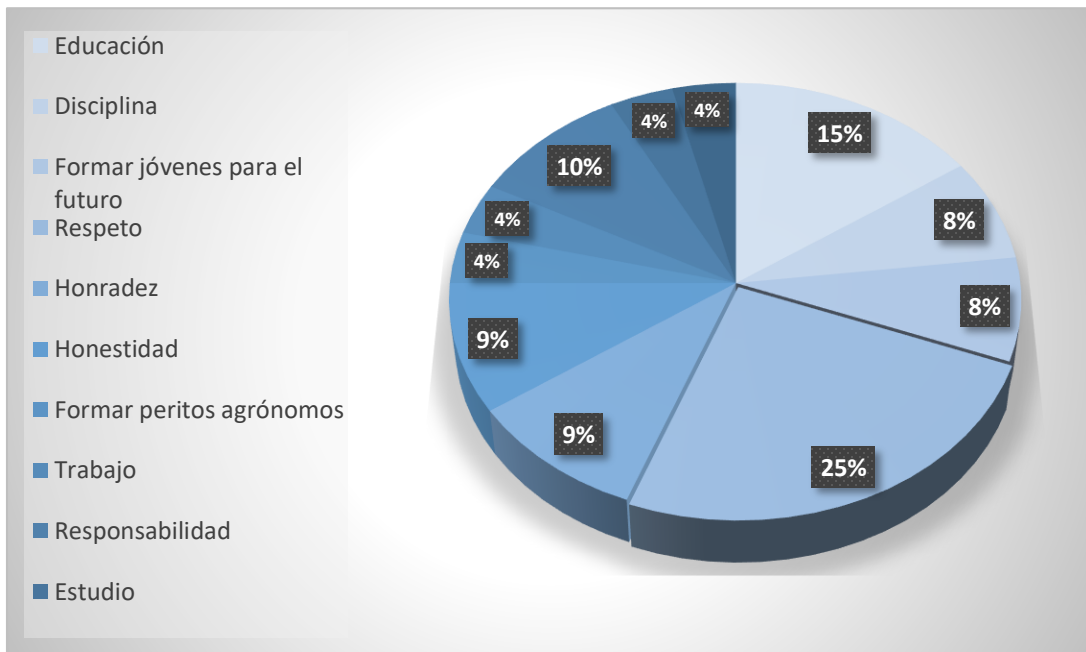
4. Mencione ¿cuáles son los valores institucionales de la escuela?

**Cuadro No. 30**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	13	25%
Educación	8	15%
Honradez	5	9%
Honestidad	5	9%
Responsabilidad	5	10%
Disciplina	4	8%
Formar jóvenes para el futuro	4	8%
Formar peritos agrónomos con buena capacidad en el campo	2	4%
Trabajo	2	4%
Estudio	2	4%
No conoce	2	4%
<b>Total</b>	52	100%

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Grafica No. 30**



Fuente: Cuadro No. 30

La mayoría del personal operativo se enfocaron en el respeto, educación y honestidad como valores importantes.

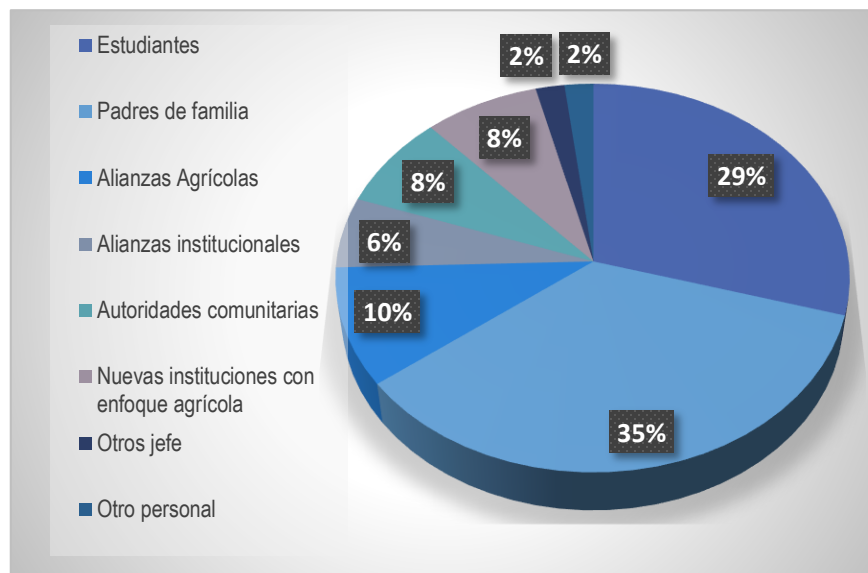
5. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno interno (micro entorno) influyen en las acciones de la escuela?

**Cuadro No. 31**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Estudiantes	15	29%
Padres de familia	18	35%
Alianzas agrícolas	5	10%
Alianzas institucionales	3	6%
Autoridades comunitarias	4	8%
Nuevas instituciones con enfoque agrícola	4	8%
Otros jefe	1	2%
Otros personal	1	2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**Grafica No. 31**



Fuente: Cuadro No. 31

Los factores del micro entorno que influyen en las acciones de la escuela identificados por los colaboradores operativos son los padres de familia con el valor más alto seguido por los estudiantes.

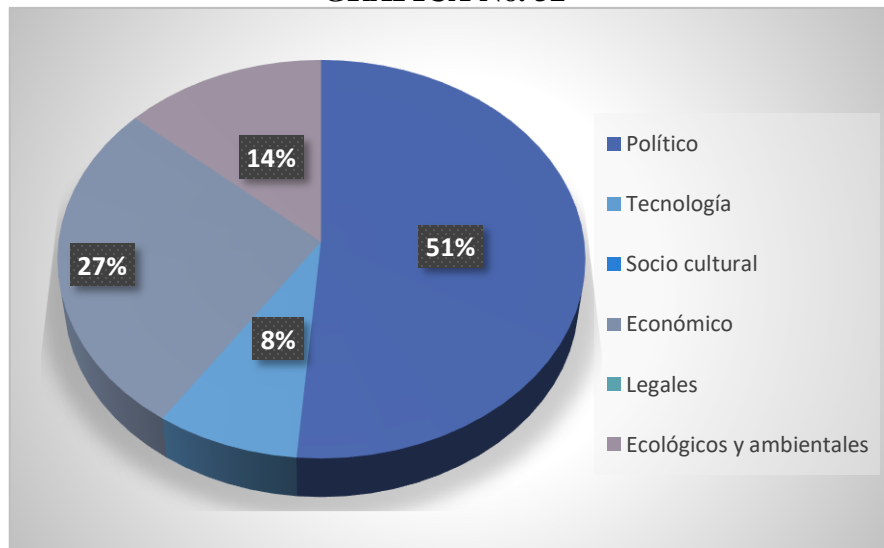
6. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno externo (macro entorno) afectan a la escuela?

**Cuadro No. 32**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Político	19	51%
Tecnología	3	8%
Socio cultural	0	0%
Económico	10	27%
Legales	0	0%
Ecológicos y ambientales	5	14%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**GRAFICA No. 32**



Fuente: Cuadro No. 32

Los factores del macro entorno que afectan a la escuela identificados por los colaboradores operativos son el factor político y el factor económico.



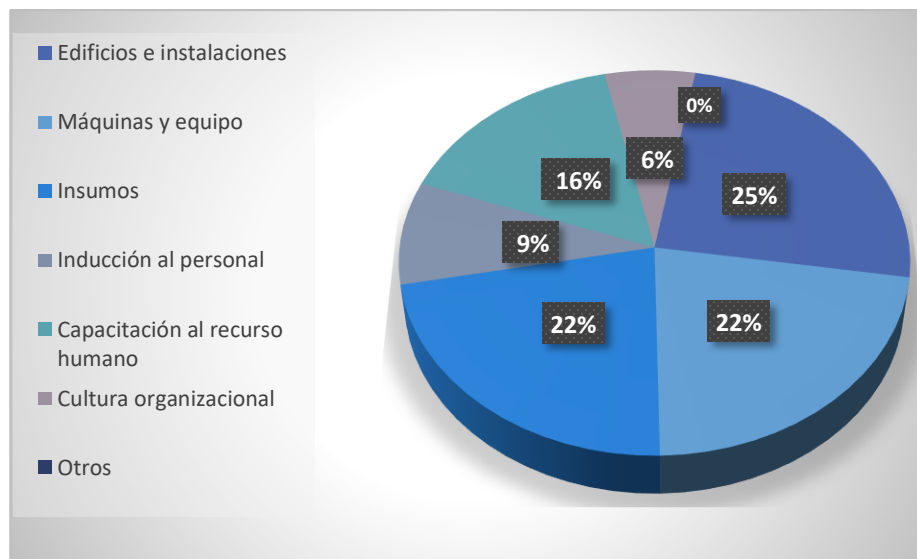
7. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?

**Cuadro No. 33**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Edificios e Instalaciones	20	25%
Máquinas y equipo	18	22%
Insumos	18	22%
Inducción de personal	7	9%
Capacitación al recurso humano	13	16%
Cultura organizacional	5	6%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo (junio 2020)

**GRAFICA No. 33**



Fuente: Cuadro No. 33

Los factores que deben fortalecerse en la escuela según opinión de los colaboradores operativos son: insumos, máquinas y equipo; factores que tienen el mismo número de opinión seguido del factor de instalaciones y capacitación al recurso humano.

### 4.3 Entrevista a autoridades académicas y administrativas de la Escuela de Formación Agrícola San Marcos

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrador Financiero
1.	¿Conoce que es una planeación estratégica?	El señor director de la escuela manifestó que si tenía conocimiento que es planeación estratégica, pero que no había trabajado en la formulación de una planeación estratégica. Es un Instrumento fundamental con el propósito de orientar la gestión institucional de manera planificada y consensuada para lograr acciones que contribuyan al desarrollo del sector en el corto y mediano plazo.	La subdirectora respondió tener una idea y conocer un concepto mencionando que “es planificar a futuro”.	El administrador de la escuela mencionó NO tener idea de lo que es planeación estratégica.
2.	¿Dentro de la escuela se utiliza la planeación estratégica?	Lamentablemente no se ha utilizado, ya que el año pasado se han realizado talleres con uno de los entes rectores ENCA (Escuela Nacional de Ciencias Agrícolas) para la planificación a largo plazo.	No, no se utiliza. Hasta hace poco a través de la ENCA se está trabajando en planificación a largo plazo	Hasta el momento no se ha realizado ninguna planeación estratégica.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrador Financiero
3.	¿Quiénes participan en el proceso de planeación estratégica?	Para realizar la planeación estratégica los Participantes serían personal EFA (Escuela de Formación Agrícola San Marcos), DICORER (Dirección de Coordinación Regional y de Extensión Rural), ENCA (Escuela Nacional de Ciencias Agrícolas) y representantes del MINEDUC (Ministerio de Educación Área San Marcos)	Considero que en la planificación estratégica para la escuela debe participar personal de DICORER, asesores del MAGA CENTRAL, representantes de la ENCA y representantes del MINEDUC	Desde mi punto de vista tendrían que participar el personal y alumnos
4.	¿Conoce las ventajas de aplicar la planeación estratégica?	El director considera que las ventajas pueden ser: generar compromiso, responsabilidad y motivación. Servir de guía a toda la institución. Debe ser factible y flexible	Indicó no conocer exactamente las ventajas pero que una de ellas es encaminar todos los esfuerzos de las diferentes áreas a un objetivo	El administrador considera que deben haber ventajas ya que todo se prevee con anticipación.
5.	¿Conoce usted las desventajas de no aplicar la planeación estratégica?	El director menciona que algunas desventajas pueden ser: -Improvisaciones -Desorganización	La subdirectora indica que lamentablemente el no tener una planificación estratégica se llega a la improvisación de las actividades.	Menciona el administrador que al no planificarse las actividades, todo se improvisa.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrador Financiero
6.	¿Se realiza diagnóstico estratégico?	Si se realiza.	No se ha realizado un análisis profundo de estos entornos, ni de cada una de las áreas de la escuela, las cuales sería interesante realizar para conocer nuestras fortalezas y debilidades.	El administrador responde que este tipo de diagnóstico o análisis no se realiza continuamente.
7.	¿Se realiza un análisis del entorno micro y macro entorno de la escuela? ¿Con que frecuencia se realiza?	Dos veces al año.	No se ha realizado, menos aplicando alguna herramienta, pero si se conoce cuáles son los principales factores de estos entornos que afectan a la escuela.	El administrador responde que este tipo de diagnóstico o análisis no se realiza continuamente. Y que la última vez fue hace unos cinco años.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
8.	¿En el diagnóstico estratégico qué factores de macro entorno afectan a la escuela?	Se puede hacer mención que hay dos factores que afectan a la escuela los cuales son el factor político y el factor económico.	<p>De las opciones dadas en esta pregunta se mencionó los siguientes factores: Político: Aunque por mucho tiempo la escuela no había tenido injerencia política, hace tres años los políticos han intervenido apadrinando personal. Así mismo cada grupo político lleva su plan de trabajo al MAGA, ministerio del cual dependemos.</p> <p>Económico: Si bien se tiene un presupuesto asignado el MAGA es el Ministerio que más candados tiene para ejecutar el presupuesto asignado.</p> <p>Tecnología: Es necesario que la escuela vaya renovando su tecnología adquiriendo equipo moderno.</p> <p>Ecológico y ambiental: Es un requerimiento constitucional velar por desarrollar espacios ambientales sostenibles.</p>	De las opciones dadas en esta pregunta el administrativo mencionó: Factor político, ya que los políticos siempre han querido tener el manejo de la escuela, a través de la contratación del personal y cuando hay cambio de gobierno cada uno entra con diferentes ideas y se ha perdido el apoyo financiero.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
9.	¿En el diagnóstico estratégico qué factores de micro entorno afectan a la escuela?	Se considera que en un momento dado el factor que podría afectar a la escuela son los estudiantes, pues la falta de ellos podría ocasionar el cierre de la escuela.	Uno de los factores que afectan y han afectado a las escuelas son los mismos trabajadores del MAGA personal 011 y 031 que tienen muchos años y que por varios años habían ocasionado huelgas, esto ocasionó que hubiera un retroceso para la escuela. Así mismo podemos mencionar que otro factor que ha afectado a la escuela es el Sindicato de Trabajadores que apadrina a los malos trabajadores.	Hay factores que pueden afectar como la competencia a través de la creación de nuevas instituciones con enfoque agrícola pero también hay factores que son apoyo para la EFA como los padres de familia que han apoyado mucho a la escuela
10.	¿En el diagnóstico estratégico qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?	Se deben fortalecer los edificios, maquinaria, equipo y mobiliario y sobre todo la inducción al personal La escuela lleva más 37 años sin ninguna remodelación y hay varios equipos agrícolas en estado inservible	Una de las áreas que debe fortalecerse es el área administrativa. Sería bueno pensar en realizar una reingeniería para la escuela, esto no significa que debe haber despido masivo pero si realizar los cambios que sean necesarios para mejorar y fortalecer las diferentes áreas de la escuela.	Es necesario que todos los factores sean fortalecidos porque en el caso de la institución se necesita remodelación del edificio. No se cuenta con la suficiente maquinaria y equipo para las prácticas de los jóvenes. El MAGA no provee de insumos necesarios

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
11.	¿Podría mencionar los elementos utilizados en el proceso de planeación estratégica?	Visión, Misión y Valores	Considero que hay algunos elementos de este proceso, pero como la misión, visión no se han actualizado en función de lo que es la escuela, y no se socializa.	Desconozco los elementos que se utilizan en la planeación estratégica.
12.	¿Posee la escuela una visión por escrito? ¿Mencione cuál es?	Si posee, fue realiza en 2017 VISION: Ser una institución educativa a nivel medio líder en la formación de recurso humano en campo agropecuario, forestal e hidrobiológica que garanticen la incorporación de profesionales competentes, a procesos productivos, haciendo uso racional eficiente y eficaz de los recursos naturales renovables, mejorando su calidad de vida, seguridad y soberanía alimentaria, y competitividad. ubicada para la atención de la población rural del occidente de país.	Si, posee, pero esta visión no está definida porque se ha encontrado con varios documentos conteniendo la visión, pero cada una es diferente.	Si posee, porque ha visto algunos documentos, pero no lo sabe ni tampoco se ha tomado el tiempo para aprenderla.
13.	¿Cómo fue definida la visión de la escuela?	El director considera que la visión fue definida con las autoridades de EFA personal Docente y Administrativo	Exactamente no conoce cómo se definió la visión.	El administrativo no conoce como se llegó a definir la visión de la escuela.
14.	¿Qué personas participaron en su formulación?	Director, Sub Director, Personal Docente y Administrativo	Seguramente intervino personal de DICORER y personal de la escuela.	El administrativo no conoce quienes participaron en la formulación de la visión de la escuela.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
15.	¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta al momento de redactar la visión de la escuela?	<p>El entrevistado considera que los aspectos que se deben tomar en cuenta en la redacción de la visión es: Para que fueron creadas. El contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Involucramiento de autoridades del MAGA y el MINEDUC.</li> <li>-Involucramiento de padres de familia</li> </ul>	La actualidad y técnicas son aspectos que se deben tomar en cuenta.	Uno de los aspectos que se debe tomar en cuenta para redactar la visión es que hacemos y que queremos en el futuro.
16.	¿Ha sido modificada alguna vez la visión de la escuela?	Si debe ser modificada cada cuatro años pero los últimos años no se ha realizado.	Si, ha habido intentos para modificar la visión. Pero quizá no se ha socializado.	El administrativo desconoce si ha sido modificada.



No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
17.	¿Está definida la misión de la escuela por escrito? ¿Cuál es?	Si. MISION: Formar Técnicos y profesionales con conocimientos Teóricos y prácticos en el área agropecuaria, forestal y hidrobiológica desarrollando capacidades productivas, organizativas y comerciales para lograr la seguridad y soberanía alimentaria y competitividad con normas y regulaciones claras para el manejo de productos en el mercado nacional, garantizando la sostenibilidad de los recursos naturales”.	Si. Pero como se mencionó en la visión no hay una misión definida que pueda ser socializada. Es importante tomar en cuenta el eslogan “Aprender Haciendo”	Si. Formar jóvenes en el área agrícola con el objetivo de enseñar a los alumnos a desempeñarse en el campo.
18.	¿Conoce usted si ha sido modificada alguna vez la misión de la escuela?	No se conoce que se haya modificado.	Si, ha habido intentos para modificar la misión. Pero quizá no se ha socializado y no se ha involucrado al personal de la EFA.	No se conoce que se haya modificado.
19.	¿Están identificados los valores institucionales en la escuela? ¿Cuáles son los valores institucionales?	Si están identificados los valores. Dentro de los que se pueden mencionar la responsabilidad, honestidad, respeto, disciplina.	No hay valores institucionales definidos. Se inculcan valores dentro de los estudiantes como parte de la responsabilidad de la formación de estudiantes.	No están identificados los valores sin embargo considera que dentro de los valores institucionales que deben trabajarse son puntualidad, honestidad, lealtad.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
20.	¿Por qué es importante para usted definir los valores institucionales?	Es de suma importancia para posicionar al sector agropecuario en el ámbito de la sociedad guatemalteca	Es importante definir los valores institucionales que reflejen los objetivos de la escuela para que los estudiantes sean formados bajo esos valores que logren identificarse con la escuela.	Si es importante porque es parte de la formación académica que se le debe dar a los estudiantes. Si es necesario promover estos valores dentro del personal para lograr la identificación con la institución.
21.	¿Tiene definido la escuela objetivos a futuro? ¿Por qué?	Si. Porque es la guía para la resolución de problemas y la meta de lograr la misión y visión.	Actualmente los objetivos a futuro no están definidos. Porque se podría pensar en implementar otras carreras como parte del pensum de estudios y como parte de los objetivos a futuro.	No, no los tiene definidos, y sería muy importante trabajar por esos objetivos a futuro.
22.	¿Los objetivos planeados cuentan con estrategias para lograrse?	El director de la escuela respondió que sí, los objetivos actuales cuentan con estrategias para lograrse.	La subdirectora respondió que se están implementando algunas estrategias pero que no se han socializado a todo el personal.	El administrador desconoce actualmente si los objetivos cuentan con estrategias.
23.	¿Podría indicar el procedimiento para alcanzar dichos objetivos?	Se realiza un diagnóstico del personal y docentes, se realizan talleres y capacitaciones, posterior se realiza un FODA.	Actualmente se está trabajando en la actualización de las EFAS que comprende las áreas administrativas y docencia.	El administrador desconoce los procedimientos para alcanzar los objetivos.
24.	¿Qué criterios utiliza para seleccionar una estrategia?	-El estilo -La efectividad -El fácil manejo -Que utilice el trabajo en equipo.	Políticas educativas, políticas administrativas y estudio de mercado	El administrador no conoce.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
25.	¿Quiénes llevan a cabo la implementación de las estrategias dentro de la escuela?	-Autoridades como director, subdirector y administrador -Personal en general	Todo el personal guiados por el director, subdirector y administrador	Dirección, Subdirección en lo académico, en lo administrativo el director y administración
26.	¿La escuela cuenta con políticas establecidas?	El director responde que si se cuenta con políticas establecidas.	La subdirectora comenta que sí existen políticas, pero no están consensuadas y no está segura de que sean políticas.	El administrador comenta que no se cuentan con políticas claras.
27.	¿Conoce cuáles son las políticas utilizadas? ¿Puede mencionar algunas?	Si se conocen las políticas de la escuela. Dentro de las cuales se menciona el sector agropecuario y Becas a estudiantes del ciclo básico	La subdirectora menciona que no está segura de que sean políticas. Y menciona el plan de actualización y reglamentos.	El administrador no conoce las políticas utilizadas. Pero menciona que hay un reglamento interno.
28.	¿Se cuentan con procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la planeación estratégica? ¿Cuáles?	Si se cuentan con procedimientos de algunas actividades administrativas a nivel institucional, ahora propias de la EFA de San Marcos no hay a excepción de procedimientos educativos que estos si cuenta la escuela.	En lo particular la EFA no cuenta con procedimientos documentados que nos permitan orientar sobre algunas acciones por ejemplo No hay un proceso de selección de personal.	Hay algunos procedimientos establecidos por el MAGA Central pero propiamente de la escuela no hay. ¿Cuáles? Procedimiento de Caja Chica. Procedimiento para Almacén e Inventario

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
29.	<p>¿Utilizan programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica? ¿Cuáles?</p>	<p>Programas educativos si cuenta la escuela. Otro tipo de programas no se cuentan. A nivel institucional el MAGA a desarrollado programas como programas de agricultura familiar, programas de subvención de insumos agrícolas.</p>	<p>La escuela no cuenta con programas acordes a las necesidades propiamente de la escuela. Como por ejemplo un programa de capacitación de personal para fortalecer el conocimiento del catedrático en su área.</p>	<p>En el área educativa si hay programas aplicados por el MINEDUC y la ENCA pero administrativamente son muy pocos. ¿Cuáles? En recursos humanos un programa de Guatemala Próspera “Vivir Intencionalmente”</p>
30.	<p>¿Se tienen definidas las reglas para conocer qué está permitido hacer y qué no hacer, para tomar decisiones disciplinarias? ¿Cuáles?</p>	<p>La escuela cuenta con algunas reglas que regulan lo que se debe hacer y no se debe hacer por parte de personal, así como reglas que regulan la disciplina dentro del establecimiento por parte de los estudiantes. Si se hace necesario revisar diseñar e implementar varias normativas porque las reglas que se tienen no abarcan todas las áreas. ¿Cuáles? Reglamento Interno en el Acuerdo 174/83 Reglamento de la ENCA, Código de Trabajo y Ley del Servicio Civil.</p>	<p>Si hay reglas contenidas en el Reglamento que regulan la EFAS, además se está trabajando en la elaboración de otros reglamentos que regulen la permanencia de los estudiantes dentro de la escuela. ¿Cuáles? En el área administrativa para sancionar al trabajador está el Código de Trabajo y la Ley de Servicio Civil.</p>	<p>Un reglamento interno administrativo que regule el qué hacer y no hacer del empleado dentro de la escuela no hay. Pero nos respaldamos en las leyes laborales. ¿Cuáles? La ley de Servicio Civil y Código de Trabajo.</p>

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
31.	¿Cómo y con base a que se realiza el presupuesto de la escuela?	El presupuesto se base en lo autorizado por el MAGA	Realmente no conoce en base a qué se realiza el presupuesto. Es del conocimiento que únicamente se asigna un techo presupuestario designado por el Ministerio desde oficinas Centrales.	El presupuesto se obtiene por una asignación presupuestaria designada por las autoridades del MAGA.
32.	¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto?	Autoridades del MAGA Y autoridades de la EFA	Exactamente no lo se sabe. Y considera que por la escuela está a cargo del administrativo financiero	Únicamente se participa en la distribución de la asignación presupuestaria y participa la administración y la dirección de la EFA.

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
33.	¿Qué tipos de planes se utilizan en la escuela?	Plan operativo anual (POA) -Memoria de labores	La entrevistada indico que los planes que se presentan de la escuela son: Planes operativos, POA, PEI (Plan educativo institucional) pero lamentablemente se queda únicamente en letras muertas porque no se ponen en marcha. Además que estos planes tendrían que surgir de una planeación estratégica.  Dentro de los planes en los que me he visto involucrada y puedo decir que se han trabajado son el POA y planes de estudio, que es consciente que el PEI debió reformularse cuando se tomó posesión del cargo a mediados del año 2017, pero hasta la fecha no se ha realizado y que el plan fue elaborado únicamente por Coordinación Académica en 2017 sin involucrarse como autoridades, que este plan se formuló por un período de largo plazo es decir de 5 años que corresponde del 2018 al 2022.	El administrador indico que no participa en la planificación operativa educativa y que él realizar únicamente el Plan Anual de Compras PAC

No	Pregunta	Director	Subdirector	Administrativo Financiero
34.	¿Qué herramientas de planeación estratégica se utilizan en la escuela?	En el listado de herramientas que se le dio a conocer al entrevistado menciono que las únicas herramientas que se ha trabajado es la matriz FODA y los manuales y reglamentos.	Las únicas herramientas utilizadas son el FODA general porque es necesario realizar una FODA de cada área de la escuela para ir fortaleciendo las debilidades. Y manuales operativos específicos.	Al presentar al entrevistado algunas de las herramientas que se pueden utilizar en la planeación estratégica menciona que únicamente conoce los manuales que se utilizan en la escuela y que deben ser actualizados.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación titulada planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos se realizó para determinar la aplicación de este proceso de la administración, a través de una boleta de opinión dirigida al personal que labora en el área administrativa y docentes; una boleta de opinión para personal operativos y se realizó una guía de entrevista a las autoridades académicas y administrativas de la escuela que la conforma el director, subdirector y administrador financiero, logrando obtener la opinión de todo el personal que labora actualmente en la institución.

Con el objetivo de determinar cómo se aplica la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos se estudió a Benavides (2014), quien menciona que la planeación estratégica es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejercer las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.

Cuando a las autoridades académicas y administrativas y a los colaboradores se les preguntó si conocían que es planeación estratégica la mayoría contestó afirmando si conocer que es planeación estratégica pero que no utilizan planeación estratégica como herramienta y enfoque administrativo, principalmente uno de los miembros de las autoridades respondió no conocer, ya que esta no es desarrollada en todos sus ejes, ni es utilizada como un modelo de gestión por falta de conocimiento. Las autoridades académicas y administrativas al preguntarles sobre el diagnóstico estratégico dieron respuestas divididas, ya que el director respondió que dos veces al año se realiza y la subdirección y el administrativo financiero respondieron que no se realiza, sin embargo tanto el personal administrativo, docente y operativo precisan que hay factores macro y micro que afectan a la escuela. Serna (2011) "marco de referencia para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo, respondiendo a las preguntas: ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy? de manera que se debe obtener y procesar información de la empresa y su entorno". El identificar los factores que afectan a la institución es muy positivo porque son retos a los que



se han de enfrentar las autoridades en un futuro próximo y las posibilidades de hacerles frente con éxito.

Para identificar los elementos utilizados en el proceso de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, se consultó a Koontz, Weihrich y Cannice (2017), comentan que la planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos.

Dentro de los elementos de la planeación estratégica Robbins et. al (2013) menciona la misión o propósito, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los procedimientos y presupuesto. Identificar los elementos utilizados en el proceso de la planeación estratégica en la escuela como parte de la filosofía de la organización, es uno de los propósitos de esta investigación y al preguntar a los colaboradores si conocían la misión y visión y si se identificaban con estos elementos, la mayoría respondió que sí, sin embargo la opinión de las autoridades académicas y administrativas estuvo dividida con dos respuestas negativas frente a una respuesta afirmativa, esto nos lleva a determinar que la misión y la visión de la escuela está definida, pero que es necesario actualizarla y sobre todo socializarla para que los colaboradores se identifiquen con estos elementos y que todas las acciones vayan orientadas a alcanzar la misión y visión.

Entre los colaboradores y las autoridades mencionaron más de cuarenta principios y/o normas conductuales llamados valores que están intrínsecos y relacionados con el término escuela, sobresaliendo entre ellos la honestidad, el respeto y la responsabilidad.

Los valores deben ser bien definidos, conceptualizados y socializados porque parte del éxito de la institución radicará en que el personal posea y comparta los valores. Estos valores rigen el comportamiento de las personas y se traducirán en ejemplo para los estudiantes, deben elegirse objetivamente y deben ser útiles al desarrollo de la misión.

Las autoridades de la escuela respondieron a la pregunta de que, si se tenían objetivos definidos a futuro, indicando el director que sí se tenían, la subdirección y la administración respondieron que no están definidos por el momento.

La definición y socialización de los objetivos son necesarios porque el esfuerzo de todos los que laboran en la escuela debe dirigirse al logro de esos objetivos. Así mismo definir los objetivos administrativos por área y/o unidad de trabajo es importante para la dirección de la escuela pues también permite evaluar el éxito, eficiencia y sobre todo el rendimiento con los objetivos trazados. Al entrevistar a las autoridades de la escuela y cuestionarles sobre las estrategias, la dirección y subdirección respondieron que si se cuentan con estrategias y que se están implementando algunas estrategias pero que no han sido socializadas, sin embargo, el administrativo financiero respondió desconocer las estrategias. Es importante que los tres ejes principales (dirección, subdirección y administrativo financiero) de la escuela redefinan o definan si no se cuentan con estrategias que orienten a la acción, por sobre todo que los tres conozcan y den a conocer las estrategias a sus colaboradores. Los colaboradores docentes y administrativos indican que la implementación de las estrategias dentro de la escuela es responsabilidad de la dirección y subdirección.

Es importante utilizar estrategias innovadoras dentro de la institución que ayuden mejorar la calidad educativa, dichas estrategias no solo son utilizadas y aplicadas en las aulas, hay estrategias administrativas que deben definirse y que permitirán mejorar el trabajo administrativo.

En la investigación de campo se preguntó a los colaboradores administrativos y docentes si conocían las políticas utilizadas en la escuela teniendo como respuesta que sí las conocían, también hubo colaboradores que respondieron que no y otros con respuestas como no las socializan, no cuenta con ellas y hubo quien respondió que nunca se había preocupado por conocerlas. En este tema las autoridades académicas y administrativas dieron respuestas muy particulares, indicando el director que si las hay, la subdirección que no estaba segura de que fueran políticas y el administrativo financiero que no conoce las políticas.

Es importante diferenciar este término en el enfoque administrativo y es que una política se entiende como los criterios elegidos para alcanzar un objetivo. Se puede decir que la política es como objetivo macro que requiere necesariamente de un conjunto de estrategias para alcanzar la realización de la política.

La mayoría de docentes y personal administrativo comentó que sí se cuenta con procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la planeación estratégica especialmente si se trata de procedimientos académicos ya que en relación a ello se tienen un proceso, como: procedimientos académicos de los EEMMAF. El POA también tiene contenidos procedimentales. También se cuenta con procedimientos en el área educativa y la forma de enseñanza. Sin embargo, una minoría indicó que no todos los procedimientos se conocen porque no se socializan, lo cual es una debilidad para cumplir con algunos procesos en la EFA.

En contraste a la opinión del personal administrativo y docente el subdirector comentó que en lo particular la EFA no cuenta con procedimientos documentados que permitan orientar sobre algunas acciones, por ejemplo no hay un proceso de selección de personal.

Según las autoridades de la escuela no cuenta con programas acordes a las necesidades propiamente de la escuela. Como por ejemplo un programa de capacitación de personal para fortalecer el conocimiento del catedrático en su área.

También la mayoría de docentes y personal administrativo comentaron que sí se tienen definidas las reglas para conocer que le está permitido hacer y qué no hacer para tomar decisiones disciplinarias. Esta es una fortaleza para la escuela porque permite tener un orden y disciplina en el establecimiento. No se aplican programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica, lo cual puede deberse a que se carece de la misma, por lo que también se desconocen los programas.

Los colaboradores administrativos, docentes y autoridades confirmaron que la escuela cuenta con un presupuesto asignado año con año. Al consultarles como es asignado éste, el director, subdirector y administrativo financiero coincidieron que es asignado por el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación otorgando un techo presupuestario al cual debe de regirse, desconociendo totalmente como realizan el cálculo de ese techo presupuestario. El presupuesto es un elemento fundamental para dar marcha a lo planificado y debe ajustarse periódicamente, pues contiene en detalle gastos fijos, variables y compras.

Para identificar los tipos de planes que se utilizan en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos se consultó a Robbins y Couter (2014), quienes refieren las formas o tipos más usuales para desarrollar planes de las organizaciones son por su línea estratégica, el plazo en que se determinarán, la frecuencia y su especificación. Por su línea el autor presenta los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Para determinar los tipos de planes que se utilizan en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos se realizaron las preguntas correspondientes a los colaboradores quienes identifican los planes de tipo operativo u operacionales a nivel de docentes y otro tipo de planes como el Plan Educativo Institucional (PEI) Plan Operativo Anual (POA) y el (Plan anual de compras) a nivel de autoridades superiores de la escuela. La autoridad académica que recae en la subdirección, resalto que es lamentable que los planes queden en letras muertas porque no se ponen en marcha y que estos planes tendrían que surgir de la planeación estratégica de la escuela, que es consciente que el PEI debió reformularse cuando se tomó posesión del cargo a mediados del año 2017, pero hasta la fecha no se ha realizado y que el plan fue elaborado únicamente por Coordinación Académica sin involucrarse como autoridades, que este plan se formuló por un período de largo plazo es decir de 5 años que corresponde del 2018 al 2022. También se pudo determinar que entre los colaboradores se desconoce el PEI porque en los resultados del trabajo de campo únicamente dos colaboradores hicieron mención del POA y PEI en la casilla de otros.

Los planes identificados por el personal son complementarios de la planeación estratégica siendo que este es una visión general de alto nivel donde definen su visión, misión, valores, objetivos y otros elementos del proceso. Este plan es la base fundamental de la organización en donde se definen las decisiones a largo plazo que pueden ser de tres, cinco o incluso diez años. Esto hace pensar que los otros tipos de planes como el PEI y el POA que deben surgir de la planeación estratégica no son socializados en la escuela por los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Con el objetivo de establecer las herramientas de diagnóstico de la planeación estratégica utilizadas en la escuela de formación agrícola de San Marcos se consultó a Munch y Garcia (2015), quienes comentan que las herramientas de planeación llamadas también técnicas de planeación, son aquella que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales.

En el trabajo de campo se pudo establecer que en la escuela sí se utilizan algunas herramientas de la planeación, la mayoría de colaboradores docentes y administrativos, así como las autoridades académicas y administrativas se enfocaron en la herramienta FODA, estableciendo que sí han realizado un análisis de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades a nivel general de la escuela.

Las autoridades académicas y administrativas indicaron que era necesario realizar un FODA a lo interno de cada una de las áreas de la escuela para identificar sus debilidades y fortalezas. Al aplicar la herramienta FODA necesariamente evaluarán sus oportunidades y amenazas así como sus debilidades y fortalezas.

En la planificación estratégica se pueden utilizar o aplicar varias herramientas que ayudan en gran manera a formular y desarrollar la planeación y a saber qué es lo que se quiere, como se quiere efectuarlo y los tiempos necesarios. Entre las herramientas de diagnóstico que se pueden utilizar en la escuela además del FODA, puede ser el PEST para analizar el entorno externo, las 5 fuerzas de Porter que es una herramienta para establecer estrategias, otras como gráficas de Gantt, diagramas de flujo y manuales. En el trabajo de campo mencionaron las autoridades académicas y administrativas así como el personal docente y administrativo que los manuales es otra herramienta utilizada y que estos deben ser actualizados.

## VI. CONCLUSIONES

Se identificó que no se aplica planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos porque solo se aplican algunos elementos relacionados con este proceso.

Se conoció que el diagnóstico estratégico de la escuela no se realiza formalmente desde hace varios años, sin embargo si se identifican algunos factores del macro entorno que les afectan como el político. En lo interno de la escuela deben ser fortalecidos los recursos como edificios e instalaciones, insumos, máquinas y equipos.

Los elementos de planeación estratégica que actualmente se aplican en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos son: misión, visión y valores, elementos que no se han actualizado; otros elementos como objetivos, estrategias, políticas y procedimientos deben formularse.

Los tipos de planes que se utilizan en la escuela son planes educativos de tipo operativo que abarca actividades y tareas específicas de corto plazo. Así mismo el Plan Educativo Institucional (PEI) el cual se relaciona con la planeación estratégica no se ha actualizado y no es del conocimiento del personal.

Se estableció que una de las herramientas para diagnóstico de planeación estratégica, utilizada en la Escuela de Formación Agrícola es la matriz FODA, para conocer en forma general las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas de la escuela. Y otra herramienta utilizada son los manuales con que cuenta la escuela pero que datan de hace varios años y no están actualizados.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Implementar la planeación estratégica de manera formal, de la cual debe surgir el Plan Educativo Institucional (PEI) y ser complementarios, destacándose la importancia del involucramiento y participación del personal, a través de talleres para aplicarse la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, con el compromiso de las autoridades académicas y administrativas de socializarse en toda la escuela al momento de ser aceptada.

Realizar el diagnóstico estratégico de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos en forma periódica a nivel general de la escuela y de cada área de trabajo.

Se sugiere a las autoridades académicas y administrativas que los elementos como la misión, visión y valores se actualicen en función de la proyección que en este momento tiene la escuela, que en la formulación de objetivos, estrategias y políticas que son de la competencia de este nivel, se involucre al personal de algunas áreas claves para que aporten opiniones suficientes para definir estos elementos que permitan a la escuela verse a futuro.

Es conveniente la elaboración de planes funcionales o de mediano plazo además de los operativos, que se enfoquen al cumplimiento de los elementos definidos en la planeación estratégicas de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

En el proceso de diagnóstico se continúe con la aplicación de la matriz FODA siendo que esta herramienta es de mucha utilidad y es conocida por el personal, así mismo aplicar otras herramientas de apoyo que faciliten el trabajo como el Análisis PEST, gráfica de Gannt, se actualicen los manuales y se establezcan los necesarios. Es importante que las autoridades académicas y administrativas conozcan estas y otras herramientas para aprovechar la utilidad y funcionalidad de cada una en la planeación estratégica.

## VIII. REFERENCIAS

Congreso de la República de Guatemala (1995). Acuerdo No. 03-CD-ENCA-95

Congreso de la República de Guatemala (1983). Acuerdo Gubernativo No. 124-83 de fecha 15 de Marzo de 1983.

Congreso de la República de Guatemala (1989). Acuerdo Ministerial No. 175-89 de fecha 08 de Agosto de 1989.

Barrios A. (2011) Planeación estratégica en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/01/01/Barrios-Astrid.pdf> Clasificación URL 01 T5262

Benavides, J. (2014). Administración. McGraw Hill. México

Brian Gym (2019). Qué es gráfica de Gantt. Recuperado de Fuente: <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-un-diagrama-o-grafica-de-gantt>

Carreto, J. (2009). Planeación estratégica. Recuperado de <http://planeacion-strategica.blogspot.com/2008/07/anlisis-pest.html>

Castro, F. (2016). *Diseño de planificación estratégica para el Hotel Perla del Sur*. Tesis inédita de licenciatura Universidad Rafael Landívar campus de Retalhuleu. Recuperado de <http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/jcem/Tesis/2016/01/01/Castro-Francisca.pdf> Clasificación URL 01 T5827

Constitución Política de la República de Guatemala. Decreto de la Asamblea Nacional Constituyente.



Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. (3ª. Ed). McGraw Hill. México.

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª. Ed.). España: Mc-Graw Hill Interamericana.

Gómez, J. (2017 enero26) *Planeación estratégica y la estrategia competitiva en la práctica*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/planeacion-estrategica-y-estrategia-competitiva-jorge-gomez/241367>.

Gómez, J. (2017 noviembre 16) *Cambie la manera de hacer planeación para el 2018*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/cambie-la-manera-de-hacer-planeacion-para-el-2018-jorge-gomez/241367>

Gómez, R. (2001) Antecedentes históricos. *Expresión agropecuaria*. No. 1. Pp.5-6.

Gómez, R. (2001) ¿Qué es la escuela de formación agrícola? *Expresión agropecuaria*., No. 2. pp.5.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed.) Mc. Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística (2008 junio 30) *Población total por municipio*. Guatemala. Organismo Judicial. Recuperado de: [http://www.oj.gob.gt/estadisticaj/reportes/poblacion-total-por-municipio\(1\).pdf](http://www.oj.gob.gt/estadisticaj/reportes/poblacion-total-por-municipio(1).pdf)

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, J. (2017). *Administración: Una perspectiva global*. (16ª. Ed.). México. McGraw Hill.

Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. (2ª. Ed.) Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Dirección de Coordinación Regional y Extensión Rural. Escuela de Formación Agrícola (s.f.). Proyecto Educativo Institucional PEI.

Munch, L y J. Garcia (2015) fundamentos de administración (9ª. Ed) Trillas, México

Reyes, A. (2012). Planeación estratégica para alta dirección. Estados Unidos de América.

Reyes, A. (2007). Administración Moderna. Limusa. México

Rivera, J. (2014). *Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las Escuela de español de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita de licenciatura Universidad Rafael Landivar, campus Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rivera-Juan.pdf>. Contenido de Tesis (PDF).

Robbins, S., Coulter, M., Ahmed, P., Shepherd, C., Filion, L., y Cisneros, L., (2013). Administración un empresario competitivo. (3ª. ed.). México: Pearson

Roobins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12ª. Ed.). México: Pearson.

Sánchez, J. (2018, febrero 14) *Improvisación estratégica*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/improvisacion-estrategica-por-juliana-sanchez-trujillo/255275>.

Serna, H. (2011). Gerencia estratégica. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2015). Administración estratégica. McGraw Hill. México.

Tripler, B. (2012, diciembre 5) *Gerenciar en Incertidumbre*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/gerenciar-en-incertidumbre>.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Propuesta: Talleres para la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.**



Elaborado por

**Monica Mariela Díaz Vásquez**

Marzo de 2021

## **Introducción**

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la Escuela de formación agrícola para alcanzar los objetivos previstos, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta de gestión fundamental para la toma de decisiones al interior de la escuela.

Por la utilidad que tiene la planeación estratégica para la EFA se presenta como solución a la problemática identificada en los resultados del estudio la propuesta que consiste en talleres para dar a conocer la aplicación de la planeación estratégica en la institución. Los talleres están dirigidos a cuatro grupos: autoridades académicas y administrativas, personal administrativo, docente y personal operativo.

El taller además de transmitir conocimientos busca de manera práctica dar a conocer cómo realizar un diagnóstico para analizar la situación actual de la EFA, cómo redactar una misión visión y valores. También enseña con formatos y actividades cómo plantear objetivos, estrategias y procedimientos que se deben desarrollar para alcanzar el éxito en el aprendizaje y hacer de la EFA una institución competitiva en la educación.

La propuesta tiene como objetivo general instruir por medio de talleres al personal de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos sobre cómo debe aplicarse la Planeación estratégica.

El taller se compone de cuatro módulos el primero relacionado con la planeación y diagnóstico estratégico, el segundo módulo con el tema de elementos de la planeación estratégica, el tercer módulo los tipos de planes y su utilización para alcanzar objetivos a corto y mediano plazo y el cuarto módulo con el tema de las herramientas de la planeación estratégica y su utilización.

Se detallan los objetivos del taller, el alcance, las políticas, metodología y perfil del capacitador para realizar el taller. También se presenta el cronograma y presupuesto, que en total suma SEIS MIL QUINCE QUETZALES EXACTOS (Q. 6.015.00)

## **Justificación**

Cualquier organización está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental para la Escuela de Formación Agrícola trazar un camino claro que permita alcanzar los objetivos previstos. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. Es precisamente esto en lo que consiste la planeación estratégica para la escuela.

Según los resultados de la investigación se concluyó que en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos la planeación estratégica no se aplica formalmente y esta herramienta de gestión no es conocida por todo el personal.

La investigación de campo también demostró que no cuentan con un diagnóstico estratégico actualizado, que actualmente la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos cuenta con los siguientes elementos de la planeación estratégica: la misión, la visión y valores, pero también se pudo establecer que estos elementos deben actualizarse en función de la proyección que actualmente tiene la escuela y que se desea alcanzar para el futuro. También se identificó que se realizan únicamente planes educacionales de tipo operativo y no existe ningún plan estratégico en la gestión administrativa que oriente a la dirección, subdirección y administración financiera para gobernar a futuro y alcanzar objetivos.

Por esta razón se justifica la propuesta que consiste en talleres para aplicar la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, para explicar y realizar actividades que permita a los trabajadores conocer cómo realizar un diagnóstico estratégico a través de las herramientas de diagnóstico propuestas como el PEST Y FODA. También se enseñará de forma práctica y ordenada los elementos del proceso de planeación estratégica reformulando la visión, misión y valores, formulación de estrategia, políticas, reglas y presupuesto

## **Objetivos**

### **General**

Instruir por medio de talleres al personal de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos sobre cómo debe aplicarse la planeación estratégica.

### **Objetivos específicos**

Instruir al personal docente, administrativo, operativo y autoridades académicas y administrativas acerca de cómo realizar un diagnóstico estratégico y utilización de las herramientas de diagnóstico. Dar a conocer por medio del taller sobre la forma ordenada y relacionada de aplicar los elementos de la planeación estratégica en la EFA, principalmente sobre cómo redactar la misión, visión y valores para su actualización en función de la proyección que actualmente tiene la escuela.

Enseñar a los participantes los tipos de planes que se utilizan en la planeación estratégica y su importancia en el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Que los participantes identifiquen otras herramientas de la planeación estratégica y comprendan la utilidad que cada una tiene en el proceso.

### **Alcance Pedagógico –didáctico**

Se pretende que los tres grupos: autoridades académicas y administrativas, personal administrativo y docente y personal operativo conozcan y apliquen a través de los talleres todos los pasos de la planificación estratégica en la EFA desde qué es planeación estratégica, el diagnóstico estratégico de la escuela con las uso de las herramientas PEST y FODA, tipos de planes y herramientas de planeación estratégica para su conocimiento y utilidad.

### **Convocatoria para la participación del taller**

La convocatoria para que participen los tres grupos: autoridades académicas y administrativas, personal administrativo y docente y personal operativo se realizará a través de una circular de convocatoria enviada por correo electrónico y para algunos colaboradores que no cuenten con correo se entregará la circular personalmente. En ésta se invitará a los talleres presenciales y se les indicará que se les proporcionará un ejemplar de la guía de aplicación del proceso de planificación estratégica.

### **Responsable del taller**

La responsabilidad de llevar a cabo los talleres para la aplicación de la planificación estratégica en la EFA es la autora de la investigación Mónica Díaz, quien deberá supervisar la ejecución del programa con el único fin de apoyar la aplicación de la planificación estratégica.

### **Metodología general**

Los talleres se llevarán a cabo de manera presencial, utilizando la técnica de lluvia de ideas y mesa redonda, motivando la participación para la práctica y aplicación de la planificación estratégica con el intercambio de experiencias, actividades dirigidas, preguntas y respuestas, lo que será impartido y controlado por el experto conocedor de los temas de los talleres.

Se hará entrega del material didáctico, en este caso la guía a los tres grupos participantes el día en que se realizarán los talleres. Se evaluará para medir la satisfacción de los participantes y los resultados que se generaron para su retroalimentación.

### **Medidas sanitarias ante el Covid 19**

1. Todos los participantes del taller deben de llevar puesta correctamente la mascarilla.
2. Al ingresar al salón los participantes deben de pisar la alfombra para desinfectarse los pies
3. Los participantes deben de colocarse alcohol en gel en las manos.

### **Duración y Horario**

Estos talleres constan de cuatro módulos, y se impartirán a los 3 grupos, cada taller tendrá la participación de 25 personas incluyendo a las autoridades académicas y administrativas que tendrán participación en cada grupo así: Se inicia con el personal administrativo, gestora de recursos humanos y ocho docentes con la participación del administrativo financiero. El segundo grupo 22 docentes, coordinador académico, psicóloga y subdirector y el último grupo será el personal operativo con la participación del director. Se sugiere que sea de 8:00 a.m. a 13:00 horas. Tiempo que incluye el registro de los participantes y la bienvenida.



## Contenido temático de los talleres

Módulo I	Temas
<p style="text-align: center;"><b>TALLER 1</b> <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y</b> <b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b></p>	TEMA 1. Planeación estratégica
	TEMA 2. Diagnóstico estratégico y su importancia
	TEMA 3. Análisis del macroentorno
	TEMA 4. Análisis de microentorno.
	TEMA 5. Uso de herramienta de diagnóstico. Análisis FODA
	TEMA 6. Uso de herramienta de diagnóstico Análisis PEST

Módulo II	Temas
<p style="text-align: center;"><b>TALLER 2</b> <b>ELEMENTOS DE PLANEACIÓN</b> <b>ESTRATÉGICA</b></p>	TEMA 1. Filosofía de la EFA. Misión, visión y valores
	TEMA 2. Objetivos y estrategias
	TEMA 3. Políticas y reglas
	TEMA 4. Procedimientos
	TEMA 5. Programas
	TEMA 6. Presupuesto

<b>Módulo III</b>	<b>Tema</b>
<b>TALLER 3</b> <b>TIPOS DE PLANES DE PLANEACIÓN</b>	TEMA 1. PLAN ESTRATÉGICO
	TEMA 2. PLAN TÁCTICO
	TEMA 3. PLAN OPERATIVO

<b>Módulo IV</b>	<b>Temas</b>
<b>TALLER 4</b> <b>HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	TEMA 1. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO
	TEMA 2. HERRAMIENTA PARA ESTRATÉGIAS “LAS 5 FUERZAS DE PORTER”
	TEMA 3. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN OPERACIONAL “GRAFICAS DE GANTT”
	TEMA 4. HERRAMIENTA DE MAPEO DE PROCESO “DIAGRAMA DE FLUJO INTERFUNCIONAL”
	TEMA 5. HERRAMIENTA O TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN “MANUALES”

<b>Programación de talleres para la aplicación de planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos</b>													
Duración	Un mes												
Participantes	Grupo I: administrador financiero, personal administrativo y primer grupo de docentes; Grupo II: subdirector y segundo grupo de docentes; Grupo III: director y personal operativo.												
Actividades	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	10:50	11:00	11:30	12:00	12:30	12:45	13:00	Responsable
Bienvenida a las autoridades académicas y administrativa y personal incluido en el primer taller y presentación del Instructor													Monica Díaz Autora de la propuesta
Entrega de la guía de aplicación de la planeación estratégica													Monica Díaz Autora de la propuesta
Taller I y II													Instructor
Refacción													Monica Díaz Autora de la propuesta
Taller III y IV													Instructor
Evaluación del taller													Monica Díaz Autora de la propuesta
Despedida y agradecimiento por la participación													Monica Díaz Autora de la propuesta

## Cédulas informativas de los talleres

CÉDULA DE TALLER I	
<b>Lugar:</b> Lugar: Salón usos múltiples de la EFA.	<b>Dirigido a:</b> Tres grupos, autoridades académicas y administrativas, personal administrativo, docente y personal operativo.
<b>No. de participantes:</b> Promedio de 25 personas.	<b>Tiempo de duración:</b> 4 horas de capacitación y 20 minutos de refacción.
<b>Taller I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	
<b>Objetivo:</b> Que los participantes conozcan que es planeación estratégica y la importancia de realizar el diagnóstico estratégico, evaluando el macro y micro entorno así como la aplicación de herramientas de diagnóstico FODA y PEST.	
<b>Evaluación:</b> Se evaluará la satisfacción de los participantes y los resultados que se generaron para su retroalimentación.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Concepto y su importancia	Licenciado en Administración de Empresas	Exposición introductoria. Uso del método analítico y posteriormente el método sintético.
Análisis Macro: factores socioculturales, factores tecnológicos, factores económicos, factores legales, factores del entorno y globales	preferencia con Maestría en Educación; con conocimientos y experiencia en el tema de planificación estratégica, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.	Los participantes se dividirán en 4 grupos y cada grupo presentará un análisis de cada entorno de la EFA según el instrumento de la guía
Análisis Micro: estudiantes, padres de familia, autoridades comunitarias, alianzas institucionales		Teórico – práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos y cada grupo presentará un análisis de cada entorno de la EFA según el instrumento de la guía.
Ambiente interno de la escuela: recursos tangibles, recursos intangibles, recursos subcontratados.		Teórico – práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos y cada grupo presentará un análisis de cada entorno de la EFA según el instrumento de la guía
Uso de la herramienta de diagnóstico PEST y FODA, metodología.		Teórico – práctico. Con una lluvia de ideas se analizará con los participantes las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la EFA en base al instrumento de la guía

HORARIO
<b>08:30 a 10:30 a.m.</b> Primera parte de la capacitación.
<b>10:30 a 10:50 a.m.</b> Refacción.
<b>11:00 a 13:00 p.m.</b> Segunda parte de la capacitación.

## TALLER II

CÉDULA DE TALLER	
<b>Lugar:</b> Lugar: Salón usos múltiples de la EFA.	<b>Dirigido a:</b> Tres grupos, autoridades académicas y administrativas, personal administrativo, docente y personal operativo.
<b>No. de participantes:</b> Promedio 25 personas.	<b>Tiempo de duración:</b> 4 horas de capacitación y 20 minutos de refacción.
<b>Taller II: ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>Objetivo:</b> Que los grupos participen en la reformulación de la misión, visión y valores. Y los objetivos, estrategias y políticas se formulen en función de los alcances a futuro para la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.	
<b>Evaluación:</b> Se evaluará la satisfacción de los participantes y los resultados que se generaron para su retroalimentación.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Filosofía de la EFA. Misión, Visión y valores	Licenciado en Administración de Empresas de preferencia con Maestría en Educación; con conocimientos y experiencia en el tema de planificación estratégica, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.	Teórico-práctico. Se formarán 3 grupos para reformular y actualizar misión visión y valores de la EFA según formato de la guía
Objetivos y estrategias		Teórico-práctico. Se formarán 3 grupos de discusión para exponer 3 objetivos con sus respectivas estrategias según formato de la guía.
Políticas y reglas		Teórico-práctico Se solicitará a los participantes la revisión de las políticas y reglas actuales de la EFA y sus propuestas de mejora, llegando a un consenso.
Procedimientos		Teórico-práctico Presentar un ejemplo de un procedimiento común en la EFA con su actividad, responsable, y recursos.
Programas		Teórico – práctico. Realizar una gráfica de Gantt de una capacitación de la EFA según formato de la guía
Presupuesto		Teórico – práctico Realizar el presupuesto de la capacitación según formato de la guía

HORARIO
<b>08:30 a 10:30 a.m.</b> Primera parte de la capacitación.
<b>10:30 a 10:50 a.m.</b> Refacción.
<b>11:00 a 13:00 p.m.</b> Segunda parte de la capacitación.

### TALLER III

<b>CÉDULA DE TALLER</b>	
<b>Lugar:</b> Lugar: Salón usos múltiples de la EFA.	<b>Dirigido a:</b> Tres grupos, autoridades académicas y administrativas, personal administrativo, docente y personal operativo.
<b>No. de participantes:</b> Promedio de 25 personas.	<b>Tiempo de duración:</b> 4 horas de capacitación y 20 minutos de refacción.
<b>Taller III:</b> TIPOS DE PLANES	
<b>Objetivo:</b> Que los participantes aprendan a diferenciar cada tipo de plan en la planeación, su importancia y sus principios.	
<b>Evaluación:</b> Se evaluará la satisfacción de los participantes y los resultados que se generaron para su retroalimentación.	

<b>CONTENIDO</b>	<b>PERFIL DEL CAPACITADOR</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
Concepto, elementos del concepto e importancia.	Licenciado en Administración de Empresas de preferencia con Maestría en Educación; con conocimientos y experiencia en el tema de planificación estratégica, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.	Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos
Principios		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos
Plan Estratégico		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos.
Plan Táctico o funcional		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos.
Plan operativo.		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos.
Plan de contingencia		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos.

<b>HORARIO</b>
<b>08:30 a 10:30 a.m.</b> Primera parte de la capacitación.
<b>10:30 a 10:50 a.m.</b> Refacción.
<b>11:00 a 13:00 p.m.</b> Segunda parte de la capacitación.

## TALLER IV

CÉDULA DE TALLER	
<b>Lugar:</b> Lugar: Salón usos múltiples de la EFA.	<b>Dirigido a:</b> Tres grupos, autoridades académicas y administrativas, personal administrativo, docente y personal operativo.
<b>No. de participantes:</b> Promedio de 25 personas.	<b>Tiempo de duración:</b> 4 horas de capacitación y 20 minutos de refacción.
<b>Taller IV: HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>Objetivo:</b> Que los participantes identifiquen otras herramientas de la planeación estratégica y comprendan la utilidad que cada una tiene.	
<b>Evaluación:</b> Se evaluará la satisfacción de los participantes y los resultados que se generaron para su retroalimentación.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Herramientas De Diagnóstico Concepto e importancia	Licenciado en Administración de Empresas de preferencia	Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos
Herramienta Para Estratégias “Las 5 Fuerzas De Porter”	con Maestría en Educación; con conocimientos y experiencia en el tema de	Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos
Técnicas De Planeación Operacional “Graficas De Gantt”	planificación estratégica, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.	Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos
Herramienta De Mapeo De Proceso “Diagrama De Flujo Interfuncional		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos
Herramienta o Técnica De Organización “Manuales”		Exposición introductoria. Teórico-práctico. Los participantes se dividirán en 4 grupos

HORARIO
<b>08:30 a 10:30 a.m.</b> Primera parte de la capacitación.
<b>10:30 a 10:50 a.m.</b> Refacción.
<b>11:00 a 13:00 p.m.</b> Segunda parte de la capacitación.

**Evaluación del taller para la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos por los participantes.**

Día, mes, año: \_\_\_\_\_

Su opinión es muy importante para nosotros. Nos es sumamente útil para conocer la satisfacción que tiene por la actividad realizada

Sírvase dedicar unos minutos a responder a las preguntas que figuran a continuación, y entregue la hoja de evaluación una vez cumplimentada.

1. ¿Cuán probable es que pueda poner en práctica las enseñanzas aprendidas en este taller de capacitación? (señale con un círculo una de las respuestas)

Muy probable      Probable      Algo probable      Improbable

2. Enumere tres conocimientos/competencias/actitudes que haya aprendido, que podría poner en práctica en el vivero.

---

---

3. La guía que se le entregó en el taller fue pertinente e informativo.

Completamente de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Completamente en desacuerdo

4. ¿Qué opinión le merece la distribución entre presentaciones, discusiones y actividades?

Excelente      Buena      Regular      Mala

5. ¿Cómo considera el tiempo asignado a las presentaciones de los temas?

Suficiente      Relativamente suficiente      Relativamente insuficiente      Insuficiente



6. ¿Cómo considera el tiempo asignado a las actividades, preguntas y respuestas?

Suficiente      Relativamente suficiente      Relativamente insuficiente      Insuficiente

7. La organización general del taller favoreció una buena experiencia de aprendizaje.

Completamente de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

8. Recomendaría este taller a sus colegas.

Completamente de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

9. Si considera que se omitió algo que debería haberse tratado, sírvase indicarlo a continuación.

---

---

10. Sírvase formular sus posibles observaciones sobre la manera en que este taller podría mejorarse en el futuro.

---

---

---

¡Gracias por su tiempo!

### Propuesta de presupuesto para talleres

Descripción	No. De personas	Costo por persona	Total
<b>Capacitador</b>	75	Q. 50.00	Q. 3,750.00
<b>Salón de usos múltiples de la EFA</b>	75	Sin costo	Sin Costo
Refacción	75	Q. 15.00	Q. 1,125.00
<b>Material didáctico (copias de hojas de evaluación)</b>	75	Q. 0.20	Q. 15.00
<b>Equipo: computadora, audífonos, internet)</b>	Proporcionado por la EFA	Sin Costo	Sin Costo
<b>Material didáctico (impresiones y espiral)</b>	75	<u>Q. 15.00</u>	<u>Q. 1,125.00</u>
<b>Total</b>	75	<u>Q. 80.20</u>	<u>Q. 6,015.00</u>

Fuente: Elaboración propia

La Escuela de Formación Agrícola de San Marcos tiene un renglón presupuestario asignado para capacitación del personal a través del Departamento de Recursos Humanos, se presentará una solicitud para la asignación de un profesional para llevar a cabo la capacitación, esta acción beneficiaria la puesta en marcha de esta propuesta porque no tendría ningún costo el en rubro de capacitador.

La Escuela de Formación Agrícola de San Marcos podrá también llevar a cabo la capacitación a través de la alianza con el Instituto Técnico de Capacitación y productividad (INTECAP) para la capacitación del personal con un costo únicamente significativo, siendo que podrá ser este instituto uno de los medios para facilitar el capacitador y reduzca el costo en este renglón.

El costo del material didáctico para proveer al personal, tiene un costo simbólico, porque la escuela cuenta con una sección de reproducción de materiales y ayudas audiovisuales y será a través de esta sección que se reproducirá todo el material, debiendo únicamente proveer de papel bond. Así también se cuenta con la autorización del señor Director de la escuela para hacer uso de este recurso.

**Anexo 2: Propuesta: Guía para el desarrollo de talleres de la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.**



Elaborado por

**Monica Mariela Díaz Vásquez**

Marzo de 2021



## Proceso de planeación estratégica

Para aplicar la planeación estratégica en la EFA se llevaría a cabo el siguiente proceso:



## Diagnóstico estratégico



Factores  
Políticos

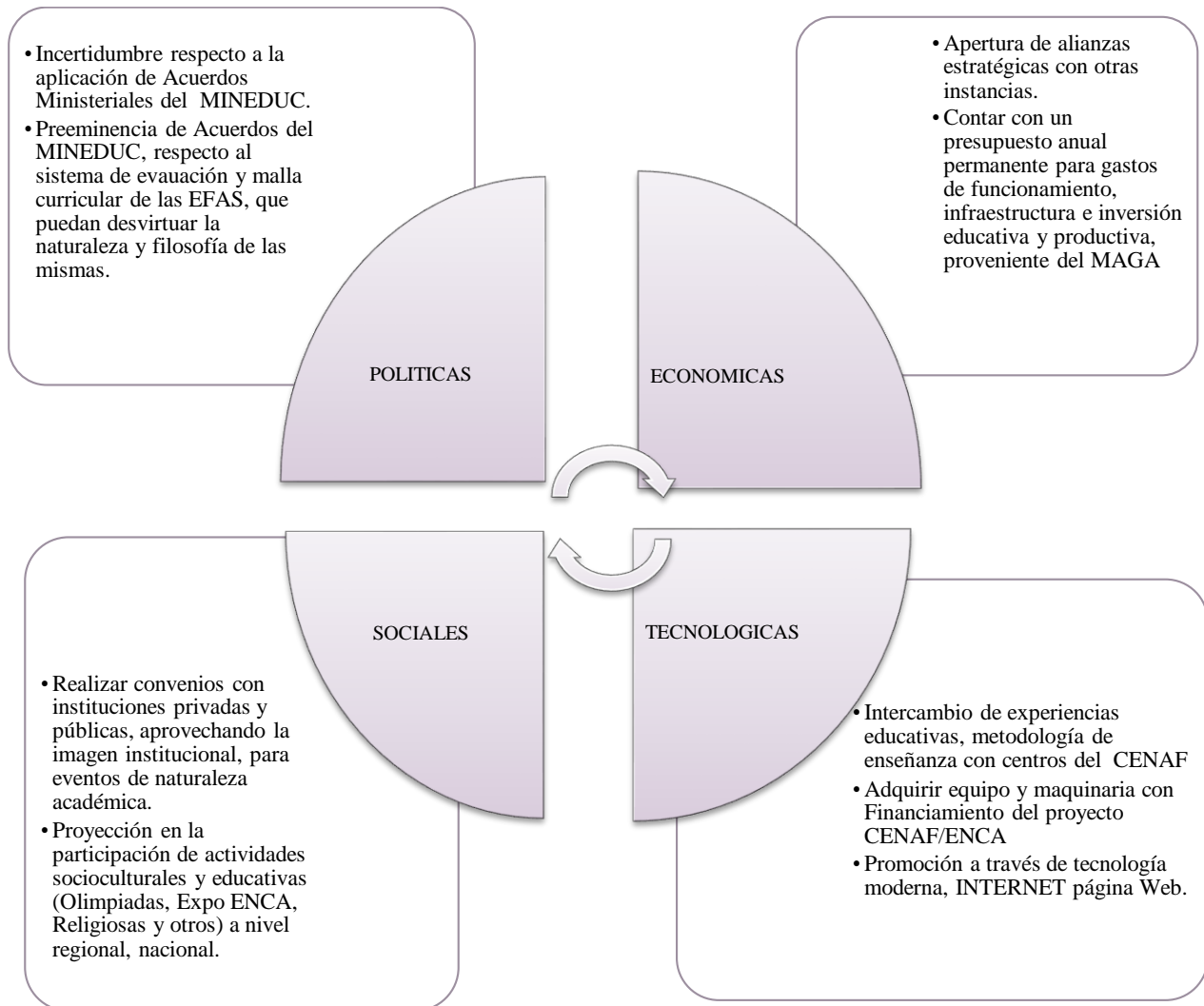
Factores  
Económicos

Factores  
sociales

Factores  
Económicos

Este análisis se realizará en la escuela antes de llevar a cabo la matriz FODA y es de mucha utilidad para realizar un análisis del entorno externo de la escuela en el marco de la planeación estratégica. PEST considera los factores político, económico, social y tecnológico. Para la EFA será una herramienta de tipo estratégico que se utilizará para estudiar el mercado estudiantil, la posición en de la escuela frente a la competencia y administración operativa.

**Figura No. 1 Análisis PEST**



Fuente: Elaboración propia.

## Instrumento de recolección de datos para el análisis PEST

Cuestionario dirigido al personal administrativo y docente para analizar el entorno de la EFA: Político, económico, social y tecnológico

### Aspectos politico-legal

1. La legislación actual en Guatemala impacta en la toma de decisiones y actividades de la EFA

Sí                      No                      ¿Cómo? \_\_\_\_\_

2. Las leyes de protección al medio ambiente en Guatemala afectan las disposiciones que se tomen en la EFA

Sí                      No                      ¿Cómo? \_\_\_\_\_

3. Qué impuestos se deben de pagar anual o mensualmente en la EFA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Existe algún tratado internacional que la EFA deba de tomar en cuenta para cumplir con la legislación actual del país

Sí                      No                      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo impacta la ley de protección al consumidor la oferta de servicios educativos de la EFA?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo impacta la ley de protección al empleo la contratación de personal en la EFA?

7. ¿La Actitud organizacional del gobierno afecta las disposiciones que se tomen en la EFA?

Sí                      No                      ¿Cómo? \_\_\_\_\_

8. ¿La estabilidad política en Guatemala puede afectar las funciones de la EFA?

Sí                      No                      ¿Cómo? \_\_\_\_\_

9. En relación a los aspectos económicos del país ¿cuáles podrían impactar positiva o negativamente a la EFA?

Crecimiento económico                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Política monetaria                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Tasa de interés                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Gasto Gubernamental                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Política de desempleo                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Reforma Fiscal                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Tasa de cambio                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Tasa de inflación                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_

Confianza del consumidor                                            ¿Cómo? \_\_\_\_\_



10. En relación a los aspectos socio culturales del país ¿Cuáles podrían impactar positiva o negativamente a la EFA?

- |                            |                          |              |
|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Edad                       | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Crecimiento poblacional    | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Movilidad social y laboral | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Cambios en estilo de vida  | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Espíritu empresarial       | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Educación                  | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Seguridad social y salud   | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |

11. En relación a los aspectos tecnológicos en el país ¿Cuáles podrían impactar positiva o negativamente a la EFA?

12.

- |  |                          |              |
|--|--------------------------|--------------|
| Gastos gubernamentales en investigación        | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Competencia enfocada al esfuerzo tecnológico   | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |
| Servicios educativos con tecnología innovadora | <input type="checkbox"/> | ¿Cómo? _____ |

Cambios de información

Tecnológica

¿Cómo? \_\_\_\_\_

Cambios en internet

¿Cómo? \_\_\_\_\_

Cambios en tecnología móvil

¿Cómo? \_\_\_\_\_

# Foda

**Tabla No. 1 Análisis Foda**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Recurso humano calificado y con experiencia para la optimización del desempeño.</p> <p>Áreas y ambientes disponibles para la realización de actividades de campo, así como biblioteca.</p> <p>Presupuesto anual asignado por el MAGA.</p> <p>Se cuenta con el Acuerdo Ministerial No. 175-89, emitida por el MAGA que define la estructura organizativa, funciones del personal administrativo, docente, servicio y de campo. Así mismo, el sistema académico y disciplinario del plantel.</p> <p>Reconocimiento por parte de instituciones educativas superiores y otras instituciones de una preparación de buen nivel de estudiantes</p> <p>Se brinda el beneficio de Becas escolares estudiantes del nivel básico que incluye tiempos de alimentación de enero a octubre y hospedaje de lunes a viernes.</p>	<p>Inestabilidad laboral para la mayoría de los trabajadores.</p> <p>Infraestructura deteriorada por el uso y tiempo de funcionamiento</p> <p>Falta de aulas derivado del crecimiento poblacional estudiantil tanto en el ciclo básico como de la Carrera de Perito Agrónomo.</p> <p>Inexistencia de un muro perimetral que brinde seguridad a estudiantes, trabajadores y bienes muebles, inmuebles y semovientes de la escuela.</p> <p>Insuficiente equipo, insumos y herramientas para el desarrollo de las diferentes actividades académicas.</p> <p>Falta de instrumentos meteorológicos</p> <p>Falta de Salón de Audiovisuales</p> <p>Organigrama funcional, desactualizado</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Posibilidad de los estudiantes a acceder a universidades de prestigio a nivel nacional e internacional como Zamorano, Earth.</p> <p>Creciente demanda académica agropecuaria y forestal por parte de la población en general.</p> <p>Apoyo académico interinstitucional de la ENCA para la Carrera de Perito Agrónomo y del Mineduc para Ciclo Básico.</p>	<p>La apertura de instituciones privada que ofrezcan la carrera de Perito Agrónomo y que sean competencia de la escuela de formación agrícola.</p> <p>Nombramiento de personal sin la preparación técnica y pedagógica para laborar en docencia o puestos administrativos por disposiciones políticos</p> <p>Cambios en los procedimientos administrativos a nivel central en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación que pueda afectar a la Escuela de Formación Agrícola.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Se propone la herramienta FODA empleada a nivel gerencial para evaluar la situación de la EFA determinando tanto los factores internos como externos en torno a la escuela para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## Instrumento de recolección de datos para el análisis FODA

Cuestionario dirigido al personal docente y administrativo para analizar fortalezas, oportunidades y amenazas.

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas o aspectos positivos que la EFA tiene para ofrecer sus servicios exitosamente en el mercado?

---

---

---

---

---

2. ¿Cuáles considera que son las debilidades o aspectos negativos que la EFA tiene para ofrecer sus servicios exitosamente en el mercado?

---

---

---

---

---

3. ¿Qué amenazas ha detectado en el mercado o entorno de la EFA que puedan afectar el éxito y desempeño educativo?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué oportunidades ha detectado en el mercado o entorno de la EFA que puedan ser un beneficio o ventaja para el crecimiento y desempeño educativo?

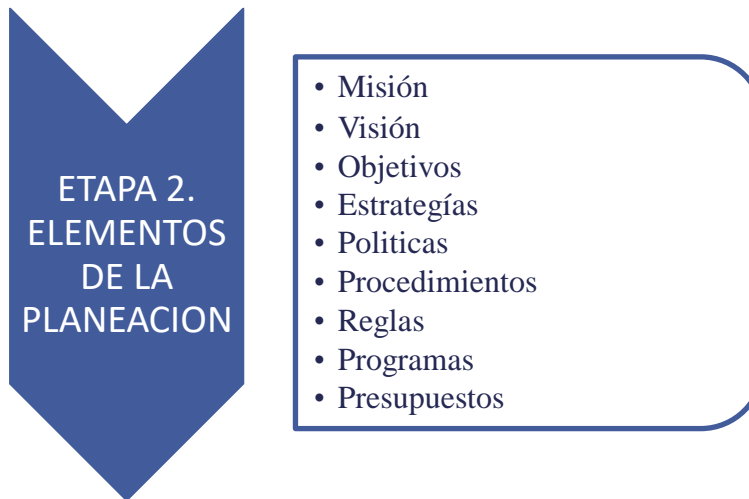
---

---

---

---

---



Fuente: Elaboración propia

## Elementos de la planeación estratégica

Se propone determinar la filosofía de la EFA que está integrada por la misión, visión y valores.



Se presenta la visión, es decir hacia donde dirigen los esfuerzos y se pretende llegar en un futuro. Actualmente la Escuela de Formación Agrícola cuenta con una visión, sin embargo, se propone otra para que las autoridades la evalúen y tomen en cuenta su mejora.

## Visión

La visión de la EFA describe las aspiraciones de la Dirección para el futuro, y define el rumbo estratégico y la dirección de largo plazo de la institución. Se refiere al resultado de las opiniones de las autoridades académicas y administrativas y de la decisión del rumbo que se persigue en un largo plazo.

### Visión del centro educativo

Constituirse en Institución líder en su campo, que contribuya a la formación de recurso humano en el área rural, con alta capacidad académica, con conocimientos teóricos y prácticos sobre la producción agropecuaria, forestal, administración de recursos, agroindustria y la comercialización de la producción, mediante la capacitación formal e informal, propiciando una mejora de la economía y calidad de vida de la población del área de influencia.

### Visión del centro educativo

Ser una institución educativa-agropecuaria, líder a nivel nacional, con excelencia Académica, que contribuya a la Formación integral de jóvenes y señoritas, agricultores y amas de casa, del Área Rural, cuya preparación comprenda conocimientos teóricos y prácticos con tecnologías innovadoras sobre la producción, comercialización, transformación agropecuaria y forestal, fundamentada en valores éticos y morales.

### Visión propuesta

Constituirse en una institución académica líder en su campo, reconocida por la aptitud y conocimiento de sus estudiantes, su educación, investigación aplicada y proyección en el desarrollo de una agricultura sostenible, con conciencia ambiental.

**Tabla No. 2 Formato para la visión**

Ser:



## Misión

La misión de la EFA se refiere al propósito actual es decir “quien es la EFA, qué hace y por qué lo hace”. Para responder a estas interrogantes se identificaron los servicios que se ofrecen y las necesidades del mercado que se atiende, en este caso los estudiantes.

Se presentan a continuación dos misiones que se han manejado, pero se propone para no confundir a los colaboradores dejar una sola.

Formar profesionales con conocimientos técnicos agropecuarios, forestales, administrativos, empresariales, sociales y de áreas afines del ciclo básico y diversificado, que les permita reincorporarse a la sociedad y ejercer liderazgo positivo que contribuya al desarrollo socioeconómico y tecnológico con énfasis a una agricultura sostenible y sustentable.

### Misión de la institución

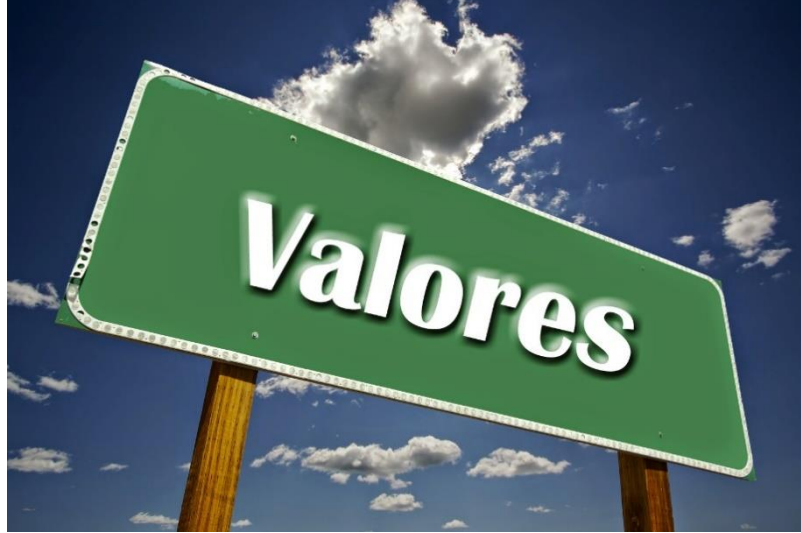
Somos una institución educativa-agropecuaria de nivel medio, ciclo básico, dedicados a formar auxiliares agropecuarios y capacitar a agricultores y amas de casa, con equidad de género, del área rural, a través de una educación integral, con excelencia académica, tecnológica e innovadora, practicando valores como la honestidad, disciplina, respeto y responsabilidad, para que sean agentes de cambio y contribuyan al desarrollo social, económico y ambiental de sus comunidades.

### Misión propuesta

Somos la escuela de formación agrícola responsable de participar en el desarrollo integral del país a través de la educación de recurso humano a nivel básico y diversificado en las áreas agrícola, forestal, pecuario, empresarial, social y de áreas afines, con enfoque teórico y práctico, excelencia académica, conciencia ambiental y ética que busca contribuir al progreso socioeconómico de la región.

**Tabla No. 3 Formato para la visión**

Somos:



En la EFA los valores constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional se busca que éstos sean el conjunto de principios, creencias, reglas que regulen la gestión de la organización y todo el elemento humano.

Los valores buscan tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la EFA. Es importante que se maneje un liderazgo efectivo,

Actualmente no se tienen definidos los valores en la Escuela de Formación agrícola, pero se han identificado algunos por lo que se proponen los siguientes:

# Valores

**Figura No. 2 Valores**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 4 Formato para los valores**

No.	Valores	Descripción del valor
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>4</b>		
<b>5</b>		



Los objetivos en la EFA servirán de patrones que utilizará posteriormente la Dirección para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los resultados.

Servirán de unidad de medida para medir y comparar la productividad y el éxito de la escuela sea en el tiempo o bien en relación con los competidores.

Los objetivos que se proponen a continuación se basan en el diagnóstico presentado con las herramientas PEST y FODA

En este caso se proponen objetivos a corto y largo plazo

**Tabla No. 5 Objetivos**

Prioridad	Verbo en infinitivo	Objetivo estratégico	Tiempo
<b>1</b>	Aumentar	La capacidad instalada de la EFA con la construcción de aulas para satisfacer el crecimiento poblacional estudiantil	5 años
<b>2</b>	Establecer	Un programa de mantenimiento para mejorar la infraestructura y mobiliario de la EFA.	12 meses

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 6. Formato para los objetivos**

Prioridad	Verbo en infinitivo	Objetivo estratégico	Tiempo
<b>1</b>			
<b>2</b>			



La estrategia de la EFA se basa en los objetivos que se están proponiendo y constituyen el eje central en torno al cual giran otras actividades principales a ella. Es de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la institución educativa y es un determinante básico de éxito o fracaso en el transcurso del tiempo.

Se proponen estrategias para tomar decisiones con conocimiento sobre el mercado estudiantil, la competencia y debilidades identificadas en la escuela.

Se toma en cuenta en la estrategia los gastos de implementación, los resultados que se espera conseguir y el nivel de riesgo que conlleva su aplicación.

### Tabla No. 7 Programa de capacitación propuesto

Según las debilidades presentadas en el FODA se observó que los docentes no se capacitan constantemente. Los programas de capacitación están respaldados por la unidad de Gestión de Recursos Humanos de la EFA.

Objetivo	Estrategia		Responsable	
	Tipo	Cómo	Quién	Cuando
Aumentar la capacidad instalada de la EFA con la construcción de aulas para satisfacer el crecimiento poblacional estudiantil	Crecimiento	Diseño, planificación y construcción de aulas	Director	En un plazo de 5 años
Establecer un programa de mantenimiento para mejorar la infraestructura y mobiliario de la EFA.	De servicio al cliente.	Programa específico de actividades de mantenimiento.	Encargado de mantenimiento	En los 12 meses del año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 8. Formato para las estrategias**

Objetivo	Estrategia	Estrategia	Responsable	
	Tipo	Cómo	Quién	Cuando



Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. En la EFA las políticas definen un resultado como se proponen a continuación:

**Tabla No. 9. Políticas propuestas**

Todos los colaboradores de la EFA, personal administrativo, docente y operativo deben mantener un comportamiento ético.
Los docentes deberán asistir a cursos de capacitación para su actualización continua.
Se darán reconocimiento a los colaboradores de la EFA por buen desempeño.
Todos los estudiantes de nuevo ingreso y reingreso del ciclo básico y diversificado deberán pasar por el proceso de selección con exámenes de admisión.
Mejorar las expectativas de los estudiantes.
Realizar las actividades administrativas y académicas con el mayor respeto y ética posibles.
Fomentar valores a los colaboradores y estudiantes para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 10 Formato de políticas**

Políticas por su nivel		Describir las políticas
<b>Políticas estratégicas</b>	Política de calidad	
<b>Políticas Tácticas</b>	Política de logística	
<b>Políticas operacionales</b>	Política de prevención de riesgos laborales	



En la EFA los procedimientos se refieren a la serie de etapas secuenciales utilizadas por los colaboradores para responder ante un problema bien estructurado. Se deben de tener instrucciones específicas de cómo realizar los diferentes procesos.

**Tabla No. 11 Propuesta de procedimiento para ingreso de personas externas a la Escuela de Formación Agrícola que solicitan información de inscripciones o admisiones.**

Descripción: Durante todo el año escolar puede contarse con la visita de personas que desean información sobre la institución. Los meses de septiembre, octubre y noviembre son los meses cuando se reciben más visitas.

Paso No.	Actividad	Responsable	Recursos
1	Se pregunta la razón del ingreso	Guardian	
2	Se llama a recepción para autorización del visitante	Guardian	Intercomunicador
2.1	Si el ingreso es autorizado se solicita al visitante la identificación y se le da el pase de visitante anotando los datos.	Guardian	Documento de identificación. Pase de visitante Hoja de control de datos.
2.2	Si no se autoriza el ingreso, se debe informar el horario y día de atención.	Guardian	
3	Se dirige al visitante a las oficinas en donde se le darán las instrucciones necesarias.	Recepcionista	



4.	Avisar a la Secretaria de Dirección encargada de dar información	Recepcionista	Teléfono o radio
	Llevar al visitante a la oficina disponible para darle la información respectiva y anotar datos del visitante	Secretaria de dirección	Tarifarios, requisitos de inscripción, formulario de solicitud de inscripción. Temario de contenidos para evaluación de admisión. Libro de Registro de información
5.	El visitante conoce las instalaciones de la escuela	Recepcionista	
5.1	Si no es horario de clases se lleva al visitante a las clases para que las conozca	Recepcionista	Álbum de fotos, iPad
5.2	Si es Horario de clases se muestran fotografías de las instalaciones con álbum de fotos o Ipad	Recepcionista	
6.	Acompaña al visitante a la salida	Recepcionista	
7.	Devuelve la identificación y se recibe el pase de visitante	Guardian	Documento de identificación Pase para visitantes

Fuente: Elaboración propia



## Reglas propuestas

**Tabla No.12 Reglas propuestas**

Los colaboradores deberán acudir a la EFA con una vestimenta adecuada y respetuosa de su condición docente.

Bajo ningún concepto los colaboradores acudirán a la EFA en condiciones de embriaguez, bajo el efecto de sicotrópicos o de cualquier otra sustancia que le impida un correcto y respetuoso desempeño de sus labores.

Ningún docente faltará a sus clases en la EFA sin una justificación médica o de la naturaleza que sea y sin avisar al menos 24 horas antes a la institución.

Ningún docente faltará el respeto a sus alumnos ni abusará de su autoridad dentro ni fuera del aula. Tampoco deberá llevar sus problemas personales al aula de clases.

El horario de trabajo es de lunes a viernes De 7 a.m. A 5:00 p.m. con 2 horas de almuerzo

Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas, fumar o consumir Drogas dentro de la EFA

Los estudiantes de la EFA deberán llegar a tiempo a las clases, conforme al horario de su conocimiento.

El uniforme de La EFA debe ser portado por el estudiante todo el tiempo que éste permanezca en la institución

La cortesía y los buenos modales son esperados tanto en los estudiantes como en los colaboradores en toda ocasión. La conducta irregular y altanera no es tolerada en la EFA.

Fuente: Elaboración propia



# Programas

Para la EFA el programa debe describirse en etapas y debe cumplirse para lograr un objetivo. También incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado. Se Propone a continuación un programa de capacitación para la actualización de los docentes de la EFA que incluye aspectos importantes como: justificación, objetivo, modalidad, contenido y forma de evaluación

Se está proponiendo un programa de capacitación por haberse presentado en el FODA una debilidad en la capacitación como actualización docente.

**Tabla No 13. Propuesta de programa de capacitación docente**

Programa de capacitación docente	
<b>Nombre del programa</b>	
<b>Justificación</b>	Qué necesidades de capacitación atiende y de qué áreas
<b>Objetivos</b>	Actualizar a los docentes en los temas de..... Instruir al personal docente en ....
<b>Población objetivo</b>	A qué docentes específicamente se dirige la capacitación
<b>Propuesta Curricular-contenido</b>	Temas y sub temas.
<b>Modalidad y duración</b>	Metodología de capacitación: cursos didácticos, taller, diplomado.
<b>Forma de evaluación</b>	Del curso Del aprendizaje De la transferencia al puesto Del impacto en la escuela
<b>Facilitadores</b>	
<b>Bibliografía básica.</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 14 Formato de diagrama de Gantt para la capacitación**

Diagrama de Gantt												
Capacitación docente de la Escuela de Formación Agrícola												
	Objetivo											
No.	ACTIVIDADES	AÑO	2020			2021					Responsable	Presupuesto
		MES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

## Presupuesto



En la EFA los presupuestos son planes en términos numéricos para un período de tiempo, que al mismo tiempo permite alcanzar los objetivos fijados. Es de importancia para la escuela contar con un presupuesto ya que obliga a las autoridades a pensar en planes futuros, a identificar los recursos que se requieren. El presupuesto también funciona como marco de referencia para evaluar el rendimiento de la escuela.

**Tabla No. 15 Propuesta de presupuesto para la capacitación docente (ejercicio)**

Descripción	No. De Docentes	Costo por persona	Total
<b>Capacitador</b>	30	Q. 50.00	Q. 1,500.00
<b>Salón de usos múltiples de la EFA</b>	30	Sin costo	Sin Costo
Refacción	30	Q. 15.00	Q. 450.00
<b>Material didáctico (copias de hojas de evaluación)</b>	30	Q. 1.00	Q. 30.00
<b>Material didáctico (impresiones y espiral)</b>	30	<u>Q. 30.00</u>	<u>Q. 900.00</u>
<b>Total</b>	30	<u>Q. 96.00</u>	<u>Q. 2880.00</u>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 16 Formato de presupuesto**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Total</b>			

El cuadro de mando integral se propone como una herramienta para evaluar la aplicación de los módulos 1, y 2 de la planeación estratégica en la EFA. Se proponen indicadores de medición tanto para la parte de diagnóstico como para los elementos.

**Tabla No. 17 Cuadro de mando integral como herramienta de medición**

Objetivos estratégicos para la aplicación del proceso de planeación estratégica	Perspectivas	Indicadores	Acciones
<b>Aplicación del diagnóstico estratégico</b>	Entorno	Identificación de políticas nacionales e internacionales, conocimiento de la economía del sector que influye en el entorno, factores tecnológicos para la innovación del sector educativo. Identificación de factores sociales y culturales que impacten en el sector educativo	Evaluación de la implementación del análisis PEST, para identificar los aspectos externos que influyen en la EFA
	Procesos internos	Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la EFA	Evaluación de la implementación de la matriz FODA por medio de un análisis para identificar las fortalezas y debilidades más importantes y las oportunidades que se deben de aprovechar.
<b>Aplicación de misión y visión</b>	Procesos internos	Establecimiento y documentación de la Misión Establecimiento y documentación de la Visión	Verificación de la rotulación de la misión y visión en el establecimiento educativo. Conocimiento e identificación de la misión y visión en los colaboradores.



<b>Establecimiento de objetivos y estrategias</b>	Clientes/estudiantes	Objetivos definidos, medibles y con un tiempo establecido para su alcance	Verificación del alcance de objetivos Aumento y satisfacción de estudiantes
	Clientes/estudiantes	Estrategias definidas en base a objetivos, aplicación de los diferentes tipos de estrategias	Verificación del desarrollo de las estrategias y el alcance de objetivos con las estrategias.
<b>Aplicación de políticas procedimientos y reglas</b>	Proceso interno	Documentación y alcance de políticas	Verificación de la documentación de las políticas Verificación que las políticas abarquen todas las áreas funcionales de la EFA
	Proceso interno	Documentación de procedimientos	Verificación de la implementación de un manual de procedimientos para la consulta de algún proceso que dificulte a los colaboradores
	Proceso interno y externo	Implementación de letreros para detallar reglas	Verificación del establecimiento de letreros visibles dentro de la EFA para que sea observado por estudiantes y colaboradores.
<b>Aplicación de programas y tipos de presupuestos</b>	Proceso interno	Identificación del programa de actividades propuesto u otro tipo de programa.	Verificación de aplicación de gráfica de Gantt u otro tipo para realizarlo de manera semanal o mensual y programar actividades
	Financiera	Analizar la implementación de algún tipo de presupuestos	Verificar los presupuestos que se estén utilizando en el establecimiento educativo

Fuente: Elaboración propia

### **Anexo 3. Cuestionario de entrevista para autoridades académicas y administrativas**

**Universidad Rafael Landívar**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título: Planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos

Entrevistador: Monica Mariela Díaz Vásquez



#### **Cuestionario de entrevista para autoridades académicas y administrativas de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos**

Objetivo general: Identificar la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

Instrucciones: El presente cuestionario de entrevista dirigida al director, sub director y administrador financiero de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos, está diseñada con preguntas predeterminadas y detalladas de algunos temas en particular al estudio y contiene preguntas abiertas para conocer ampliamente la opinión de los entrevistados y preguntas de opción múltiple en donde el entrevistado puede responder más de una de las opciones de respuesta.

Puesto que ocupa el entrevistado: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la escuela: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

#### **Planeación estratégica:**

1. ¿Conoce que es una planeación estratégica?
2. ¿Dentro de la escuela se utiliza la planeación estratégica?
3. ¿Quiénes participan en el proceso de planeación estratégica?
4. ¿Conoce usted las ventajas de aplicar la planeación estratégica?
5. ¿Conoce usted las desventajas de no aplicar la planeación estratégica?

#### **Diagnóstico estratégico:**

6. ¿Se realiza diagnostico estratégico en la escuela?

7. ¿Se realiza un análisis del entorno micro y macro entorno de la escuela? ¿Con que frecuencia se realiza?

8. ¿Qué factores de macro entorno afectan a la escuela?

Político\_\_\_\_\_ Tecnología\_\_\_\_\_ Sociocultural\_\_\_\_\_ Económico\_\_\_\_\_ Legal\_\_\_\_\_

Ecológicos y ambientales\_\_\_\_\_ Otros mencione: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué factores de micro entorno afectan a la escuela?

Estudiantes\_\_\_\_\_ Padres de familia\_\_\_\_\_ Alianzas agrícolas\_\_\_\_\_ Alianzas institucionales \_\_\_\_\_

Autoridades comunitarias\_\_\_\_\_ Nuevas instituciones educativas con enfoque agrícola\_\_\_\_\_

Otros mencione: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?

Instalaciones\_\_\_\_\_ Edificios\_\_\_\_\_ Máquinas y Equipo\_\_\_\_\_ Insumos\_\_\_\_\_

Inducción de Personal: \_\_\_\_\_ Capacitación al Recurso Humano\_\_\_\_\_ Cultura o

### **Elementos de la planeación estratégica:**

11. ¿Podría mencionar los elementos utilizados en el proceso de planeación estratégica?

### **Visión:**

12. ¿Posee la escuela una visión por escrito? ¿Mencione cuál es?

13. ¿Cómo fue definida la visión de la escuela?

14. ¿Qué personas participaron en su formulación?

15. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta al momento de redactar la visión de la escuela?

16. ¿Ha sido modificada alguna vez la visión de la escuela?

### **Misión:**

17. ¿Está definida la misión de la escuela por escrito? ¿cuál es?

18. ¿Conoce usted si ha sido modificada alguna vez la misión de la escuela?

**Valores institucionales:**

- 19. ¿Están identificados los valores institucionales en la escuela?
- 20. ¿Por qué es importante para usted definir los valores institucionales?

**Objetivos:**

- 21. ¿Tiene definido la escuela objetivos a futuro? ¿Por qué?
- 22. ¿Los objetivos planeados cuentan con estrategias para lograrse?
- 23. ¿Podría indicar el procedimiento para alcanzar dichos objetivos?

**Estrategias:**

- 24. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar una estrategia?
- 25. ¿Quiénes llevan a cabo la implementación de las estrategias dentro de la escuela?

**Políticas:**

- 26. ¿La escuela cuenta con políticas establecidas?
- 27. ¿Conoce cuáles son las políticas utilizadas? ¿Puede mencionar algunas?

**Procedimientos:**

- 28. ¿Se cuenta con procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la planeación estratégica?

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Programa**

- 29. ¿Utilizan programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica?

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Reglas:**

- 30. ¿Se tienen definidas las reglas para conocer que está permitido hacer y que no hacer para tomar decisiones disciplinarias?

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Presupuesto:**

31. ¿Cómo y con base a que se realiza el presupuesto de la escuela?

32. ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto?

**Planes**

33. ¿Qué tipos de planes utilizan en la escuela?

ESTRATEGICOS\_\_\_\_\_ TACTICOS\_\_\_\_\_ OPERACIONALES\_\_\_\_\_

OTROS MENCIONE: \_\_\_\_\_

**Herramientas de planeación estratégica**

34. ¿Qué herramientas de planeación estratégica se utilizan en la escuela?

FODA\_\_\_\_\_ PEST\_\_\_\_\_ LAS 5 FUERZAS DE PORTER\_\_\_\_\_

GRAFICA DE GANTT\_\_\_\_\_ DIAGRAMAS DE FLUJO INTERFUNCIONAL\_\_\_\_\_

MANUALES\_\_\_\_\_ OTROS MENCIONE: \_\_\_\_\_

#### **Anexo 4. Boleta de opinión para personal operativo**

Universidad Rafael Landívar

Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales

Licenciatura En Administración De Empresas



#### **Boleta de opinión para personal operativo de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos**

La presente boleta de opinión está dirigida a personal de consejería, mantenimiento, guardianía, trabajador agrícola de campo y de resguardo de bienes y semovientes y tiene como propósito la recopilación de información para uso académico del estudio de tesis **“Planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos”**, la información proporcionada es estrictamente confidencial. Agradeciéndole de antemano su colaboración y veracidad de sus respuestas.

#### **Datos generales**

¿Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

¿Tiempo de laborar en la escuela? \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Esta boleta de opinión está diseñada con preguntas cerradas en donde usted tiene que elegir una sola opción, preguntas de opción múltiple en donde usted puede marcar con una X más de una de las opciones de respuesta y preguntas abiertas donde puede ampliar su opinión.

**Objetivo general:** Identificar la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

1. Conoce que es planeación estratégica (Planeación estratégica es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objeto de lograr resultados a futuro)

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Conoce usted la misión y la visión de la escuela?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la escuela?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

4. Mencione ¿Cuáles son los valores institucionales de la escuela?

---

---

5. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno interno (micro entorno) influyen en las acciones de la escuela?

Estudiantes\_\_\_\_\_ Padres de familia\_\_\_\_\_ Alianzas agrícolas\_\_\_\_\_  
Alianzas institucionales \_\_\_\_\_ Autoridades comunitarias\_\_\_\_\_ Nuevas instituciones educativas con  
enfoque agrícola\_\_\_ Otro mencione: \_\_\_\_\_

6. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno externo (macro entorno) afectan a la escuela?

Político\_\_\_\_\_ Tecnología\_\_\_\_\_ Sociocultural\_\_\_\_\_ Económico\_\_\_\_\_  
Legales\_\_\_\_\_ Ecológicos y ambientales\_\_\_\_\_

7. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?

Instalaciones\_\_\_\_\_ Edificios\_\_\_\_\_ Máquinas y Equipo\_\_\_ Insumos\_\_\_\_\_  
Inducción de Personal: \_\_\_\_\_ Capacitación al Recurso Humano\_\_\_ Cultura organizacional\_\_\_\_\_  
Otro mencione: \_\_\_\_\_

## **Anexo 5. Boleta de opinión para personal Administrativo y docentes**

Universidad Rafael Landívar

Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales

Licenciatura En Administración De Empresas



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

No.

### **Boleta de opinión para personal administrativo y docentes de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos**

La presente boleta de opinión tiene como propósito la recopilación de información para uso académico del estudio de tesis “**Planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos**”, la información proporcionada es estrictamente confidencial. Agradeciéndole de antemano su colaboración y veracidad de sus respuestas.

#### **DATOS GENERALES**

¿Puesto que desempeña? \_\_\_\_\_

¿Tiempo de laborar en la institución? \_\_\_\_\_

Instrucciones: Esta boleta de opinión está diseñada con preguntas cerradas en donde usted tiene que elegir una sola opción, preguntas de opción múltiple en donde usted puede marcar con una X más de una de las opciones de respuesta y preguntas abiertas donde puede ampliar su opinión.

**Objetivo general:** Identificar la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.

1. ¿Conoce usted que es planeación estratégica? (Planeación estratégica es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objeto de lograr resultados a futuro)  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
2. ¿Se utiliza planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_



3. ¿Quién realiza la planeación estratégica en la escuela?  
 MAGA Central \_\_\_ DICORER\_\_\_ Dirección\_\_\_ Subdirección\_\_\_\_\_  
 Administración\_\_\_\_ Otro mencione: \_\_\_\_\_
4. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno interno (micro entorno) influyen en las acciones de la escuela?  
 Estudiantes\_\_\_\_ Padres de familia\_\_\_\_ Alianzas agrícolas\_\_\_\_ Alianzas institucionales \_\_\_ Autoridades comunitarias\_\_\_ Nuevas instituciones educativas con enfoque agrícola\_\_\_ Otro mencione\_\_\_\_\_
5. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del entorno externo (macro entorno) afectan a la escuela?  
 Político\_\_\_ Tecnología\_\_\_ Sociocultural\_\_\_ Económico\_\_\_\_\_  
 Legal\_\_\_ Ecológicos y ambientales\_\_\_\_\_
6. ¿En el diagnóstico estratégico qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?  
 Instalaciones\_\_\_ Edificios\_\_\_ Máquinas y Equipo\_\_\_ Insumos\_\_\_\_\_  
 Inducción de Personal: \_\_\_\_\_ Capacitación al Recurso Humano \_\_\_\_\_  
 Cultura organizacional\_\_\_ Otro mencione\_\_\_\_\_
7. ¿Conoce usted la misión y la visión de la escuela?  
 Sí\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la escuela?  
 Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
- 
9. Mencione ¿Cuáles son los valores institucionales?  
 \_\_\_\_\_
-

10. ¿Quiénes llevan a cabo la implementación de las estrategias?

MAGA Central \_\_\_ DICORER \_\_\_ Dirección \_\_\_ Subdirección \_\_\_\_\_

Administración \_\_\_\_\_ Otro mencione: \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce las políticas utilizadas en la escuela?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

12. ¿Se cuenta con procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la planeación estratégica?

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

13. Se tienen definidas las reglas para conocer que le está permitido hacer y que no hacer para tomar decisiones disciplinarias

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. ¿Se aplican programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica?

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuenta la escuela con presupuesto asignado?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

16. ¿Qué tipos de planes se utilizan en la escuela?

Estratégicos \_\_\_\_\_ Tácticos \_\_\_\_\_ Operacionales \_\_\_\_\_

Otros mencione: \_\_\_\_\_

17. Marque los beneficios de la planeación estratégica que ayudaran en la escuela.

\_\_\_ Mejora el desempeño de la organización

\_\_\_ Señala la necesidad de cambios futuros

\_\_\_ Introduce una forma moderna de gestión de la administración pública

\_\_\_ Identifica los problemas actuales y futuros

\_\_\_ Permite aplicar correctamente la toma de decisiones

\_\_\_ Otros mencione: \_\_\_\_\_

18. Marque las desventajas de no aplicar la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos

\_\_\_ Se improvisan las actividades en la escuela

\_\_\_ Falta de dirección en las actividades que se ejecutan

\_\_\_ Falta de identidad hacia logro de objetivos de la escuela

\_\_\_ Otros mencione: \_\_\_\_\_

19. ¿Qué herramientas de la planeación estratégica utiliza la escuela como apoyo en la realización de su trabajo?

PEST \_\_\_\_\_ FODA \_\_\_\_\_ 5 Fuerzas de Porter \_\_\_\_\_ Gráfica de Gantt \_\_\_\_\_

Manuales \_\_\_\_\_ Diagrama de flujo interfuncional \_\_\_\_\_ Otro mencione \_\_\_\_\_

20. ¿Considera de utilidad la planeación estratégica en el trabajo que usted realiza?

Si: \_\_\_ No: \_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

---

### Anexo 6. Operacionalización de la variable

Variable/ Indicadores	Objetivo	Pregunta	Sujeto	Instrumento
Planeación Estratégica	Identificar la aplicación de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.	<p>¿Conoce que es planeación estratégica? (Planeación estratégica es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objeto de lograr resultados a futuro) Sí___ No___</p>	1. Director, subdirector y administrador financiero.	Cuestionario de entrevista
		<p>¿Se utiliza planeación estratégica en la escuela de formación agrícola de San Marcos? Sí___ No___</p>	2. Personal administrativo y docentes.	Boleta de opinión
		<p>¿Quién realizar la planeación estratégica en la escuela? MAGA Central ___ DICORER___ Dirección___ Subdirección___ Administración___ Otro mencione:_____</p>	3. Personal operativo (personal de consejería, mantenimiento, guardianía, trabajador agrícola de campo y de resguardo de bienes y semovientes)	Boleta de opinión
		<p>¿Conoce usted las ventajas de aplicar la planeación estratégica?</p>		
		<p>¿Conoce usted las desventajas de no aplicar la planeación estratégica?</p>		

Variable/ Indicadores	Objetivo	Pregunta	Sujeto	Instrumento
Diagnóstico estratégico	Conocer el diagnóstico estratégico de la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.	<p>¿Se realiza un análisis del entorno micro y macro entorno de la escuela? ¿Con que frecuencia se realiza?</p> <p>¿Qué factores de macro entorno afectan a la escuela?</p> <p>Político____ Tecnología____</p> <p>Sociocultural____ Económico____</p> <p>Legal____ Ecológicos y ambientales____ Otros mencione:_____</p> <p>¿Qué factores de micro entorno afectan a la escuela?</p> <p>Estudiantes____ Padres de familia____ Alianzas agrícolas____ Alianzas institucionales____</p> <p>____ Autoridades comunitarias____ Nuevas instituciones educativas con enfoque agrícola____</p> <p>Otros mencione:_____</p> <p>¿Qué factores del ambiente interno considera que deben ser fortalecidos en la escuela?</p> <p>¿Porque?</p> <p>Instalaciones____ Edificios____ Máquinas y Equipo____ Insumos_____</p>	4. Director, subdirector y administrador financiero.	Cuestionario de entrevista

		<p>Inducción de Personal: ____ Capacitación al  Recurso Humano ____ Cultura organizacional ____  Otros mencione: ____</p>	<p>Personal  administrativo y  docentes.</p> <p>Personal operativo ( de  personal de  consejería,  mantenimiento,  guardianía,  trabajador agrícola de  campo y de resguardo  de bienes y  semovientes)</p>	<p>Boleta de opinión</p> <p>Boleta de opinión</p>
--	--	---	---	---

Variable/ Indicadores	Objetivo	Pregunta	Sujeto	Instrumento
Elementos de la planeación estratégica	Identificar los elementos del proceso de la planeación estratégica en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.	<p>¿Podría mencionar los elementos utilizados en el proceso de planeación estratégica?</p> <p>¿Posee la escuela una visión por escrito?</p> <p>¿Mencione cuál es?</p> <p>¿Cómo fue definida la visión de la escuela?</p> <p>¿Qué personas participaron en su formulación?</p> <p>¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta al momento de redactar la visión de la escuela?</p> <p>¿Ha sido modificada alguna vez la visión de la escuela?</p> <p>¿Está definida la misión de la escuela por escrito? ¿cuál es?</p> <p>¿Conoce usted si ha sido modificada alguna vez la misión de la escuela?</p> <p>¿Están identificados los valores institucionales en la escuela?</p> <p>¿Por qué es importante para usted definir los valores institucionales?</p>	<p>Director, sub director y administrador financiero.</p> <p>Personal administrativo y docentes.</p> <p>Personal operativo (personal de consejería, mantenimiento, guardianía, trabajador agrícola de campo y de resguardo de bienes y semovientes)</p>	<p>Cuestionario de entrevista</p> <p>Boleta de opinión</p> <p>Boleta de opinión</p>

		<p>¿Tiene definido la escuela objetivos a futuro?  ¿Por qué?  ¿Los objetivos planeados cuentan con estrategias para lograrse?  ¿Podría indicar el procedimiento para alcanzar dichos objetivos?  ¿Qué criterios utiliza para seleccionar una estrategia?  ¿Quiénes llevan a cabo la implementación de las estrategias dentro de la escuela?  ¿La escuela cuenta con políticas establecidas?  ¿Conoce cuáles son las políticas utilizadas?  ¿Puede mencionar algunas?  ¿Se cuenta con procedimientos documentados para las actividades que se realizan en la planeación estratégica?  SÍ _____ No. _____  _____ ¿Cuáles?  _____</p> <p>¿Utilizan programas en el desarrollo de las actividades de planeación estratégica?  SÍ ____ No. ____ ¿Cuáles?____</p>	<p>Director, sub director y administrador financiero.</p> <p>Personal administrativo y docentes.</p>	<p>Cuestionario de entrevista</p> <p>Boleta de opinión</p>
--	--	---	--	--



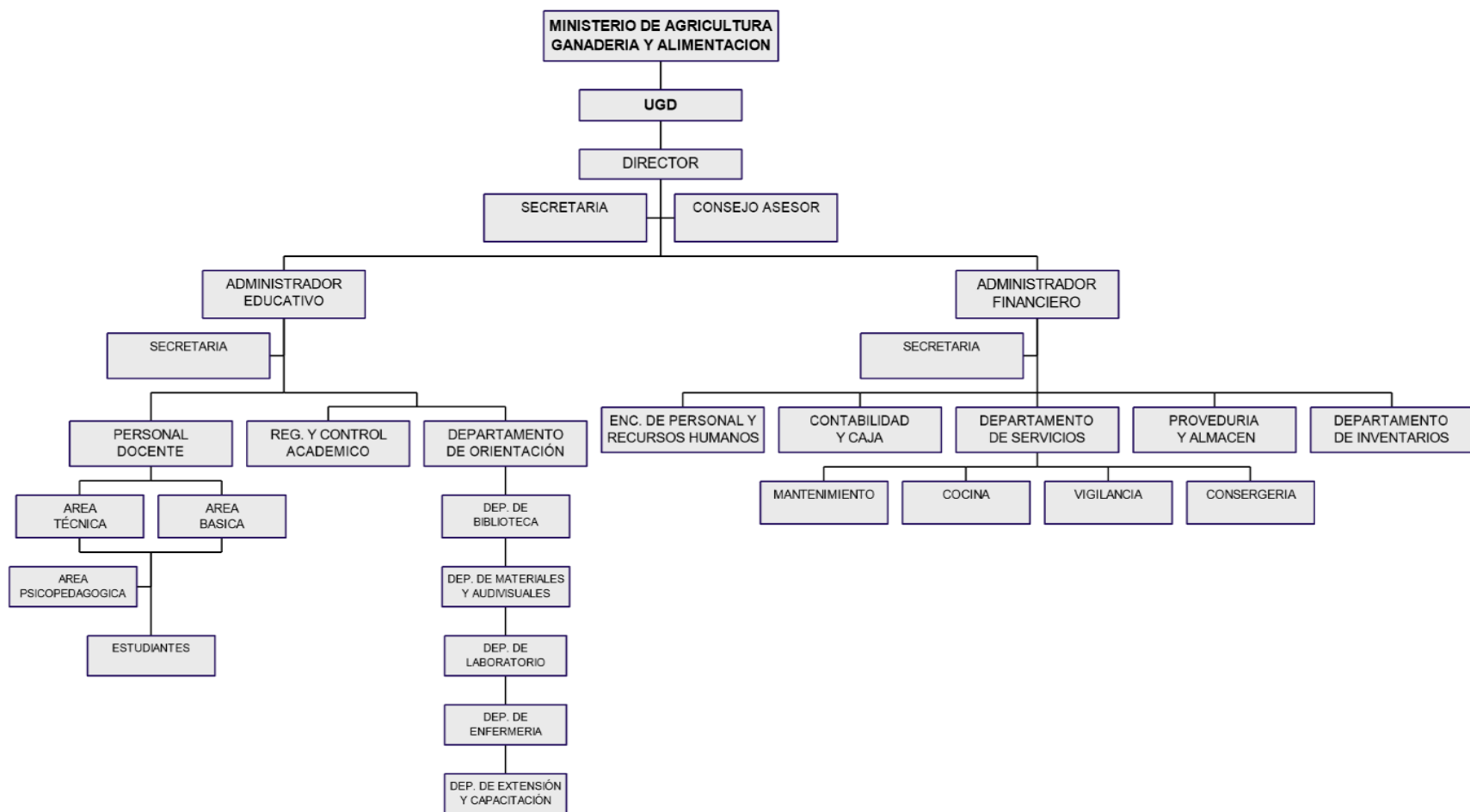
		<p>¿Se tienen definidas las reglas para conocer que está permitido hacer y que no hacer para tomar decisiones disciplinarias?  SÍ ___ No. ___ ¿Cuáles? ___</p> <p>¿Cómo y con base a que se realiza el presupuesto de la escuela?</p> <p>¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto?</p>		
--	--	---	--	--

<b>Variable/ Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Instrumento</b>
Tipos de planes de la planeación	Determinar los tipos de planes que utilizan en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos	¿Qué tipos de planes utilizan en la escuela? ESTRATEGICOS _____ TACTICOS _____ OP ERACIONALES _____ OTROS MENCIONE: _____	1. Director, sub director y administrador financiero. 2. Personal administrativo y docentes.	Cuestionario de Entrevista Boleta de opinión
Herramientas de la planeación estratégica	Establecer las herramientas de la planeación estratégica utilizadas en la Escuela de Formación Agrícola de San Marcos.	¿Qué herramientas utilizan para analizar el micro y macro ambiente? ¿Qué herramientas de la planeación estratégica utiliza la escuela como apoyo en la realización de su trabajo? ¿Considera de utilidad la planeación estratégica en el trabajo que usted realiza? Si: ___ No: ___ ¿Porque?	1. Director, sub director y administrador financiero. Personal administrativo y docentes.	Cuestionario de Entrevista Boleta de opinión

## Anexo 7. Estructura organizacional

### Organigrama Maestro

#### ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN AGRÍCOLA EFA DE SAN MARCOS



Fuente: Oficina administrativa EFA San Marcos junio 2019

## Anexo 8. Análisis PEST

<b>Análisis Pest</b>			
<b>POLÍTICO-LEGAL</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<b>SOCIO-CULTURAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>
Legislación y protección ambiental	Crecimiento económico	Distribución de ingresos	Gasto gubernamental en investigación
Impuestos	Política monetaria y de tasas de interés	Demografía, tasas de crecimiento la población, distribución de edad.	Industria enfocada al esfuerzo tecnológico
Legislación y restricciones de tratados internacionales	Gasto Gubernamental	Movilidad social y laboral	Nuevos productos desarrollados
Leyes de protección al consumidor	Política de desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Leyes de protección al empleo	Reforma fiscal	Espíritu empresarial, actitud hacia el trabajo, carrera y descanso	Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica
Actitud y organización del Gobierno	Tasa de cambio	Educación	Energía, uso y costos
Leyes de competencia	Tasa de inflación	Modas	Cambios en información tecnológica
Estabilidad política	Estado del ciclo del negocio	Conciencia de seguridad social y de salud	Cambios en internet
Legislación sobre seguridad	Confianza del consumidor	Calidad de vida	Cambios en tecnología móvil

Fuente: Elaboración propia tomado de Carreto, J. (2009). Planeación estratégica. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot>.

## Anexo 9. Matriz FODA

Matriz FODA

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como fortalezas en administración, operaciones,, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	<b>Debilidades internas (D)</b> Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
<b>Amenazas externas (A)</b> Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado.	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

Fuente: Koontz , Wehrich y Cannice (2017)

## Anexo 10. Las 5 Fuerzas de Porter

### Las 5 fuerzas de Porter

# LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### NUEVOS ENTRANTES:

Amenaza de nuevos entrantes. Toda industria atractiva que tiene buenos rendimientos atraerá nuevas empresas.

#### PROVEEDORES:

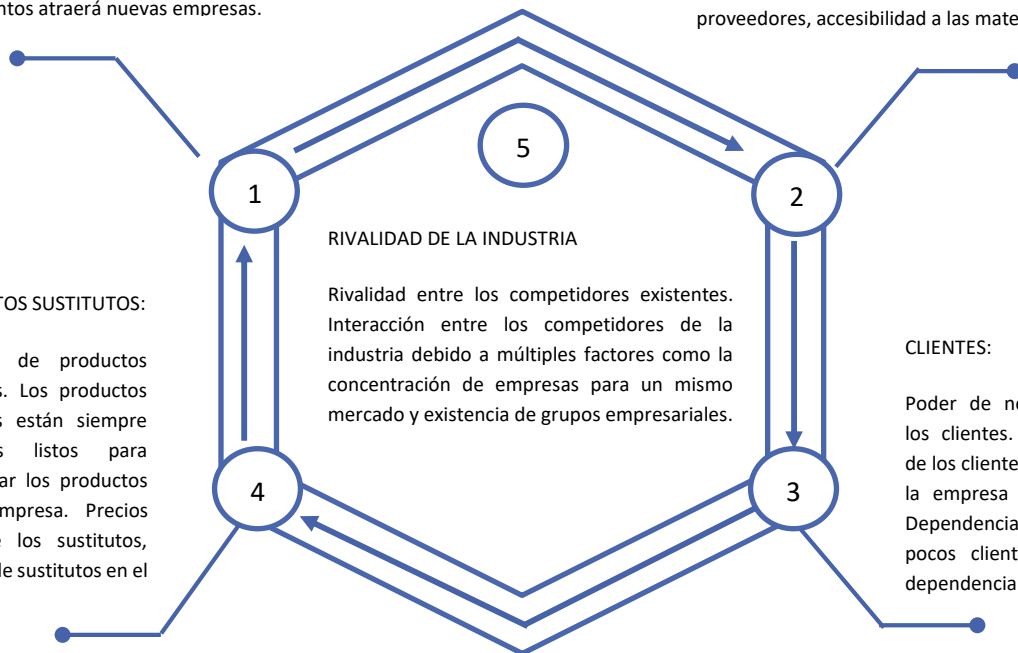
Poder de negociación de los proveedores. La capacidad de los proveedores para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de pocos proveedores, accesibilidad a las materias primas.

#### PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos están siempre presentes listos para reemplazar los productos de la empresa. Precios bajos de los sustitutos, número de sustitutos en el mercado.

#### CLIENTES:

Poder de negociación de los clientes. La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de unos pocos clientes, grado de dependencia.



Fuente: Elaboración propia tomado de Información y recursos de las 5 fuerzas de porter. Recuperado de [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

## Anexo 11. Diagrama de Gantt




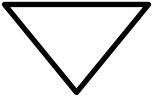



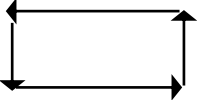


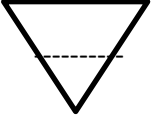
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES) (semanas)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.- Análisis de la situación	Director- Coordinador proyecto	■												
2.- Selección y definición del problema	Profesor y equipo		■											
3.- Definición de los objetivos del proyecto	Profesor y equipo		■	■										
4.- Justificación del proyecto	Director y profesor			■										
5.- Análisis de la solución	Director y profesor			■										
6.- Cronograma del trabajo	Director y equipo			■	■									
7.- Especificación recursos humanos, materiales y financieros	Director y equipo				■									
8.- Producción de medios	Experto en medios					■								
9.- Ejecución del proyecto	Profesor y equipo						■	■	■	■				
10.- Evaluación del proyecto	Profesor y equipo							■	■	■	■			
11.- Informe final	Director												■	■

Fuente: Elaboración propia tomada de Brian Gym (2019). Qué es gráfica de Gantt. Recuperado de:

<http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-un-diagrama-o-grafica-de-gantt>

## Anexo 12. Diagramas de flujo

### Simbología de los diagramas de flujo

SIMBOLO	REPRESENTA	APLICACIÓN
 INICIO O FIN	Terminal	Indica el inicio o fin de un procedimiento contenido en el nombre de este.
 ACTIVIDAD	Operación	Se escribe la actividad relativa de un paso del procedimiento.
 DOCUMENTO	Documento	Representa el uso y manejo de formatos que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
 ARCHIVO	Archivo permanente	Indica que un documento es archivado
Sí  No DECISIÓN	Decisión.	Representa la alternativa de aceptar o rechazar una actividad del procedimiento (sí o no).
 CONECTOR	Conector de actividad	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.
 Conector de Página	Conector de página	Es una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo	Conecta los diferentes símbolos del diagrama de flujo, señalando el orden en que deben realizarse las distintas actividades, así como el sentido del movimiento de flujo.
	Puente	Se usa para cruzar líneas de comunicación de un procedimiento sin interferirlo.
 Oc F3	a) La "o" indica el original de la copia. b) La "c" indica copia. c) F1,F2,F3... indica la clave del documento	Indica la distribución de los ejemplares del documento en uso.
	Archivo temporal	Indica la guarda momentánea de un documento.

Fuente: Elaboración propia tomada de Münch, García (2015)