



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**Tesis**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN**  
**SCALEZIA**

**Autora**  
**GREY DALILA CHOEZ PACHECO**

**Director**  
**ING. DANNY ZAMBRANO V. MBA**

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

**AÑO 2011**



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**GREY DALILA CHOEZ PACHECO**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN SCALESIA", ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Puerto Ayora, 15 de Noviembre del 2011.

GREY DALILA CHOEZ PACHECO



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que le presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señora Grey Dalila Choez Pacheco como requerimiento parcial a la Obtención del Título de MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA.

Puerto Ayora, 17 de Octubre del 2011

**ING. DANNY ZAMBRANO V., MBA**  
**DIRECTOR**



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo GREY DALILA CHOEZ PACHECO. Autorizo a la ESPE la publicación de la Tesis PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN SCALESIA. En la Biblioteca Virtual, reposito Institucional.

Quito, 31 de mayo de 2012

**GREY DALILA CHOEZ PACHECO**

## DEDICATORIA

*ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO CON MUCHO AMOR GRATITUD Y ESPERANZA.*

A Dios

A mi madre por su apoyo incondicional a lo largo de vida por estar conmigo cuando conseguimos estos logros que nos dan satisfacción a las dos.

A mi querido esposo por compartir esto reto conmigo y nunca dejar desvanecer este sueño, por impulsarme hasta conseguir la meta propuesta.

A mis hijitos Cesítar y Joaquín por haberme esperado en casa siempre con una sonrisa, y por ser los que coprotagonizan el cumplimiento de mis sueños.

A mis hermanos que están siempre ahí, disfrutando cada alegría o tristeza y viendo los esfuerzos que hay que hacer para conseguir metas propuestas.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Concejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos (Ex INGALA), y a la Escuela Politécnica del Ejército por haber realizado el sueño de un grupo de profesionales interesados en contribuir con las Islas Galápagos, lugar donde habitamos.

A la Fundación Scalesia por darme la oportunidad de profundizar los conocimientos adquiridos.

Al Ing. Danny Zambrano, por su apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo que llegó a su fin, por su valiosa guía e incentivos.

Al Ing. Galo Moreno por estar siempre ahí, incentivándonos para la consecución de la meta propuesta.

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	6
1. Generalidades.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. La Fundación Scalesia.....	9
1.3. Estructura Organizacional.....	10
1.4. Problemática.....	15
1.5. Objetivos de Estudio.....	16
1.6. Marco Teórico y Conceptual.....	16
Capítulo II.....	30
2. Análisis Situacional.....	30
2.1. Análisis Macroambiente.....	31
2.2. Análisis del Microambiente.....	52
2.3. Análisis FODA.....	59
2.4. Análisis de Aprovechabilidad.....	62
2.5. Análisis de Vulnerabilidad.....	64
2.6. Definición de Maniobras Estratégicas.....	66
2.7. Hexágono Estratégico (Análisis Causa – Efecto).....	67
Capítulo III.....	74
3. Direccionamiento Estratégico.....	74
3.1. Misión.....	74
3.2. Visión.....	75
3.3. Principios y Valores.....	77
3.4. Objetivos.....	78
3.5. Políticas.....	79
3.6. Estrategias.....	81
3.7. Mapeo Estratégico.....	84
CAPÍTULO IV.....	91
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	91
4.1. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	91
Capítulo V.....	102
5. Identificación de proyectos.....	102
5.1. Determinación de Proyectos.....	102
5.2. Elaboración de Perfiles de Proyectos.....	102

5.3. Perfiles del Proyecto .....	103
Capítulo VI. ....	109
6. Conclusiones y Recomendaciones .....	109
6.1. Conclusiones.....	109
6.2. Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	112



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Miembros de la Asamblea de la Fundación Scalesia.</i>	11
<i>Tabla 2. Planteles educativos de Galápagos por Cantones y tipos de establecimientos, según niveles de escolaridad en cada uno.</i>	34
<i>Tabla 3 Distribución de la Población Residente en Galápagos</i>	35
<i>Tabla 4. Matriz de Impacto de las Fortalezas</i>	61
<i>Tabla 5. Matriz de Impacto de las Oportunidades</i>	61
<i>Tabla 6. Matriz de Impacto de las Debilidades</i>	62
<i>Tabla 7. Matriz de Impacto de las Amenazas</i>	62
<i>Tabla 8. Relación entre Fortalezas y Oportunidades</i>	63
<i>Tabla 9 Relación entre Debilidades y Amenazas</i>	65
<i>Tabla 10. Acciones trascendentes del Análisis de Vulnerabilidad entre las debilidades y amenazas.</i>	66
<i>Tabla 11. Aspectos estratégicos de aprovechamiento y vulnerabilidad.</i>	67
<i>Tabla 12. Maniobras Estratégicas</i>	68
<i>Tabla 13 Objetivos estratégicos, políticos y estrategias de la FS</i>	83
<i>Tabla 14 Definición de Indicadores</i>	93
<i>Tabla 15 Balance Score Card</i>	99
<i>Tabla 16 Escala de cumplimientos</i>	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Planificación Estratégica.</i>	18
<i>Figura 2. Matriz DOFA.</i>	19
<i>Figura 3: Ejes de la nueva política social</i>	32
<i>Figura 4. Inversión Social por Sectoriales - MIES</i>	33
<i>Figura 5. Organigrama de la Fundación Scalesia</i>	57
<i>Figura 6 Relaciones Causa - Efecto entre los objetivos preliminares</i>	69
<i>Figura 7 Entradas y Salidas para las relaciones de las entradas y salidas</i>	70
<i>Figura 8 Priorización de las relaciones causa - efecto entre los objetivos preliminares.</i>	71
<i>Figura 9. Identificación de los Objetivos Estratégicos para la Fundación Scalesia</i>	72
<i>Figura 10 Mapa Estratégico</i>	85
<i>Figura 11. Agenda del Cambio de la Fundación Scalesia.</i>	87
<i>Figura 12 Mapa Estratégico</i>	98

## RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Scalezia fue fundada en el año 1994 en la que se crea el proyecto modelo La Unidad Educativa Modelo Thomas de Berlanga, se constituye como una organización privada sin fines de lucro con educación bilingüe, que brinda educación parvularia, básica y secundaria, la misma que fue creada por un grupo de padres de familia preocupados(as) por el nivel académico que existía en la provincia, con el tiempo la FS ha venido creciendo en número de estudiantes los mismos que son educados de forma amigable con el ambiente.

Mediante la proposición de un Plan estratégico se determinó los objetivos mediante el cual se busca conocer los requerimientos y necesidades de los clientes tanto internos como externos con el fin de posicionar a la FS en el mercado tanto a nivel local, nacional, e internacional y que esto conlleve a la consecución de fondos, los mismos que se ejecutaran dando becas a los estudiantes de escasos recursos económicos

Por medio del análisis macro y micro ambiente se estableció que es susceptible a las variaciones económicas y demográficas. En el aspecto interno posee más debilidades que fortaleza. De esta manera con la formulación de estrategias se plantea ejecutar una planificación estratégica que permita alcanzar el objetivo planteado.

En la realización del cuadro de mando integral se pudo identificar los proyectos y cumplimientos de los objetivos estratégicos los mismos que deben ejecutarse para llegar a la meta trazada.

Una parte fundamental es la parte interna de la FS y enmarcarse bien hacia donde deben llegar es por esto que se identificaron varios proyectos que se deberán ejecutar para el cumplimiento de la Misión y Visión.

En el desarrollo de los proyectos se identifican cada uno de los proyectos y se define responsables y como llegan a medir los resultados mediante los indicadores propuestos considerando también los tiempos de ejecución.

## **SUMMARY**

Scalesia Foundation was founded in 1994 in establishing the model project education unit model Thomas de Berlanga, is established as a private non-profit bilingual education, which provides early childhood, basic and secondary education, the same which was created by a group of concerned parents (as) for the academic level that existed in the province, over time the fs has been growing in the same number of students who are educated in a friendly environment.

By proposing a strategic plan objective determined by which seeks to understand the requirements and needs of both internal and external customers in order to position the FS in the market at the local, national, and international and this will lead to raising funds, executed the same as giving scholarships to students from low income.

By analyzing macro and micro environment was established that is susceptible to economic and demographic changes. on the domestic side has more weaknesses than strengths. thus the formulation of strategies arises perform strategic planning to achieve the objective.

In implementing the balanced scorecard could identify projects and compliance with these strategic objectives to be implemented to reach the goal set. a key part is the inside of the FS and framed it to where they get is why we identified several projects that must be executed to fulfill the mission and vision. in the development of the projects are identified each of the projects and is defined as responsible and get to measure the results using the proposed indicators also considering execution times.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

---

## CAPÍTULO I

### 1. Generalidades.

#### 1.1. Antecedentes.

En 1959 se declaró al Archipiélago de Galápagos como área del Parque Nacional, en este mismo año se creó la Fundación Charles Darwin primera ONG en la isla Santa Cruz<sup>1</sup>.

Desde el año de 1968, el Parque Nacional Galápagos en colaboración con la Fundación Charles Darwin, ha venido desarrollando una amplia variedad de actividades de Educación Ambiental e Interpretación, dirigidas hacia los visitantes nacionales, extranjeros y las comunidades locales<sup>2</sup>.

La falta de contenidos curriculares acordes con las características socio-ambientales de Galápagos y ciertos aspectos relacionados con la calidad del proceso de enseñanza, aprendizaje, estarían incidiendo en contra de la excelencia educativa y afectando al perfil formativo de la niñez y juventud Galapagueña que en poco tiempo, será la responsable del manejo de las Islas.

La conservación de Galápagos en el largo plazo dependerá, en buena medida, del grado de conciencia ambiental de sus pobladores, de tal manera que uno de los objetivos básicos de la Educación, debe ser el que la comunidad local aprenda a custodiar el capital natural que supone una naturaleza bien conservada, ya que sólo de esta forma podrá disfrutar de manera sustentable un rico y variado flujo de bienes y servicios.

---

<sup>1</sup> <http://mail.ups.edu.ec/universitas/publicaciones/universitas/contenidospdf//iniciativasparaconservarlabiodiversidad.pdf>

<sup>2</sup> Dirección del Parque Nacional Galápagos - Plan de Manejo

La adecuada educación de los niños(as) que viven en Galápagos asegurará una generación que respete y aprecie la riqueza natural de las islas y su impacto en la comunidad global. Galápagos necesita ser conservado para que las futuras generaciones lo puedan disfrutar.

Con la promulgación de la Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos (LOREG) en el año 1998, donde se unificaba el sector *Ciencia* y Conservación con el de Educación, disponiendo la realización de una "Reforma Educativa Integral para Galápagos" (REIG), para incluir la valoración de la historia humana y natural en todos las escuelas y colegios del archipiélago.

La REIG, se encuentra en proceso de formulación por la Dirección Provincial de Educación (DPEG), el Magisterio Insular formalmente organizado y está respaldado por el Ministerio de Educación. Este Ministerio incorpora a la REIG en la tercera política del Plan Decenal de la Educación 2006-2015. La REIG tiene como finalidad, formar en niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos una conciencia medio ambiental cuyos comportamientos y aprendizajes generen procesos educativos armónicos a sus necesidades biológicas, psicológicas, emocionales, culturales y sociales. Por ello, la infraestructura, equipamiento físico, técnico y tecnológico deberán estar acorde a los requerimientos actuales. Adicionalmente, el proceso de inter-aprendizaje promoverá actitudes proactivas creadora de modelos pedagógicos y curriculares fundamentados en la investigación científica.

En los años siguientes, conflictos entre la Dirección Provincial de Educación de Galápagos (autoridad máxima educativa en la provincia) y el sector de conservación, y entre los técnicos de educación ambiental de diversas instituciones, evitaron que la Reforma Educativa diese un solo paso adelante.



Generaciones de galapagueños y galapagueñas pasaron por la educación primaria y secundaria sin elemento educativo alguno relacionado con la realidad de sus islas.

Con esta realidad en las islas se crea la Fundación Scalesia que nace, en el año de 1993, tiene como fundadores a un grupo de galapagueñas interesados en contribuir y desarrollar la educación en las Islas. El grupo fundador identificó la necesidad de crear una unidad educativa con el objetivo de brindar una alternativa al sistema educativo que en ese entonces se venía dando en las islas, a los futuros profesionales.

La Fundación Scalesia tiene como principal proyecto la Unidad Educativa Modelo Tomás de Berlanga, con domicilio en la Provincia de Galápagos, Isla Cantón Santa Cruz, Parroquia Puerto Ayora, Recinto El Rancho. Reconocida en la Legislación vigente, con informe de asesoría Jurídica emitido en Memorando No. 787 AJ. del 10 de diciembre de 1991, aprobado el 10 de enero de 1992 y publicado en el Registro Oficial con el Acuerdo No. 160 del 24 de enero de 1992.

La Unidad Educativa Modelo Thomas de Berlanga nace en el año 1994, se constituye como una organización privada sin fines de lucro con educación bilingüe, que brinda educación parvularia, básica y secundaria y cuenta con más de 100 alumnos. Cada paralelo tiene 20 alumnos como máximo.

Inició sus actividades en un local propio el mismo que fue construido con recursos económicos de los fundadores y con la contribución de algunas organizaciones.

Desde sus inicios ha estado trabajando en la identificación de un modelo educativo que podría implantarse también en otras escuelas y colegios de Galápagos para contribuir en el mejoramiento del sistema escolar de las islas.

En la actualidad la Fundación Scalesia es la única organización no gubernamental que está invirtiendo el 100% de los esfuerzos en la Educación en Galápagos.

Cerca del 50% de los estudiantes reciben algún tipo de ayuda económica que está respaldada por un financiamiento adicional y/o el compromiso de los padres de devolver en especie la contribución de la Fundación Scalesia.

La Fundación Scalesia se encarga de gestionar la consecución de recursos adicionales para financiar becas que brindarán a más niños(as), la oportunidad de recibir una educación de calidad basada en competencias, que permita construir una vida digna y que ayudara a la Unidad Educativa a implementar la reforma educativa.

El máximo órgano de gobierno de la Fundación Scalesia es la Asamblea General. La Asamblea es la instancia que vela porque se cumplan con los objetivos establecidos en los Estatutos.

En las reuniones de Asamblea se conoce y aprueba el plan de acción de la Fundación, el presupuesto y las políticas generales de funcionamiento de la misma, entre otras actividades. Se reúne 1 vez al año de manera ordinaria. Los miembros de la Asamblea eligen al presidente, vicepresidente y director general de la Fundación quienes, entre otros, integran el Directorio de la Fundación.

## **1.2. La Fundación Scalesia.**

La Fundación viene trabajando en la identificación de un modelo educativo que podría replicarse en otras escuelas y colegios de Galápagos. Al momento se está implementando un programa piloto para hacer una reforma curricular y educativa que integre las estructuras tradicionales de educación con una nueva metodología de enseñanza,

adecuados a la realidad de los estudiantes que viven en un lugar que es Patrimonio Natural de la Humanidad.

La principal función de la Unidad Educativa Modelo Tomás de Berlanga, es ofrecer a los estudiantes un currículo integral de calidad, con altos estándares académicos. Motiva a sus estudiantes a ser participantes activos en la comunidad y a ser sensibles a su entorno natural.

La Unidad Educativa Modelo Tomás de Berlanga se esfuerza por descubrir y guiar las capacidades únicas de sus alumnos y su compromiso es formar futuros ciudadanos con pensamiento crítico y deseo de aprendizaje permanente.

Sin embargo, a pesar de permanecer en el mercado por doce años no ha desarrollado una cultura organizacional, ni procesos, ni procedimientos y se nota claramente la falta de direccionamiento estratégico, lo cual ha provocado un retardado desenvolvimiento operacional - académico y un crecimiento anquilosado.

### **1.3. Estructura Organizacional.**

La Fundación Scalesia tiene como estructura organizacional a las siguientes unidades y departamentos:

#### **Asamblea**

La Asamblea general es el órgano máximo de gobierno de la Fundación Scalesia es la Asamblea General.

La Asamblea es la instancia que vela porque se cumplan con los objetivos establecidos en los Estatutos. En las reuniones de Asamblea se conoce y aprueba el plan de acción de la FS, el presupuesto y las políticas generales de funcionamiento de la misma, entre otras actividades.

Tabla 1 Miembros de la Asamblea de la Fundación Scalesia.

Miembros de la Asamblea	
Fundación Scalesia	
Nombres	Nombres
Adela Burbano	Ivone Mórtola
Aida Navarrete	Marcelo Bonilla
Ana Salcedo	María Elena Guerra
Ana María Loose	María Eugenia Cordovez
Annegrett Rubsan Salcedo	María Eulalia Arízaga
Byron Rueda	María Helena Ajoy
Catalina Dede	Martin Schreyer
Carlos Lasso	Oscar Aguirre
Carlos Zapata	Oswaldo Donoso
Cristina Paz	Paul McFarling
Daniel Proaño	Pilar Pérez
David Balfour	Vicente Carrera
Eduardo Armas	Reyna Oleas
Eduardo Balarezo	Ricardo Arenas
Eliécer Cruz	Roque Sevilla
Evangelina Gómez	Rosa Bravo
Eddy Pacheco	Ruth Herrera
Felipe de la Torre	Scott Henderson
Franklin Sevilla	Susana Schiess
Hans Schiess	Yolanda Kakabadse
Inés de Sevilla	

Fuente: [www.fundacionscalesia.com/fundacion%20scalesia%20nuestra%20estructura](http://www.fundacionscalesia.com/fundacion%20scalesia%20nuestra%20estructura)

Se reúne una vez al año de manera ordinaria. Los miembros de la Asamblea eligen al presidente, vicepresidente y director general de la FS quienes, integran el Directorio de la Fundación.

### Directorio

El Directorio es la instancia de seguimiento a las actividades de la Fundación Scalesia y se reúne 1 vez al mes.

Todos los miembros del directorio trabajan de manera voluntaria, su rol es dirigir y supervisar las actividades administrativas, pedagógicas, culturales, sociales y otras que desarrolle la FS.

**Los miembros del directorio son:**

**Presidente: Mba. María Elena Guerra**

Cuenta con una combinación de habilidades derivadas de su formación como contadora, capacitación formal en auditoría y su maestría en administración de empresas.

Tiene amplia experiencia en organizaciones dedicadas al medio ambiente. Ha trabajado en consultorías con el sector privado como auditora y en el sector público haciendo vínculo entre las agencias de desarrollo y los ministerios.

Ha tenido la oportunidad de desempeñarse en puestos de alta dirección y en manejo de conflictos. En Galápagos trabajó por 11 años con la Fundación Charles Darwin ocupando cargos de gerencia y dirección. Actualmente se desempeña como Gerente Administrativa Financiera de World Wildlife Fund Inc. en Galápagos

**Vicepresidente: Blgo. Eliécer Cruz**

Biólogo galapagueño con una trayectoria profesional reconocida a nivel nacional e internacional.

Fue Director del Parque Nacional Galápagos y en la actualidad de la ONG World Wildlife Fund Inc. (WWF).

Su conocimiento de las Islas y de los retos de conservación que estas enfrentan le ha llevado a formar parte de la Fundación Charles Darwin (Vicepresidente).

Por su experiencia y logros profesionales ha sido expositor en numerosos eventos internacionales y tiene una lista de publicaciones en el área de manejo y conservación de recursos naturales.

**Lcda. Ana María Loose**

Periodista y comunicadora. Trabajó desde 1992 hasta 1996 realizando reportajes sociales y ambientales.

Desde 1998, se ha especializado en comunicación ambiental y durante los últimos 5 años ha dirigido y liderado en Galápagos, programas de cambio social para el ambiente, utilizando herramientas como la comunicación, educación ambiental, mercadeo social y participación pública.

Actualmente es consultora independiente dedicada a la asesoría en comunicación social y ambiental

**Ing. Oscar Aguirre Abad**

Consultor Ambiental, Planificador Pesquero y Administrador; durante su vida profesional en las islas, ha participado en importantes procesos técnicos y políticos como la elaboración de la Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos, Plan Regional para la Conservación y Desarrollo Sustentable de Galápagos, Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos.

Fue Gerente del Instituto Nacional Galápagos, Estación Científica Charles Darwin y Coordinador del Parque Nacional Galápagos. El mejoramiento de la educación en Galápagos constituye uno de sus objetivos sociales, por esta razón coordinó el establecimiento de la primera Universidad a distancia en las islas (UTPL) y participó en la

creación de la Fundación Scalesia; actualmente labora como Director de la Cámara Provincial de Turismo de Galápagos.

### **Msc. Scott Henderson**

Obtuvo su título de posgrado con honores en Cambio Ambiental y Manejo en 1999 en la Universidad de Oxford, Inglaterra.

Cuenta con una licenciatura en Biología y Literatura inglesa de la Universidad de Washington and Lee en el 1987, es un conservacionista practicante con experiencia en el campo como investigador, consultor y funcionario de organizaciones sin fines de lucro.

Su experiencia es principalmente en América Latina, especialmente en el Ecuador, Costa Rica, Panamá, y Colombia, también ha trabajado en África, en las Seychelles, Costa de Marfil y Madagascar; en esta última realizó su tesis de maestría.

Sus principales áreas de interés son la conservación y ciencias marinas, especies invasivas, desarrollo y manejo de proyectos y levantamiento de fondos, tanto con organizaciones privadas como públicas.

Actualmente vive con su familia en las islas Galápagos y se desempeña como Director Regional de Conservación Marina para las regiones de los Andes y Pacífico Este Tropical en Conservación Internacional.

### **Director General de la Fundación Scalesia: Reyna Oleas**

El Director General de la Fundación es el representante legal de la institución y es el responsable de la operación de la misma. Rinde cuentas ante el Directorio y la Asamblea.

Desde junio de 2007, este cargo está desempeñado de manera ad-honorem por la Dra. Reyna Oleas, profesional residente permanente comprometida con la educación y el desarrollo sostenible del Archipiélago.

La Directora es Bachelor en Ciencias Ambientales y tiene una maestría en Administración de Empresas y Economía. Ha trabajado durante los últimos diez años en financiamiento de proyectos ambientales y sociales.

Ha participado en el diseño, asesoría y evaluación de más de 20 fondos ambientales en América Latina y el Caribe y fue Directora Ejecutiva del Fondo Ambiental del Ecuador desde su arranque.

#### **1.4. Problemática.**

La Fundación Scalesia se creó en Galápagos - Isla Santa Cruz en Recinto el Rancho, con el propósito de brindar servicios en el área de la educación, mediante la apertura de la unidad educativa “Thomas de Berlanga” la misma que viene brindando el servicio educativo hasta la actualidad.

Sin embargo, la falta de una planificación ha ocasionado que la Fundación cuente con una filosofía corporativa escueta, donde la misión y visión no estén bien definidas y direccionadas, viéndose relegada con relación a otras organizaciones que apoyan al sistema educativo a nivel local.

La planificación actual no compagina con la razón de ser de la Fundación, es necesario reformular el direccionamiento estratégico a fin de que se halle acorde con los objetivos y propósitos por los cuales se creó la Fundación.

La Fundación no cuenta con un análisis situacional que incluya las fuerzas activas y positivas que influyen en el ambiente organizacional de



la Fundación que permitan trazar una hoja de ruta a seguir dentro de la organización.

Los niños, niñas, adolescentes que forman parte de la Fundación con el tiempo si no se soluciona estos inconvenientes se verán afectados seriamente ya que se podrían llegar al cierre de la unidad educativa “Thomas de Berlanga”.

### **1.5. Objetivos de Estudio.**

#### **1.5.1. General.**

- Elaborar un plan estratégico para la Fundación Scalesia.

#### **1.5.2. Específico.**

- Realizar un análisis situacional de la Fundación Scalesia.
- Elaborar un Direccionamiento Estratégico mediante el planteamiento de la misión, visión, valores que permitan identificar a dónde quiere llegar la Fundación Scalesia.
- Elaborar un Mapa Estratégico e Indicadores de Gestión para apoyar a la Fundación Scalesia.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la Fundación Scalesia.

### **1.6. Marco Teórico y Conceptual.**

#### **1.6.1. Teórico**

La planificación Estratégica “Se trata de un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad, cuya finalidad es facilitar la consecución de objetivos hacia los cuales va a confluir el esfuerzo del resto de funciones administrativas; tiene pues, primacía sobre todas ellas, y lógica debe precederlas. Planificar es función de todo administrador y puede

ocurrir en todos los niveles de la organización, hasta en los niveles más bajos”<sup>3</sup>.

### **Etapas del proceso de Planificación**

La Planificación es una función directiva que debe seguir un proceso lógico con una serie de etapas generalmente aceptadas.

**Identificación de Oportunidades:** En esta fase se procede a un análisis del entorno de la empresa, consistente en detectar las oportunidades en el ambiente interno como en el ambiente externo, las amenazas y los puntos fuertes y débiles.

**Especificación de Objetivos:** Con esta etapa se pretende establecer los objetivos desagregados en forma jerárquica, tanto para toda la empresa como para las distintas unidades organizativas y las personas que integran la organización.

**Determinación de las Premisas:** Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.

Esto plantea el análisis de las contingencias del medio ambiente interno y externo a la organización en los que se desarrollarán los planes.

**Detección de los cursos de acción alternativos:** Consiste en buscar o examinar las alternativas o cursos de acción más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, tratando de analizar los puntos fuertes y débiles de las posibles opciones.

**Evaluación de Alternativas:** Pretende valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior, expresando la

---

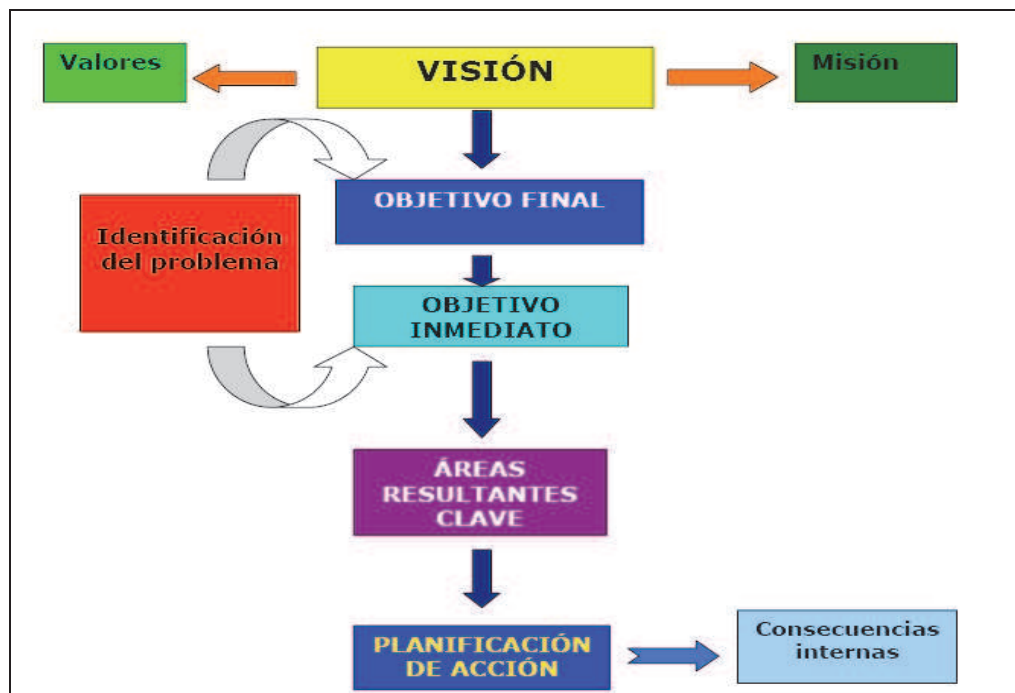
<sup>3</sup> [www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica](http://www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica)

cuantificación de las mismas en términos de costes y resultados, de forma que podamos establecer un orden de preferencia que posibilite la selección de alguna de ellas.

**Selección de Alternativas:** Éste es el punto en el que se toma la decisión sobre que alternativa, de entre todas las posibles, se va a llevar a la práctica para alcanzar los objetivos establecidos.

**Implantación:** Se supone utilizar los recursos para poner la alternativa seleccionada en la práctica.

**Control:** Evaluación de los resultados temporales que se vayan alcanzando y proceder, si es el caso, a la revisión de los planes.



Fuente: [www.monografias.com/trabajos58/introduccionplanificacionestrategica/Image3.gif](http://www.monografias.com/trabajos58/introduccionplanificacionestrategica/Image3.gif)

Figura 1. Planificación Estratégica.

Para el diagnóstico situacional de la empresa se pueden utilizar las siguientes herramientas:

**Análisis Situacional:**

El análisis situacional parte identificando el contexto nacional y regional que tiene sobre el manejo de especies introducidas, así como el marco legal sobre el cual se halla constituido el Reglamento de Control Total de Especies Introducidas, a su vez sirve para identificar la cultura institucional de la organización.

En este punto se debe realizar un diagnóstico minucioso de la organización en el que se identifique principalmente como se encuentra posicionado el Comité, considerando el ambiente interno y externo, para lo cual se puede realizar un análisis FODA, que es una herramienta estratégica con la cual se puede conocer la situación real en la que se encuentra la organización.

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO)

Figura 2. Matriz DOFA.

## ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”<sup>4</sup>.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/analisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/analisis_DAFO)

Una vez determinada la situación de la Fundación Scalezia es necesario identificar el impacto e importancia de las variables analizadas, para esto se puede utilizar las siguientes herramientas:

### **MATRIZ DOFA O DE VULNERABILIDAD**

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la Fundación Scalezia una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.

### **PREPARACIÓN DE LA MATRIZ DOFA**

Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la Fundación Scalezia.

Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas. Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo.

En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

## **MATRIZ DE IMPACTO**

Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto.

Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto. Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito).

Es muy posible que esta parte se analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA.

Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

## **MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

**Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo.

**Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto.

**Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto.



Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas. Se empezará tomando en cuenta los objetivos así como los programas e iniciativas que impulsan a la Fundación Scalesia, para realizar la declaración de la Misión y Visión de la misma.

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas) Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira.

Es importante que la Fundación Scalesia cuente con una Misión y Visión, que estén acordes a los objetivos, para permitir tener un direccionamiento claro, que involucre a las organizaciones que lo integran, estableciendo políticas, valores, principios para que los clientes internos y externos creen conciencia identificándose con la Fundación Scalesia, generando una cultura organizacional.

### **Balance Scorecard.**

El propósito del BSC, es que la organización cuente con una estructura lógica en el que los objetivos prioritarios identificados claramente se interrelacionen, dotados de indicadores que faciliten la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

*Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento:* ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

*Perspectiva Interna o de Procesos:* ¿En qué debemos sobresalir?

*Perspectiva del Cliente:* ¿Cómo nos ven los clientes?

*Perspectiva Financiera:* ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la organización, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

Desde el punto de vista de las perspectivas al momento de elaborar el

BSC se debe tomar en cuenta las siguientes interrogantes:

Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Procesos Internos: ¿En qué Procesos debemos ser excelentes?

Clientes: ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?

Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?

### **1.6.2. Conceptual.**

**Análisis Situacional.** El objetivo del análisis situacional (análisis FODA), es que de una manera estructurada se identifiquen aquellos acontecimientos reales o potenciales; globales, regionales, nacionales o locales; pasados, actuales y futuros que pueden presentar tanto una oportunidad ó amenaza, como una fortaleza o debilidad para la posición competitiva de una organización.

**Análisis FODA.** Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**Amenazas.** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

**Debilidades.** Son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Fortalezas.** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Oportunidades.** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

**Análisis Interno.** El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

**Análisis Externo.** La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

**Diagnóstico.** Permite conocer profundamente la situación de partida, esto es la realidad que existe antes de la ejecución de cualquier acción.

**Estrategia.** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Cultura organizacional.** Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

**Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).** Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías,

habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

**Mapa estratégico.** Es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.

**Misión.** Es el propósito general o razón de ser de la organización, sirve como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido.

**Visión.** Representa en términos gráficos donde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

**Objetivos.** Son los fines hacia los cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, es hacia donde se orienta la organización en un determinado tiempo.

**Datos primarios.** Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar.

**Datos secundarios.** Son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

## **CAPITULO II**

# **ANÁLISIS SITUACIONAL**

## Capítulo II

### 2. Análisis Situacional

El análisis situacional es una herramienta cuyo objetivo orienta a la determinación de las carencias y oportunidades que tiene la empresa frente a las fuerzas de mercado por consiguiente la investigación de mercado será el nexo que cubra las expectativas de los clientes respecto a sus gustos y necesidades.

Las variables son confrontadas e identificadas desde el punto de vista Macro y Micro ambiente, factores externos afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos generara impacto, estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

Factores internos llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente son controlables, dependen de los factores externos que se los pueden persuadir.

El medio ambiente operacional de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear cambios que asumen riesgo y buscan estrategias con prospectiva hacia el mercado, entonces las empresas luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sin número de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones de mercadotecnia. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden

identificar las áreas que deben observar con el fin de delinear un planeamiento estratégico.<sup>5</sup>

En este capítulo se realizará un estudio de los diferentes factores que inciden en el macro ambiente y microambiente de la FS.

## **2.1. Análisis Macroambiente**

En este capítulo se investigaran la situación actual de la compañía, lo cual nos permitirá analizar a fondo, las oportunidades y amenazas, derivadas de un análisis situacional externo.

Con este análisis que realizaremos nos permitirá determinar el diagnóstico situacional de la Fundación Scalesia.

### **2.1.1. Factor Social**

Para el gobierno del Economista Rafael Correa Delgado desde el año 2007 su principal objetivo en el área social ha sido la construcción de un país equitativo, socialmente cohesionado, promoviendo la inclusión, igualdad de oportunidades económicas y sociales, reduciendo la desigualdad social y la discriminación en sus múltiples manifestaciones, rompiendo los canales de reproducción intergeneracional de la pobreza y la desigualdad en la salud, educación, empleo, ingresos y activos.

Según el Gobierno la herencia Neoliberal ha sido la apertura de la economía al mercado mundial, la prioridad dada a las exportaciones, las políticas fiscales orientadas a reducir la deuda pública, las privatizaciones, la movilidad de las inversiones, la mínima regulación estatal de la economía y las finanzas, no ha dado respuesta a la pobreza, a la exclusión y a la desigualdad, transformando las políticas sociales en simples medidas compensatorias.

---

<sup>5</sup> Weimer - Galarza



El gran objetivo del gobierno del Ecuador es: “Promover el desarrollo social con construcción ciudadana y equidad que permita lograr un Ecuador socialmente emancipado y cohesionado”<sup>6</sup>.

Con la nueva política social implementada y especificada en la constitución aprobada en el año 2008 constan:

Equidad desde el principio de la vida: El cuidado de los hijos y las hijas, el Sistema Integrado de Desarrollo Infantil (FODI, ORI, INNFA, AINA PRONEPE), con rectoría del MEC en el área de educación inicial.

Hasta el 2010 el total de la población infantil de los quintiles 1 y 2 tendrá acceso a este derecho.

Fomento de la corresponsabilidad familiar en el cuidado de los niños y niñas. Programa nacional de erradicación de la violencia intrafamiliar y de género

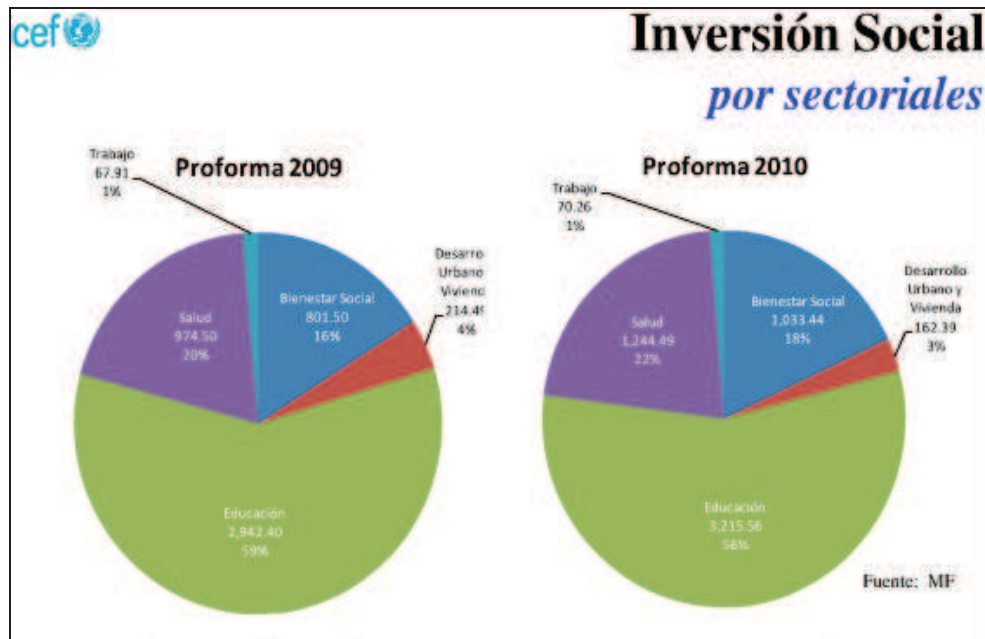


Fuente: [www.eclac.org/mujer/noticias/paginas/0/29390/PresentacionJeanetteSanchez.pdf](http://www.eclac.org/mujer/noticias/paginas/0/29390/PresentacionJeanetteSanchez.pdf)

Figura 3: Ejes de la nueva política social

<sup>6</sup> Ministerio de Inclusión Social publicado en la Constitución del 2008.

El Financiamiento del sector social depende principalmente de los recursos fiscales. Para el año 2010, parte del financiamiento viene de préstamos, aunque el sector educativo tiene un peso prioritario se ve en el año 2010 una leve reducción, beneficiándose el sector salud y Bienestar social.



Fuente: [www.slideshare.net/AlejandroEcu/anlisis-de-unicef-a-la-proforma-presupuestaria-de-ecuador-2009-2010](http://www.slideshare.net/AlejandroEcu/anlisis-de-unicef-a-la-proforma-presupuestaria-de-ecuador-2009-2010)

Figura 4. Inversión Social por Sectoriales - MIES

Este gobierno ha puesto énfasis en la educación a todo nivel para ayudar a los niños(as) y adolescentes que son el futuro de nuestra patria.

A nivel provincial las Islas Galápagos, están conformadas por 19 islas, 47 islotes y entre 26 rocas, situadas en el Océano Pacífico a 960 kilómetros del Ecuador Continental.

La superficie terrestre es de 788.200 has, de las cuales el 96.7% constituyen Parque Nacional y el 3.3% restante es área colonizada formada entre zona urbana y rural en la islas San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Santa María.

La situación de la educación de Galápagos en general aunque comparte los problemas estructurales comunes de la educación nacional tiene índices de cobertura superiores<sup>7</sup>.

En el sistema educativo actual en Galápagos existen 29 establecimientos educativos en sus diferentes niveles: Inicial, Básica y Bachillerato, con mayor cantidad en el Cantón Santa Cruz (13 instituciones), seguidos del cantón San Cristóbal (11) incluida Floreana como una parroquia de este cantón, con un plantel de nivel básico hasta 7º año, y el cantón Isabela (5) (Tabla 5).

Tabla 2. Planteles educativos de Galápagos por Cantones y tipos de establecimientos, según niveles de escolaridad en cada uno.

Tipo	San Cristóbal					Santa Cruz					Isabela				
	EI y B a 7º año	EI y B a 10º año	EI, B y Bach	B y Bach	TOTAL	EI y B a 7º año	EI y B a 10º año	EI, B y Bach	B y Bach	TOTAL	EI y B a 7º año	EI y B a 10º año	EI, B y Bach	B y Bach	TOTAL
Fiscal	4	1	0	1	6	5	0	0	3	8	2	0	0	0	2
Fisco misional	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	2
Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Particular	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0
Adistancia	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Código: EI= Educación inicial 3 y 4 años; B= Básica; Bach= Bachillerato.

Fuente: Informe Galápagos 2007 - 2008

La relación alumnos-profesor varía mucho según cada establecimiento. La REIG reporta más alumnos por profesor en las unidades educativas San Francisco (fisco misional) y Loma Linda (privada) de la isla Santa Cruz.

Las estadísticas del INEC realizada en el año 2006, muestra el índice de analfabetismo existente en la isla Santa Cruz, al igual que la distribución de la población y un detalle de la población residente mayores de 5 años en adelante según su instrucción. A eso hay que

7 Plan VII Del Régimen especial de Galápagos

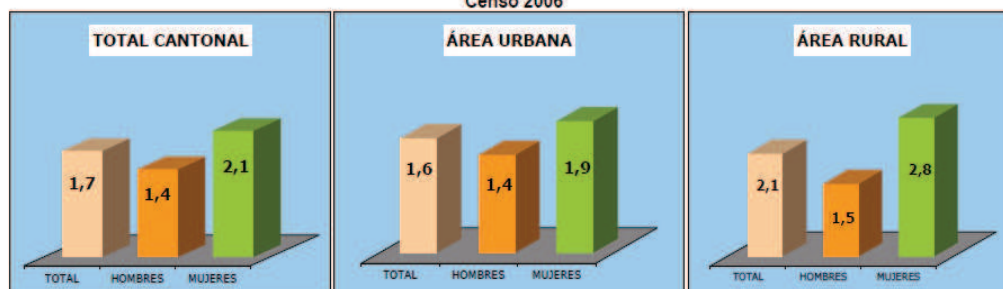
agregarle la tasa de no promoción de los estudiantes y el abandono del sistema educativo no parecen tener una tendencia definida.

Tabla 3 Distribución de la Población Residente en Galápagos

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN RESIDENTE DEL CANTÓN SANTA CRUZ, SEGÚN PARROQUIAS			
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL CANTÓN</b>	<b>11 262</b>	<b>5 753</b>	<b>5 509</b>
PUERTO AYORA (URBANO)	9 208	4 680	4 528
PARROQUIAS RURALES:	2 054	1 073	981
BELLAVISTA	1 608	821	787
SANTA ROSA	446	252	194

Fuente: INEC [www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/territorio/div\\_pol\\_adm](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/territorio/div_pol_adm)

TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN RESIDENTE DE 10 AÑOS Y MÁS DE EDAD, SEGÚN ÁREA Y SEXO. Censo 2006



POBLACIÓN RESIDENTE DE 5 AÑOS Y MAS DE EDAD, POR SEXO Y AREA, SEGUN NIVEL DE INSTRUCCIÓN. (SISTEMA TRADICIONAL) Censo 2006

NIVELES DE INSTRUCCIÓN	TOTAL			HOMBRES			MUJERES		
	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL
<b>TOTAL CANTONAL</b>	<b>10 058</b>	<b>8 219</b>	<b>1 839</b>	<b>5 179</b>	<b>4 190</b>	<b>989</b>	<b>4 879</b>	<b>4 029</b>	<b>850</b>
Ninguno	131	96	35	53	39	14	78	57	21
Centro de Alfabetización	29	28	1	12	12	-	17	16	1
Primario	3 949	3 001	948	2 091	1 569	522	1 858	1 432	426
Secundario	3 884	3 273	611	1 998	1 675	323	1 886	1 598	288
Postbachillerato	131	112	19	69	57	12	62	55	7
Superior	1 419	1 272	147	690	616	74	729	656	73
Postgrado	86	84	2	38	37	1	48	47	1
No declarado	429	353	76	228	185	43	201	168	33

El promedio de años aprobados por la población residente de 10 años y más de edad (escolaridad media) a nivel Total del Cantón Santa Cruz es de 8,9; para hombres 8,8 y para mujeres 9,1. Para la población residente del área Urbana 9,2 y para el área Rural 7,5.

Fuente: INEC [www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/territorio/div\\_pol\\_adm](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/territorio/div_pol_adm)

Por otro lado, las Universidades Particular de Loja, Escuela Politécnica del Ejército y Técnica de Ambato tienen ofertas de pregrado en el sistema a distancia y la Universidad Central y San Francisco están interesados en la apertura de carreras especialmente vinculadas a los temas de gestión ambiental y turismo. La población adulta de la provincia requiere ser capacitada para estar en posibilidades de acceder a mejores puestos de trabajo.

La Reforma Educativa Integral (REI-G), impulsada por el INGALA y las autoridades educativas de la Provincia, constituye un esfuerzo destacado para proveer a Galápagos de una política educativa propia, de conformidad con las necesidades de la comunidad y de la conservación.

Su importancia radica en la participación de toda la comunidad educativa: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, alcanzando procesos sustanciales para la descentralización educativa regional, que a la vez se ha convertido en un modelo para el conjunto del país. Asimismo, se constituye en uno de los primeros programas del Plan Regional en proceso de ejecución.

El objetivo general que se propone la Reforma Educativa, es: “Ofrecer una educación integral, integrada e inclusiva con alto desarrollo intelectual y actitudes positivas frente al trabajo fomentando valores para el progreso social y conservación de ambiente, a través de procesos participativos que promuevan el cambio con identidad insular nacional y mundial”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ministerio de Educación de Galápagos – Reforma Educativa integral

Entre sus objetivos específicos, se señalan:

Crear un nuevo modelo educativo, acorde a las condiciones socio-ambientales y a los requerimientos de Galápagos como patrimonio natural de la humanidad y reserva de la biosfera.

Potenciar la integración entre los diferentes componentes de la educación para el sostenimiento y conservación de la relación persona naturaleza.

Elevar la calidad de la educación generando procesos significativos, para formar sujetos críticos reflexivos y participativos.

Dinamizar procesos educativos acorde con los nuevos paradigmas, formando individuos en los aspectos biopsicosocial, científico, cultural y técnico sostenido en un marco de valores.

Con estos instrumentos, la Reforma Educativa Integral se propone enfrentar varios de los problemas estructurales de la educación en Galápagos.

El artículo 34 de la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos especifica que “La Reforma Educativa Integral será aprobada por el Ministerio de Educación y Cultura y su formulación estará a cargo de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos y el Magisterio Insular formalmente organizado. Para tal efecto contará con la participación de los sectores públicos y privados”.

Las escuelas y colegios fiscales ofrecen los mismos servicios. La FS brinda educación a través de su principal proyecto que es la Unidad Educativa Thomas de Berlanga, la misma que hace énfasis en educar con una convivencia directa con el medio ambiente para que el

hombre pueda convivir con la naturaleza, esto es lo que le diferencia de las demás, ya que las islas Galápagos son Patrimonio Natural de Humanidad.

La FS en la actualidad está tratando de recolectar fondos para poder becar a más estudiantes de los que mantiene al momento.

Una realidad de las escuelas fiscales es la saturación de estudiantes que hay en cada aula como lo demuestran las estadísticas.

### **2.1.2. Factor Político**

El Ministerio de Educación es el órgano encargado de aplicar a las normas vigentes, a nivel nacional y local, en relación a la educación y de garantizar su cumplimiento, así como de crear las condiciones adecuadas para que toda persona tenga acceso a la educación.

Con la implementación de la educación gratuita ha logrado que las instituciones educativas públicas tanto escolares como secundarias no requieran del cobro de aranceles y pensiones de educación a los padres de familia y en los sectores rurales y urbano marginales se amplió cada vez más la gratuidad hasta llegar a dotar de desayunos escolares, útiles escolares y uniformes para los estudiantes de las instituciones públicas.

En el caso de la educación gratuita en las universidades e institutos superiores se aplica bajo la responsabilidad académica que exonera únicamente los créditos que no reprueben cada estudiante, así como servicios académicos como internet entre otros.

Artículo 26 de la Constitución del Ecuador establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de Proyecto de Ley de Educación General la política pública y de la

inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Que el Art. 27 de la Constitución del Ecuador establece que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Que el Art. 28 de la Constitución del Ecuador determina que la educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.



Que el Art. 29 de la Constitución del Ecuador establece que el Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

En el numeral 14 del Art. 57 de la Constitución del Ecuador reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas desarrollar, fortalecer y potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe, con criterios de calidad, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior, conforme a la diversidad cultural, para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje.

Se garantizará una carrera docente digna, la administración de este sistema será colectiva y participativa, con alternancia temporal y espacial, basada en veeduría comunitaria y rendición de cuentas.

En el numeral 6 del Art. 261 determina que el Estado Central tendrá competencias exclusivas sobre las políticas de educación.

Que el numeral 7 del Art. 264 de la Constitución del Ecuador determina que se los gobiernos municipales tendrán la competencia exclusiva, sin perjuicio de lo que determine la Ley, sobre planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la Ley.

En el numeral 15 del Art. 326 de la Constitución del Ecuador determina que se prohíbe la paralización del servicio público de la educación, entre otros.

Que el Art. 345 de la Constitución del Ecuador clasifica a la educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscos misionales y particulares. En los establecimientos educativos se proporcionarán sin costo servicios de carácter social y de apoyo psicológico, en el marco del sistema de inclusión y equidad social.

En el Art. 346 de la Constitución del Ecuador determina que existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

En el Art. 347 de la Constitución del Ecuador enumera las siguientes obligaciones del Estado en materia educativa:

Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.

Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica. Los centros educativos serán espacios de detección temprana de requerimientos especiales.

Garantizar modalidades formales y no formales de educación.

Asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente, desde el enfoque de derechos.

Garantizar el respeto del desarrollo psicoevolutivo de los niños, niñas y adolescentes, en todo el proceso educativo.

Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de las estudiantes y los estudiantes.

Erradicar el analfabetismo puro, funcional y digital, y apoyar los procesos de post-alfabetización y educación permanente para personas adultas, y la superación del rezago educativo.

Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.

Garantizar el sistema de educación intercultural bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural, bajo la rectoría de las políticas públicas del Estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

Asegurar que se incluya en los currículos de estudio, de manera progresiva, la enseñanza de al menos una lengua ancestral.

Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos.

Garantizar, bajo los principios de equidad social, territorial y regional que todas las personas tengan acceso a la educación pública.

Que el Art. 348 de la Constitución del Ecuador establece que la educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros.

El Estado financiará la educación especial y podrá apoyar financieramente a la educación fiscomisional, artesanal y comunitaria, siempre que cumplan con los principios de gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos públicos, y estén

debidamente calificadas, de acuerdo con la ley. Las instituciones educativas que reciban financiamiento público no tendrán fines de lucro. La falta de transferencia de recursos en las condiciones señaladas será sancionada con la destitución de la autoridad y de las servidoras y servidores públicos remisos de su obligación.

Que el Art. 349 de la Constitución del Ecuador establece que el Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

Que el Art - 35 del texto constitucional, dispone que el sistema de educación Superior esté articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

En la constitución Política de la República del Ecuador en el título III De los derechos, garantías, y deberes, Capítulo 4, De los Derechos económicos, sociales y culturales señala:

Art.66 La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad, y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito para el desarrollo nacional y garantía de la

equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias.

El Estado garantizará la educación para personas con discapacidad.

Art. 67.- La educación pública será laica en todos sus niveles; obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente. En los establecimientos públicos se proporcionarán, sin costo, servicios de carácter social a quienes los necesiten. Los estudiantes en situación de extrema pobreza recibirán subsidios específicos.

El Estado garantizará la libertad de enseñanza y cátedra; desechará todo tipo de discriminación; reconocerá a los padres el derecho a escoger para sus hijos una educación acorde con sus principios y creencias; prohibirá la propaganda y proselitismo político en los planteles educativos; promoverá la equidad de género, propiciará la coeducación.

El Estado formulará planes y programas de educación permanente para erradicar el analfabetismo y fortalecerá prioritariamente la educación en las zonas rural y de frontera.

Se garantizará la educación particular.

Art. 68.- El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país. Incorporará en su gestión estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. Los padres de familia, la comunidad, los maestros y los educandos participarán en el desarrollo de los procesos educativos.

Art. 69.- El Estado garantizará el sistema de educación intercultural bilingüe; en él se utilizará como lengua principal la de la cultura respectiva, y el castellano como idioma de relación intercultural.

Art. 70.- La ley establecerá órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicamente a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional.

Art. 71.- En el presupuesto general del Estado se asignará no menos del treinta por ciento de los ingresos corrientes totales del gobierno central, para la educación y la erradicación del analfabetismo.

La educación fisco misional, la particular gratuita, la especial y la artesanal, debidamente calificadas en los términos y condiciones que señale la ley, recibirán ayuda del Estado. Los organismos del régimen seccional autónomo podrán colaborar con las entidades públicas y privadas, con los mismos propósitos, sin perjuicio de las obligaciones que asuman en el proceso de descentralización.

Art. 72.- Las personas naturales y jurídicas podrán realizar aportes económicos para la dotación de infraestructura, mobiliario y material didáctico del sector educativo, los que serán deducibles del pago de obligaciones tributarias, en los términos que señale la ley.

Art. 73.- La ley regulará la carrera docente y la política salarial, garantizará la estabilidad, capacitación, promoción y justa remuneración de los educadores en todos los niveles y modalidades, a base de la evaluación de su desempeño.

Art. 74.- La educación superior estará conformada por universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos. Será planificada, regulada y coordinada por el Consejo Nacional de Educación Superior, cuya integración, atribuciones y obligaciones constarán en la ley.

Entre las instituciones de educación superior, la sociedad y el Estado, existirá una interacción que les permita contribuir de manera efectiva y actualizada a mejorar la producción de bienes y servicios y el desarrollo sustentable del país, en armonía con los planes nacionales, regionales y locales.

Art. 75.- Serán funciones principales de las universidades y escuelas politécnicas, la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana, con métodos y orientaciones específicos para el cumplimiento de estos fines.

Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares serán personas jurídicas autónomas sin fines de lucro, que se registrarán

por la ley y por sus estatutos, aprobados por el Consejo Nacional de Educación Superior.

Como consecuencia de la autonomía, la Función Ejecutiva o sus órganos, autoridades o funcionarios, no podrán clausurarlas ni reorganizarlas, total o parcialmente, privarlas de sus rentas o asignaciones presupuestarias ni retardar injustificadamente sus transferencias.

Sus recintos serán inviolables. No podrán ser allanados sino en los casos y términos en que puede serlo el domicilio de una persona. La vigilancia y mantenimiento del orden interno serán de competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad universitaria o politécnica solicitará la asistencia pertinente.

Art. 76.- Las universidades y escuelas politécnicas serán creadas por el Congreso Nacional mediante ley, previo informe favorable y obligatorio del Consejo Nacional de Educación Superior, que autorizará el funcionamiento de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, de acuerdo con la ley.

Art. 77.- El Estado garantizará la igualdad de oportunidad de acceso a la educación superior. Ninguna persona podrá ser privada de acceder a ella por razones económicas; para el efecto, las entidades de educación superior establecerán programas de crédito y becas.

Ingresarán a las universidades y escuelas politécnicas quienes cumplan los requisitos establecidos por el sistema nacional obligatorio de admisión y nivelación.



Art. 78.- Para asegurar el cumplimiento de los fines y funciones de las instituciones estatales de educación superior, el Estado garantizará su financiamiento e incrementará su patrimonio.

Por su parte, las universidades y escuelas politécnicas crearán fuentes complementarias de ingresos y sistemas de contribución.

Sin perjuicio de otras fuentes de financiamiento de origen público y privado o alcanzado mediante autogestión, las rentas vigentes asignadas a universidades y escuelas politécnicas públicas en el presupuesto general del Estado, se incrementarán anualmente y de manera obligatoria, de acuerdo con el crecimiento de los ingresos corrientes totales del gobierno central.

Art. 79.- Para asegurar los objetivos de calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición social de cuentas, para lo cual se establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación, que funcionará en forma independiente, en cooperación y coordinación con el Consejo Nacional de Educación Superior.

Para los mismos efectos, en el escalafón del docente universitario y politécnico se estimularán especialmente los méritos, la capacitación y la especialización de postgrado.

Con la nueva ley General de Educación, se le da un giro a la educación Ecuatoriana.

Esta ley viene cargada con regulaciones para la educación particular para acabar con malas prácticas; la reforma en el bachillerato, para que este responda a las necesidades de los estudiantes y del país.

Esta ley solucionara el problema de falta de docentes en ciertos lugares sin sacrificar la calidad de la educación en el sector público,

esto ayudará a las escuelas particulares a mejorar su nivel educativo. (Ver Art. 65)

A nivel local se ha visto el incremento de profesores en las diversas escuelas, pero son personas que no tienen experiencia, muchas de ellas no han ejercido la profesión y recién empezarán en la docencia, esto crea una competencia buena en el mercado para las escuelas particulares ya que se esforzarán en la mejora continua.

Para la FS la nueva ley de educación le ayuda a ser más competitiva y abrirse campo a nivel provincial considerando que tienen un modelo educativo único que vincula al hombre con la naturaleza y que los niños (as) y adolescentes que viven en Galápagos tomen conciencia ayudando a crear un equilibrio entre hombre y naturaleza.

La participación ciudadana es fundamental para coadyuvar al desarrollo sustentable de la Provincia y precisa perseverar en el cambio de actitudes, creer en nosotros mismos y constituirnos en una verdadera comunidad de aprendizaje siendo protagonistas de la anhelada REIG, solo así ésta tendrá el éxito deseado.

### **2.1.3. Factor Tecnológico**

Se están construyendo nuevas ideas y creencias que redundarán en un cambio en el comportamiento, actitudes y valores de los grupos de personas que integran la comunidad.<sup>9</sup>

La innovación es una importante variable estratégica en la economía actual caracterizada por un entorno globalizado, competitivo e inestable. En estas circunstancias, la innovación se convierte en un elemento esencial del progreso económico y de la competitividad industrial, así como en un factor determinante para la obtención de ventajas competitivas.

---

<sup>9</sup> "PÉREZ ROMERO Luis Alfonso, Marketing Social, Primera Edición, 2004, Pág. 162"

La adopción de innovaciones tecnológicas está provocando importantes cambios, por lo que las organizaciones han comenzado a considerarlas como factores esenciales en la formulación estratégica, aplicándolas en armonía con las estrategias de negocio, los objetivos y las necesidades de la organización.

**Internet.**-Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial, por este medio se puede realizar estudios virtuales.

### **Educación Virtual<sup>10</sup>**

**Educación a distancia.**- Acción o proceso de educar o ser educado, cuando este proceso se realiza a distancia. Situación educativa en la que los docentes y los alumnos están físicamente separados la mayor parte del tiempo, pero éstos se valen de cualquier medio tecnológico para su comunicación.

La educación a distancia no excluye el aula tradicional **E-LEARNING.**- Es el resultado de aplicar las nuevas tecnologías en el ámbito de la formación, y más específicamente, del aprendizaje. El e-learning va unido sobre todo a aspectos de tipo metodológico y a la adecuación técnico-instructiva necesaria para el desarrollo de materiales que respondan a necesidades específicas, aprovechando al máximo el papel de las nuevas tecnologías (formatos de almacenamiento, plataformas, interactividad, flexibilidad, etc.). Incluye una amplia gama de aplicaciones y procesos, tales como aprendizaje basado en la red, en el computador, aulas virtuales, cooperación digital. Incluye la

---

<sup>10</sup> <http://sisbib.unmsm.edu.pe>  
[http://itcilo.files.wordpress.com/2009/01/elearning\\_treeofknowledge.jpg](http://itcilo.files.wordpress.com/2009/01/elearning_treeofknowledge.jpg) (imagen)

entrega de contenidos vía Internet, extranet, intranet, (LAN/WAN), audio y vídeo, emisión satelital, televisión interactiva y CD-ROM.

Los campus virtuales, las aulas virtuales, las bibliotecas electrónicas, las técnicas de auto aprendizaje o las videoconferencias son algunas de las herramientas de trabajo que definen la forma de aprendizaje y enseñanza del alumnado y del profesorado.

**Campus Virtual.-** Recoge un conjunto de servicios y elementos que una institución ofrece al conjunto de personas que desarrollan una actividad en el ámbito de la educación, estas actividades pueden ser administrativas, pedagógicas, organizativas y/o técnicas. Está orientado al diseño técnico y de interfaz de los servicios que ofrece la organización al conjunto de miembros de la misma. Entorno virtual en la que se desarrollan todas las actividades académicas y administrativas referentes a la educación a distancia.

**Aula Virtual.-** Concepto que se ha venido desarrollando a partir de la década de los ochenta, éste término se le adjudica a ROXANNE HILTZ quien la define como “el empleo de comunicaciones mediadas por computadores para crear un ambiente electrónico semejante a las formas de comunicación que normalmente se producen en el aula convencional”. A través de éste entorno el alumno puede acceder y desarrollar una serie de acciones que son propias de un proceso de enseñanza presencial como conversar, leer documentos, realizar ejercicios, formular preguntas al docente, trabajar en equipo, etc.

Todo ello de forma simulada sin que medie una interacción física entre docentes y alumnos.

**Multimedia.-** Este término se ha empleado para designar todo tipo de productos informáticos. Llamamos multimedia a un producto

informático que utiliza recursos de texto, sonido e imagen. Se emplea relacionado con los términos "hipertexto" e "hipermedia".

La tecnología es una herramienta de gestión educativa, diariamente es sinónimo de innovación, avance, para continuar facilitando las actividades humanas.

Uno de los aspectos en los que se utiliza para la difusión del conocimiento a través de la enseñanza virtual beneficiando de manera directa a todo el alumnado en su aprendizaje.

## **2.2. Análisis del Microambiente**

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes, y públicos.

A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y debilidades<sup>11</sup>

### **2.2.1. Finanzas y Contabilidad**

La FS es la que dirige, administra y ejecuta todas las actividades que se realicen en la Unidad educativa ya que esta es su proyecto más importante que maneja la FS.

La FS al momento no cuenta con manuales de procedimiento contables escritos y no tiene un sistema contable que le ayude a automatizar ciertas transacciones que al momento les lleva mucho tiempo hacerlo manualmente.

---

<sup>11</sup> [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

La información contable se lleva manualmente en el sistema Excel y los impuestos se los lleva en el Programa DIMM Anexos el mismo que pertenece al Servicio de Rentas Internas (SRI), que toda persona natural o jurídica puede acceder de manera gratuita, estos programas ayudan a la presentación mensual de las declaraciones, una de las cuentas de más preocupación son las de cartera ya que no se saben que esta pagado y lo que falta por cobrar.

De estas cuentas no existe un manejo adecuado; siendo una de las mas sensibles, uno de los motivos que se ha identificado es que los padres de familia no entregan la información de los depósitos a tiempo y esto causa problemas al momento de identificar los depósitos en las cuentas corrientes.

Cada año se realiza un presupuesto en el que se detallan los objetivos que se esperan cumplir y con los montos que se espera tener cada año lectivo, sin embargo esto es provisional debería reconsiderarse con valores reales al inicio de clases para comenzar a identificar cual ha sido la diferencia entre lo provisionado y ejecutado, para ver si se tiene un superávit o déficit para de acuerdo a los ingresos re clasificar los gastos a ejecutarse durante el año.

No se llevan balances mensuales de cierre de mes con sus anexos, estos balances son importantes porque nos ayudan en la toma de decisiones los mismos que deberían ser evaluados por el Director de la FS para emitir un informe, o detectar si las deudas de los padres de familia están siendo muy elevadas.

No se llevan anexos de cuentas por cobrar, para la FS este debe ser de vital importancia ya que ayuda a identificar las cuentas que faltan de cobrar para que esto no suceda se debe implementar una política de cobro la misma que debe ser evaluada por la asamblea.

Las conciliaciones bancarias no se realizan en el mes de ejecución, esto debería considerarse ya que cada cierre debe ir incluido los gastos bancarios, en la actualidad existe el intermático para sacar un impreso y poder realizar la contabilización de los mismos.

Por no contar con una política de cobro de las mensualidades, la FS en muchas ocasiones no cuenta con fluidez de efectivo para realizar compras de materiales de oficina y otros gastos en que incurriera la FS.

La FS casi siempre consigue donaciones para educación específicamente pero es poco probable que se pueda conseguir donaciones para la implementación de un sistema contable o para organizar la parte administrativa financiera.

Existe un contador general el mismo que es independiente y no realiza la actividad a tiempo completo, motivo por el cual no se cuenta con información actualizada.

El contador presta sus servicios sin remuneración alguna por lo que es difícil exigir la información contable a tiempo, considerando que él forma parte de los miembros de la Asamblea General de la FS.

Los depósitos en el banco no son identificables de que pago emitido es de tal manera que mientras el cliente no entregue la factura no se puede identificar a quien corresponde.

En la parte financiera no se hay un estudio donde se identifique cual es el punto de equilibrio que la FS debe tener para que pueda invertir en la educación y por ende mejorara el área financiera contable. Por la falta de esta información se dificulta al Directorio en la toma de decisiones.

### **2.2.2. Administración y Dirección**

La estructura organizacional de la FS está integrada por: la Asamblea General que es el máximo organismo de gobierno, Miembros del Directorio, Dirección de la FS, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Comunicación, Dirección de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga

La Asamblea es la instancia que vela porque se cumplan con los objetivos establecidos en los Estatutos.

En las reuniones de Asamblea se conoce y aprueba el plan de acción de la FS, el presupuesto y las políticas generales de funcionamiento de la misma, entre otras actividades.

Se reúne 1 vez al año de manera ordinaria. Los miembros de la Asamblea eligen al presidente, vicepresidente y director general de la FS quienes, entre otros, integran el Directorio.

El Directorio que está conformado por Presidente, vicepresidente y tres vocales este Directorio es la instancia de seguimiento a las actividades de la FS y se reúne 1 vez al mes.

Todos los miembros de la Fundación trabajan de manera voluntaria.

Hay un Director General de la FS quien es el representante legal de la institución y es la responsable de la operación de la misma y esta a su vez rinde cuentas al directorio y Asamblea.

Dirección de Comunicación la misma que se debe encargar de lo siguiente:

- Proponer planes y políticas de comunicación internas y externas



- Velar por la preservación de los estándares e imagen corporativa de la FS.
- Coordinar acciones para el mantenimiento de buenas relaciones con instituciones y medios de comunicación
- Coordinar actividades con los proveedores de servicios de diseño imprenta, reproducción, publicidad y asesoría de imagen.
- Proponer estrategias de gestión de mercadeo de los servicios que presta.
- Preparar planes y ejecutar campañas publicitarias dirigidas a difundir los servicios que presta la FS.

Esta dirección no está cumpliendo con el rol para la cual fue creada, se debe fortalecer esta área ya que es importante el tener una dirección de marketing fortalecida.

Dirección Administrativa Financiera dentro de esta área se encuentran las siguientes actividades que se deben realizar:

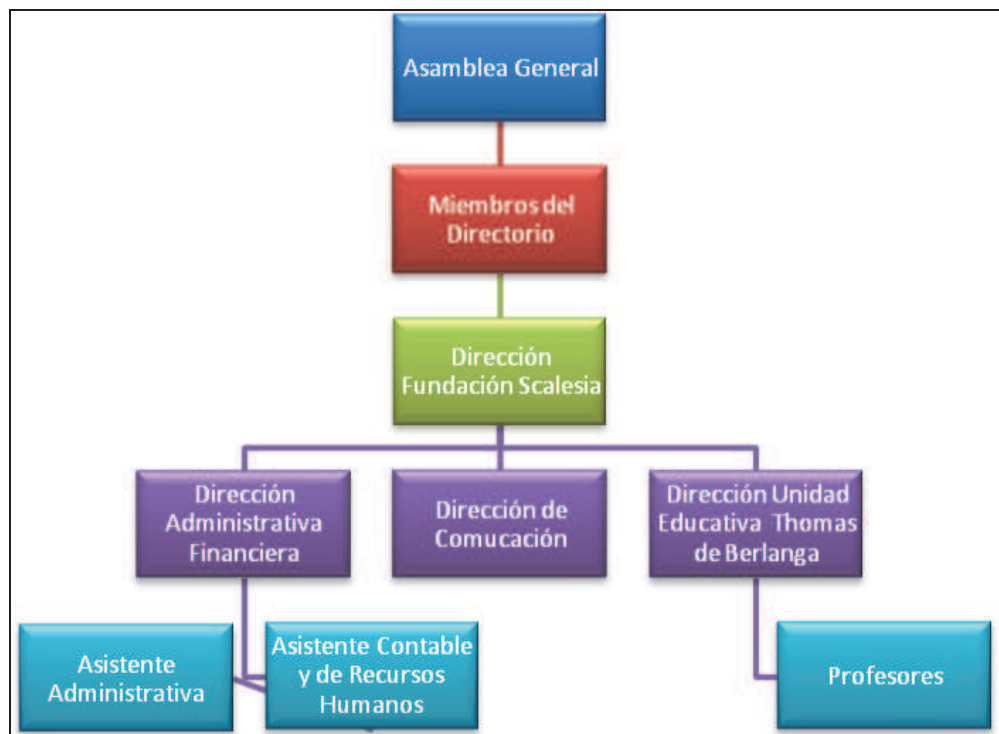
- Planificar, organizar, y dirigir los procesos referidos a la administración de recursos humanos, servicios generales, e informática.
- Supervisar los procesos de recaudación, emisión de pagos y registros contables.
- Elaborar los presupuestos anuales, administrar su ejecución y evaluación.
- Elaborar los informes financieros y más reportes de gestión para conocimiento y decisión de la Asamblea General.
- Elaborar manuales de procedimientos para el funcionamiento administrativo financiero y desarrollo del talento humano.

Esta dirección tiene grandes debilidades a pesar de esta constituida no cuentan con la herramientas necesarias para tecnificar sus operaciones la misma que hasta la actualidad no cuenta con un sistema contable y no tiene manuales de procedimientos.

Y la última es la Dirección de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga la misma que está compuesta por todos los profesores que dan clases a los estudiantes día a día.

La FS tiene una estructura pequeña la misma que puede incrementar con el tiempo dependiendo de la necesidades de la misma, el personal contratado conoce de cada una de las funciones a desempeñar ya que al momento de contratar se les entregan los terminos de referencia en base a los cuales fueron contratados.

La FS ha desarrollado un Reglamento Interno sobre el talento humano el mismo que define el marco de acción para todos los empleados de la FS y el reglamento de la Unidad Educativa Tomás de Berlanga establece las responsabilidades a los profesores y los lineamientos sobre los cuales se rige la FS, claro esta que siempre respetando los beneficios y responsabilidades de cada unos de los funcionarios.



Fuente: Autor

Figura 5. Organigrama de la Fundación Scalesia

La FS ha desarrollado un Reglamento Interno sobre el talento humano el mismo que define el marco de acción para todos los empleados de la FS y el reglamento de la Unidad Educativa Tomás de Berlanga establece las responsabilidades a los profesores y los lineamientos sobre los cuales se rige la FS, claro esta que siempre respetando los beneficios y responsabilidades de cada unos de los funcionarios.

### **2.2.3. Cliente**

Los clientes de la FS son todos los padres de familia, alumnos, y profesores los mismos que por diversas causas reciben algo de la FS así sea información.

La FS mantiene una base de datos en la que consta los niños matriculados en el que consta el nombre del padre de familia que es el que cancela los servicios y en el caso de becas el padre de familia más la persona o institución auspiciante, en la FS no existen preferencias para nadie como la ley de Educación y la Constitución de la Republica lo indica todos tienen derecho al estudio.

La FS no conoce el nivel de satisfacción de los clientes, no se los involucra activamente en las actividades de los estudiantes.

Dentro de los aspectos que deben considerarse para satisfacer a los clientes son: para el cliente externo, se debe hacer un análisis de satisfacción del cliente para conocer el punto de vista del padre de familia, y nos permita tener una retroalimentación que nos ayude a mejorar cada día.

Para el cliente interno se debe realizar reuniones de socialización y trabajo con la finalidad de integrar al personal y ver si todos estamos encaminados a llegar a una sola meta, para que cada uno conozca la realidad de la FS, si están alineados o no con la misión, visión y

objetivos ya que esta ayudará a mejorar en todos los servicios que presta la FS.

### 2.3. Análisis FODA.

Dentro de las reuniones mantenidas con los miembros del Directorio y Asamblea y con encuestas realizadas a los padres de familia de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga, se realizó el FODA

En esta parte del proyecto mostramos un resumen del análisis de las percepciones y preocupaciones de actores involucrados en los esfuerzos de mantener una FS consolidada y con un buen equipo de trabajo que sirva como ejemplo para la comunidad Galapagueña y por sobre todo que sea identificada con cada logro que obtengan los estudiantes que han sido formados a través de la FS.

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

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser.



### 2.3.1. Fortalezas

FORTALEZAS
- Conocer la realidad local y regional
- Compromiso de la Directiva de la Fundación Scalezia
- Apoyo a la Educación Formal
- Poseer un currículo integral de calidad con altos estándares académicos
- Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.
- Posicionamiento dentro del nivel académico

### 2.3.2. Oportunidades

OPORTUNIDADES
- Mostrar al mundo la capacidad de los alumnos de la Unidad Educativa
- Ser la única ONG con un proyecto educativo en las islas Galápagos.
- Acceso a beneficios que genera el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.
- Relacionarse con entidades educativas y de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.
- Realización de eventos permiten una interacción entre la comunidad
- Nueva ley de Educación, se puede optar por ayuda gubernamental

### 2.3.3. Debilidades

DEBILIDADES
- Falta de tiempo para resolver todos los problemas e involucramiento de la Asamblea
- Falta de promoción a nivel local e internacional que ayuden a la captación de estudiantes y donantes.
- Falta de mano de obra calificada local para generar educación de calidad.
- Falta de estabilidad laboral para los empleados de la Unidad Educativa
- Falta de infraestructura adecuada para los niños.
- Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento
- Falta de mejorar la tecnología educativa.
- Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa y académica.

### 2.3.4. Amenazas

AMENAZAS
- La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matriculas
- Que la comunidad perciba el proyecto educativo como elitista.
- Políticas muy frágiles y cambiantes en las Islas
- Restricciones de contratación de personal no residente por parte del Consejo de Gobierno.
- Que el gobierno actual instale las escuelas del milenio en Santa Cruz
- Proliferación de ONGS

### 2.3.5. Matriz de Impacto (Fortalezas)

Tabla 4. Matriz de Impacto de las Fortalezas

No.	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Conocer la realidad local y regional		X	
2	Compromiso de la Directiva de la Fundación Scalezia		X	
3	Apoyo a la Educación Formal	X		
4	Poseer un currículo integral de calidad con altos estándares académicos	X		
5	Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.			X
6	Posicionamiento dentro del nivel académico		X	

### 2.3.6. Matriz de Impacto (Oportunidades)

Tabla 5. Matriz de Impacto de las Oportunidades

No.	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Mostrar al mundo la capacidad de los alumnos de la Unidad Educativa	X		
2	Ser la única ONG con un proyecto educativo en las islas Galápagos.			X
3	Acceso a beneficios que genera el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.	X		
4	Relacionarse con entidades educativas y de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.		X	
5	Realización de eventos permiten una interacción entre la comunidad	X		
6	Nueva ley de Educación, se puede optar por ayuda gubernamental	X		

### 2.3.7. Matriz de Impacto (Debilidades)

Tabla 6. Matriz de Impacto de las Debilidades

No.	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Falta de tiempo para resolver todos los problemas e involucramiento de la Asamblea		X	
2	Falta de promoción a nivel local e internacional que ayuden a la captación de estudiantes y donantes.	X		
3	Falta de mano de obra calificada local para generar educación de calidad.	X		
4	Falta de estabilidad laboral para los empleados de la Unidad Educativa		X	
5	Falta de infraestructura adecuada para los niños.	X		
6	Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento	X		
7	Falta de mejorar la tecnología educativa.	X		
8	Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa y académica.	X		

### 2.3.8. Matriz de Impacto (Amenazas)

Tabla 7. Matriz de Impacto de las Amenazas

No.	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matriculas	X		
2	Que la comunidad perciba el proyecto educativo como elitista.			X
3	Políticas muy frágiles y cambiantes en las Islas	X		
4	Restricciones de contratación de personal no residente por parte del Consejo de Gobierno.	X		
5	Que el gobierno actual instale las escuelas del milenio en Santa Cruz	X		
6	Proliferación de ONGS		X	

## 2.4. Análisis de Aprovechabilidad

El análisis de aprovechabilidad realiza un cruce entre cada Fortaleza y Oportunidad identificada, estableciendo en cada caso la relación con la cual las fortalezas ayudan a concretar favorablemente a cada oportunidad, llegando de esta manera a determinar el nivel de relación existente entre ambas.

La matriz ofensiva cruza las fortalezas contra las oportunidades, estableciendo en cada caso cómo la fortaleza ayuda a canalizar favorablemente cada oportunidad y determinando el nivel de relación existente entre ambas. Este análisis se lo realiza subsecuentemente entre todas las Fortalezas y Oportunidades identificadas, para posteriormente realizar la priorización de las mismas según su nivel de importancia.

Luego de indicar la relación existente, se realizó la sumatoria para Fortalezas y para Oportunidades, estos valores totales se ordenan en forma descendente de mayor a menor puntaje obtenido, en el caso de que se presenten dos valores semejantes, se priorizan en función de la importancia que existe para la organización, como se indica a continuación en la Tabla No. 8.

Tabla 8. Relación entre Fortalezas y Oportunidades

	<b>OPORTUNIDADES</b>	Mostrar al mundo la capacidad de los alumnos de la Unidad Educativa	Ser la única ONG con un proyecto educativo en las islas Galápagos.	Acceso a beneficios que genera el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.	Relacionarse con entidades educativas y de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.	Realización de eventos permiten una interacción entre la comunidad	Nueva ley de Educación, se puede optar por ayuda gubernamental	<b>TOTAL ES</b>
<b>FORTALEZAS</b>								
Conocer la realidad local y regional	3	5	1	3	1	3	<b>16</b>	
Compromiso de la Directiva de la Fundación Scalezia	3	1	5	5	3	3	<b>20</b>	
Apoyo a la Educación Formal	3	1	3	1	3	3	<b>14</b>	
Poseer un currículo integral de calidad con altos estándares académicos	5	1	5	3	1	3	<b>18</b>	
Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.	5	1	5	5	5	3	<b>24</b>	
Posicionamiento dentro del nivel académico	5	3	5	5	3	3	<b>24</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>116</b>	

Nivel de Relación: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1; Nula = 0  
 Fuente: Autor



De la priorización resultante se tiene que las acciones más trascendentes para maximizar las oportunidades y mejorar las fortalezas, como consecuencia del análisis de aprovechabilidad son las que se exponen a continuación:

- Contar con una cartera de donantes que ayuden a mantener el centro de estudios.
- Posicionamiento dentro del nivel académico
- Mostar al mundo la capacidad de los alumnos de la Unidad Educativa
- Acceso a beneficios que genera el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones
- Relacionarse con entidades educativas y de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.

### **2.5. Análisis de Vulnerabilidad.**

El análisis de vulnerabilidad realiza un cruce entre cada una de las Debilidades y Amenazas identificadas, estableciendo en cada caso la relación con la cual las Amenazas pueden verse afectadas o maximizadas por las Debilidades, llegando de esta manera a determinar el nivel de relación existente entre ambas. Tabla No. 9.

Tabla 9 Relación entre Debilidades y Amenazas

AMENAZAS DEBILIDADES	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matrículas	Que la comunidad perciba el proyecto educativo como elitista.	Políticas muy frágiles y cambiantes en las Islas	Restricciones de contratación de personal no residente por parte del Consejo de Gobierno.	Que el gobierno actual instale las escuelas del milenio en Santa Cruz	Proliferación de ONGS	TOTALES	ORDEN
Falta de tiempo para resolver todos los problemas e involucramiento de la Asamblea	1	3	1	1	1	1	8	13
Falta de promoción a nivel local e internacional que ayuden a la captación de estudiantes y donantes.	1	3	1	1	3	1	10	12
Falta de mano de obra calificada local para generar educación de calidad.	1	1	3	3	1	3	14	11
Falta de estabilidad laboral para los empleados de la Unidad Educativa	5	1	5	5	3	3	20	8
Falta de infraestructura adecuada para los niños.	5	1	5	1	1	5	18	9
Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento	5	3	3	5	3	3	22	5
Falta de mejorar la tecnología educativa.	5	5	1	5	3	1	20	7
Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa y académica.	5	3	5	5	3	5	26	3
<b>TOTALES</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>138</b>	
Número de Orden	1	6	4	2	10	6		

Nivel de Relación: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1; Nula = 0

Fuente: Autor

Este análisis se lo realiza subsecuentemente entre todas las Debilidades y Amenazas identificadas, para posteriormente realizar la priorización de las mismas según su nivel de importancia resultante.

Luego de indicar la relación existente, se realizó la sumatoria para las Debilidades y para Amenazas, estos valores totales se ordenan en forma descendente de mayor a menor puntaje obtenido, en el caso de que se presenten dos valores semejantes, se priorizan en función de la importancia que existe para la organización.

De la priorización resultante se tiene que las acciones más trascendentes para disminuir las amenazas y corregir las debilidades, como consecuencia del análisis de vulnerabilidad son las que se exponen en la Tabla 10, a continuación:

Tabla 10. Acciones trascendentes del Análisis de Vulnerabilidad entre las debilidades y amenazas.

# Orden	Acciones Trascendentes
1	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matrículas.
2	Restricciones de contratación de personal no residente por parte del Consejo de Gobierno.
3	Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa y académica.
4	Políticas muy frágiles y cambiantes en las Islas
5	Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento

Fuente: Autor

## 2.6. Definición de Maniobras Estratégicas.

Definidas las relaciones entre Fortalezas y Oportunidades más relevantes que permitirán vigorizar las Fortalezas de la FS tomando en cuenta las Oportunidades del entorno, así como las relaciones entre las Debilidades y Amenazas más relevantes que permitirán minimizar el impacto de las Amenazas del entorno sobre las Debilidades de la organización.

Como resultado de la comparación entre los diferentes aspectos del FODA, en el que se han identificado y priorizado los aspectos estratégicos tanto de aprovechamiento y de vulnerabilidad, se cuenta con los insumos para definir las maniobras estratégicas que permitan potencializar las

ventajas existentes para la organización, los mismos que se indican en la Tabla 11.

Tabla 11. Aspectos estratégicos de aprovechamiento y vulnerabilidad.

# Orden	Matriz de Aprovechabilidad	Matriz de Vulnerabilidad
1	Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.	La inflación afecta los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matrículas.
2	Posicionamiento dentro del nivel académico	Restricciones de contratación de personal no residente por parte del Consejo de Gobierno.
3	Mostrar al mundo la capacidad de los alumnos de la Unidad Educativa	Ausencia de un sistema de medición de gestión administrativa y académica.
4	Acceso a beneficios que genera el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.	Políticas muy frágiles y cambiantes en las Islas
5	Relacionarse con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.	Insuficiencia de recursos y fuentes de financiamiento

Fuente: Autor

Estás maniobras deben redactarse comenzando con un verbo en infinitivo para luego continuar con el análisis del hexágono estratégico.

## 2.7. Hexágono Estratégico (Análisis Causa – Efecto).

La utilización de ésta metodología permite que mediante la implementación de un diagrama de Causa – Efecto, se puedan identificar las 6 maniobras que poseen mayor impacto sobre el futuro de la FS y que darán lugar a los objetivos estratégicos.

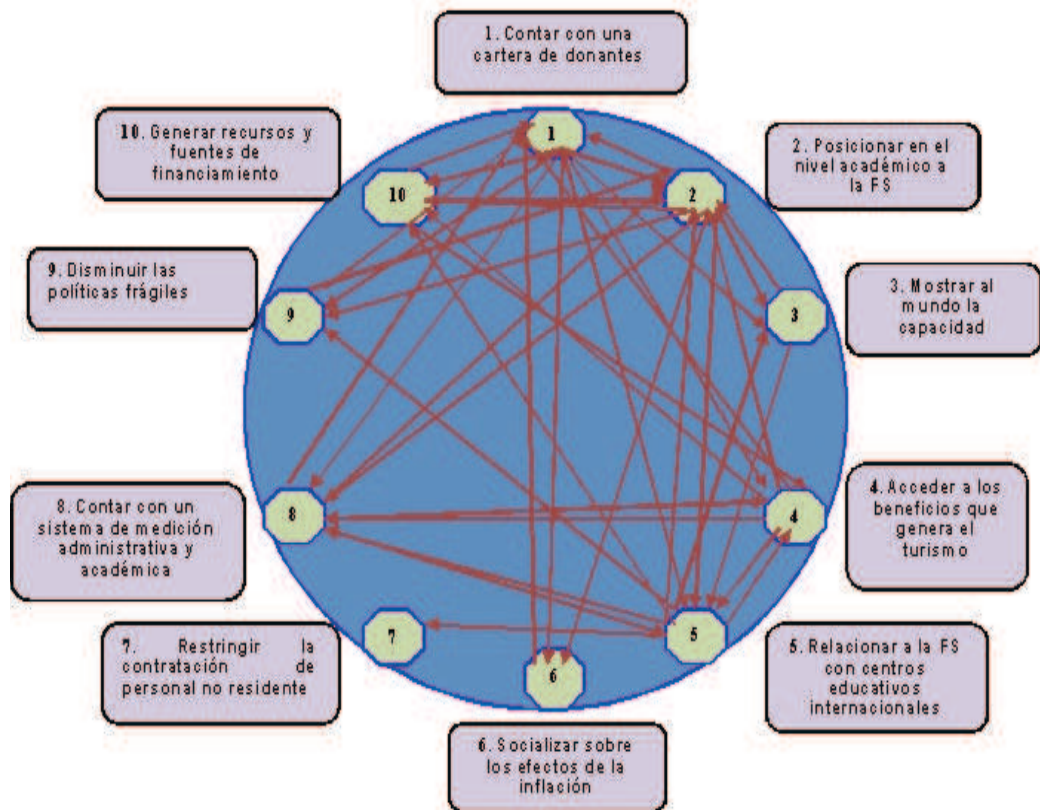
Tabla 12. Maniobras Estratégicas

# Orden	Objetivos preliminares ofensivos	Objetivos preliminares defensivos
1	Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.	Socializar sobre efectos de la inflación los costos operacionales y administrativos aumentando el precio de las matrículas.
2	Posicionar en el nivel académico a la FS	Restringir la contratación de personal no residente por parte del Consejo de Gobierno.
3	Mostrar al mundo la capacidad de los alumnos de la Unidad Educativa	Contar con un sistema de medición de gestión administrativa y académica.
4	Acceder a los beneficios que generan el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.	Disminuir las Políticas muy frágiles y cambiantes en las Islas
5	Relacionar a la FS con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.	Generar recursos y fuentes de financiamiento

Fuente: Autor

Se deben redactar para la realización de este análisis los aspectos estratégicos obtenidos del aprovechamiento y vulnerabilidad, comenzando con un verbo en infinitivo, con el fin de que se transformen en maniobras estratégicas, las mismas que se utilizan en el Diagrama Causa – Efecto, Figura 6.

Este análisis se basa en la Ley de Pareto, la misma que establece que el 80% de los resultados se consiguen por el 20% de las acciones, con esto si tenemos cinco objetivos estratégicos sólo uno de ellos conseguirá tener el 80% de los resultados.

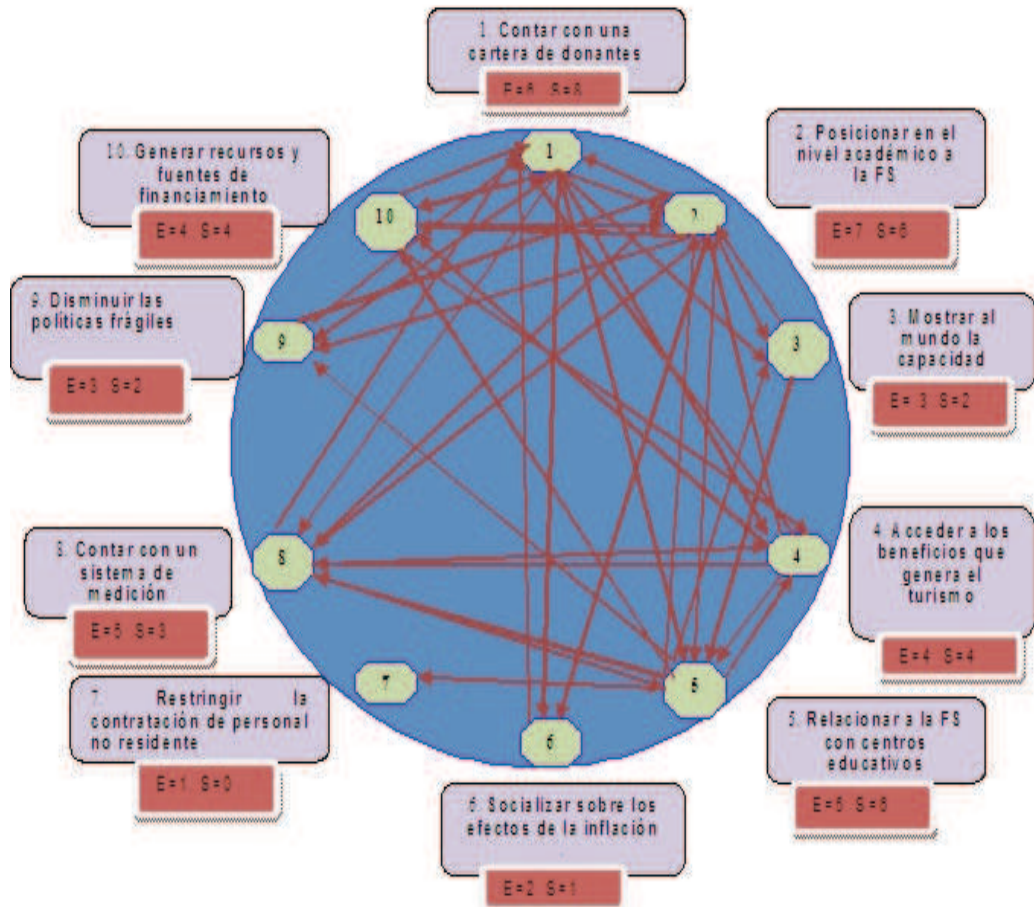


Fuente: Autor

Figura 6 Relaciones Causa - Efecto entre los objetivos preliminares

Tomando en cuenta esta consideración se procede a realizar las comparaciones respectivas entre cada una de las maniobras estratégicas identificadas con las demás, analizando en cada caso si la relación que se presenta es de Causa o de Efecto entre las maniobras en estudio.

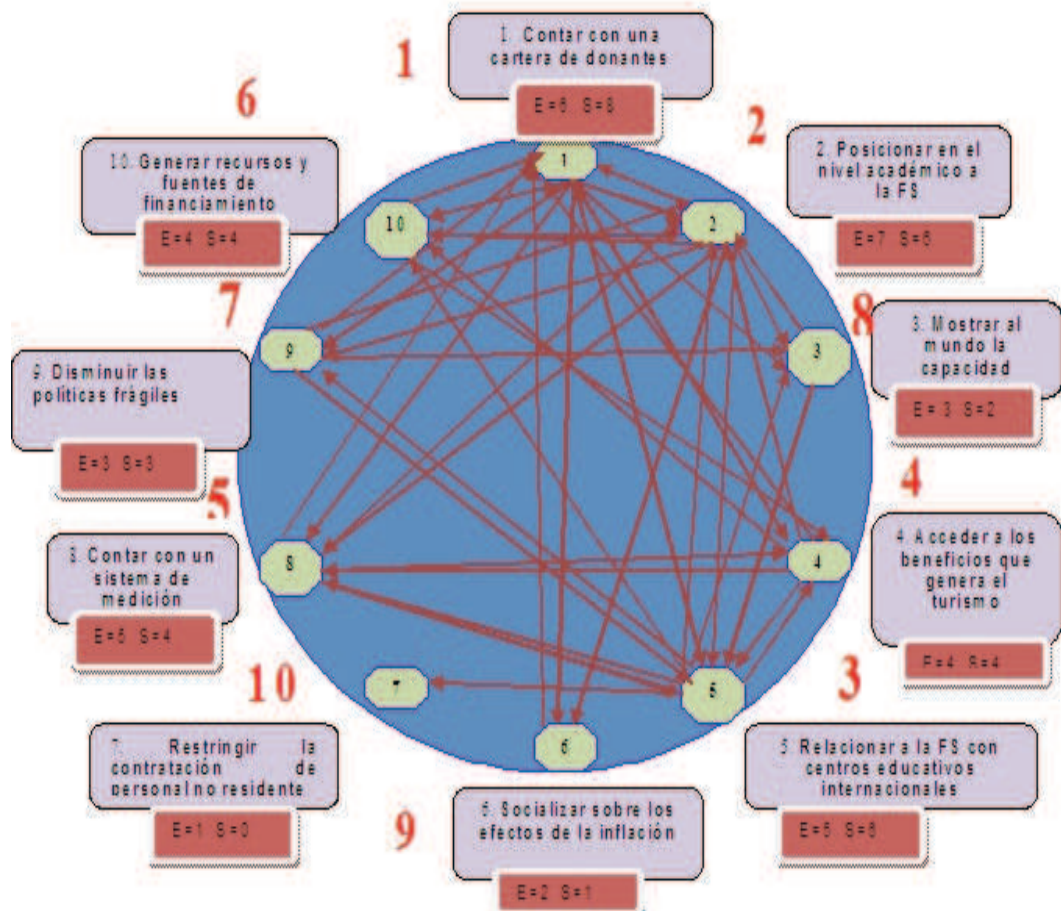
Realizados los cotejos entre todas las maniobras estratégicas, se realiza el conteo en cada uno de los casos cuantas entradas que son Efectos y salidas que son las Causas se presentan por cada una de las maniobras y se registran.



Fuente: Autor

Figura 7 Entradas y Salidas para las relaciones de las entradas y salidas

En la priorización se realiza tomando en cuenta la maniobra estratégica que tiene el mayor número de Causas y está se convierte en el primer objetivo estratégico, y así se continua priorizando sucesivamente hasta identificar los seis objetivos estratégicos principales resultantes de esta interacción.



Fuente: Autor

Figura 8 Priorización de las relaciones causa - efecto entre los objetivos preliminares.

Como resultado de éste análisis, se identifican las seis maniobras estratégicas que generan mayor impacto sobre el futuro de la FS y son las que se convertirán en los objetivos estratégicos definidos para la Fundación Scalesia y estos son los siguientes:

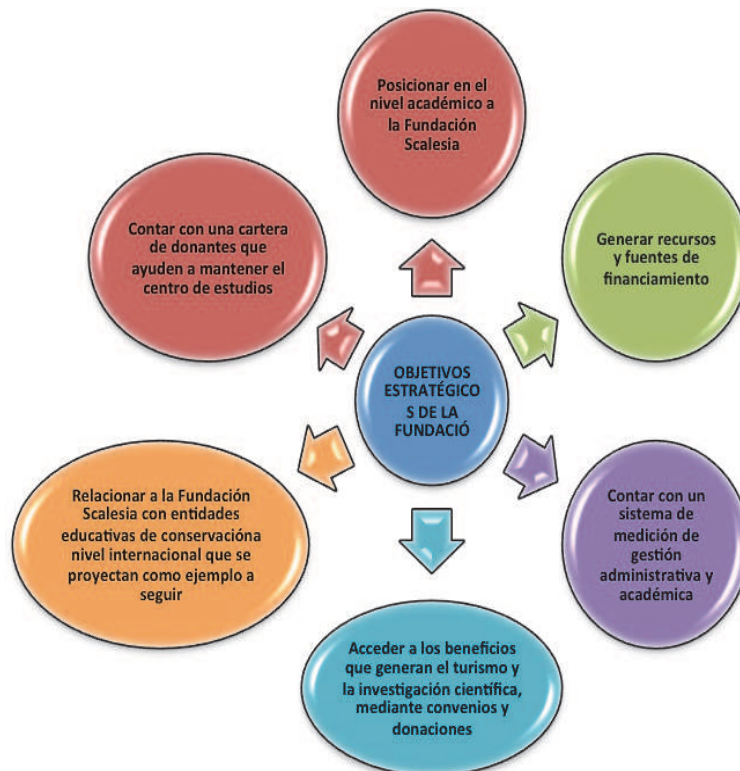
- Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.
- Posicionar en el nivel académico a la FS.
- Relacionar a la FS con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir



- Acceder a los beneficios que generan el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.
- Contar con un sistema de medición de gestión administrativa y académica.
- Generar recursos y fuentes de financiamiento

El presente plan estratégico, que está desarrollando es de primer nivel. Por este motivo los objetivos estratégicos deben ser determinados en este mismo contexto, para que aporten en la consecución de la Misión y al alcance de la Visión de la FS.

Para enunciar los objetivos estratégicos definitivos, estos deben describir las acciones específicas que se quieren lograr, debiendo puntualizar la dirección y el impacto que se pretende lograr con las estrategias para la FS.



Fuente: Autor

Figura 9. Identificación de los Objetivos Estratégicos para la Fundación Scalesia

## **CAPITULO III**

# **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

## Capítulo III

### 3. Direccionamiento Estratégico.

En el diseño de la Planificación Estratégica de la FS, se determinó que no cuenta con una misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las políticas.

Con estos antecedentes se realizó la Misión a implementar para la FS.

#### 3.1. Misión.

En la formulación de la Misión se consideró una lluvia de ideas de todos los integrantes de la Fundación Scalesia incluido los padres de familia de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga, y examinando las preguntas a la que debe responder la misión que son: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Con Quién? y ¿Para qué? ¿Dónde? y ¿Por qué?.

Las ideas principales para la formulación de la Misión fueron las siguientes:

- Apoyo a la educación de Galápagos
- Promover el cambio de la educación en Galápagos
- Educar localmente y formar líderes
- Ser un modelo educativo que sirva como ejemplo para los demás centros de estudios
- Contribuir con la educación en las islas
- Formación de líderes con conciencia ambiental y tendencias al desarrollo sostenible
- Mejoramiento de la educación
- Brindar a los niños, niñas y adolescentes locales una alternativa de educación distinta y amigable con el ambiente.
- Educar y conservar y razonar

- Conseguir fondos para la educación de calidad y Administrar la Unidad Educativa Thomas de Berlanga.
- Conseguir fondos para otorgar becas a los estudiantes.
- Educar a los niños y jóvenes de Galápagos, pensamiento crítico pensando globalmente bajo parámetros locales.

Con estas ideas se procedió a elaborar una Misión la misma, que resulto la siguiente:

“Aportar a la educación de niños, niñas y adolescentes mediante la consecución de fondos para asignar becas de estudio y formando lideres amigables con el ambiente, contando con personal calificado y garantizando la educación en las Islas Galápagos”

### **3.2. Visión.**

En la formulación de la Visión se consideró una lluvia de ideas de todos los integrantes de la Fundación Scalesia incluido los padres de familia de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga. Y determinando el alcance de la mirada al futuro deseando esta función de la calidad de las organizaciones y contestando las siguientes preguntas: ¿Cuándo? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Para qué? ¿Por qué? Y ¿Dónde?

Las ideas principales para la formulación de la Misión fueron las siguientes:

- Ser una verdadera alternativa para la educación integral de nuestros hijos
- Levantamiento de fondos para otorgar becas a los estudiantes y que el número de niños, niñas y adolescentes incremente en la Unidad Educativa Thomas de Berlanga.
- Replicar este modelo educativo en otros colegios de Galápagos.
- Mejorar el nivel académico de la Unidad,
- Posicionamiento exitoso del proyecto educativo en la comunidad

- Tener propuestas concretas y resultados educativos para ser tomados por otras instituciones educativas.
- Mejoramiento continuo
- Cartera de donantes que permita el mejoramiento de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga
- Ser más conocida por la comunidad
- Convenios para realizar programas culturales educativos nacionales e internacionales que fortalezcan los conocimientos de los estudiantes de la escuela Tomas de Berlanga,
- Excelencia educativa
- Implementar el proyecto en todos los centros educativos para que desde pequeños los niños conozcan la realidad del entorno de las islas y aprendan a cuidar, valorar y que puedan crear equilibrio entre hombre – naturaleza
- Bachilleres de calidad listos para competir en la sociedad.
- Infraestructura adecuada y consecución de fondos
- Consolidar y fortalecer los el desarrollo de los profesores a nivel local para disminuir en algo la dependencia de profesores que no sean residentes permanentes en las islas.
- Estudiantes competitivos
- Promoción de la Educación que se brinda
- Apoyar Intercambios estudiantiles con estudiantes del Continente como fuera del país.

Con estas ideas se procedió a elaborar una Visión resultando la siguiente:

“Ser en el 2015 un modelo en la gestión educativa liderando en la consecución de recursos que favorezcan el posicionamiento de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga, formando líderes comprometidos a trabajar en mantener las condiciones socio ambientales propias de las Islas Galápagos.”

### **3.3.Principios y Valores.**

Los principales valores que se han identificados para la Fundación Scalezia son los siguientes:

**Igualdad.-** La FS vela por la no discriminación política, racial, religiosa, de estirpe o condición para ninguno de los individuos que hacen parte de la misma.

**Calidad.-** los empleados de la FS se caracterizan por hacer las cosas bien desde el comienzo, realizando la labor de la mejor manera posible para lograr buenos resultados, óptimos y confiables, prestando un servicio con superioridad, generando una imagen sólida de la Institución, para que los usuarios la perciban con calidez y excelencia.

**Tolerancia.-** todos y cada uno de los empleados tienen la capacidad para aceptar a los demás en su individualidad y su diferencia como una clara manifestación de respeto buscando armonía y equilibrio en la relación y la convivencia con los demás por cuanto pueden intercambiar intereses, conocimientos, ideas, sentimientos, sueños y asumir los conflictos que de ello surja como una oportunidad de crecimiento.

**Solidaridad.-** Todas y cada una de las actividades llevadas a cabo dentro de la FS son llevadas a cabo por sus colaboradores de forma conjunta.

**Responsabilidad Ambiental.-** Los empleados y estudiantes de la FS cumplen a cabalidad con las labores encomendadas y los estudiantes son amigables con el ambiente salen con conciencia ecológica.

**Compromiso.-** Los empleados de la FS se caracterizan por tener actitud de deseo, entrega, empeño, servicio, responsabilidad, y obligación adquirida sin necesidad de supervisión para tener resultados en cada una de las actividades que realizan día a día.

**Honestidad.-** Todas las actuaciones internas y externas de los empleados de la FS están enmarcados dentro de un comportamiento objetivo, transparente y valiente, permitiendo exponer sin asomo ni duda de manera abierta y tranquila el análisis de sus actuaciones, decisiones, información relativa a su función, el manejo de los recursos y su conducta.

**Reflexión Crítica.-** La FS forman estudiantes y empleados con espíritu crítico, que determina la acción solidaria y enmarca el desarrollo como un proceso de aprendizaje.

Los principales principios que se han identificado para la Fundación Scalesia son los siguientes:

**Transparencia.-** La FS basa su labor en la honestidad, la mutua responsabilidad y el máximo acceso a la información, como pilares de una rendición de cuentas.

**Eficiencia.-** Los funcionarios de la institución son personas que se exigen mucho a sí mismos para brindar un buen servicio a la comunidad con exactitud y en el menor tiempo posible.

**Participación.-** Los funcionarios de la FS son participativos y por ende se les enseña a los estudiante a verter sus opiniones y que sean autocríticos para que así haya participación.

**Integridad.-** Esperamos que nuestros funcionarios sean modelos de comportamiento y sean ejemplos apropiados de conducta, según nuestra Visión y Valores.

### **3.4. Objetivos.**

Los objetivos estratégicos que han sido identificados para la Fundación Scalesia son los siguientes:

- Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.
- Posicionar en el nivel académico a la FS.
- Relacionar a la FS con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir
- Acceder a los beneficios que generan el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.
- Contar con un sistema de medición de gestión administrativa y académica.
- Generar recursos y fuentes de financiamiento

### **3.5. Políticas.**

**Objetivo 1.** Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios

- Desarrollando una campaña publicitaria que ayude a obtener donantes y personal que realice reuniones con los posibles donantes para crear alianza estratégicas.

**Objetivo 2.** Posicionar en el nivel académico a la FS.

- Realizando campañas publicitarias a nivel provincial dando a conocer a la comunidad los resultados obtenidos con los estudiantes de la FS e involucrando a la población en actividades culturales.
- Mejorando la imagen institucional de la FS

**Objetivo 3.** Relacionar a la FS con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.

- Creando alianzas estratégicas con donantes extranjeros que estén interesados y apoyar en la parte social



- Creando un comité dentro de los miembros de la asamblea que se encargue de realizar contactos con entidades educativas con las que se pueda crear un programa de intercambios.

**Objetivo 4.** Acceder a los beneficios que generan el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.

- Socializando los resultados obtenidos y mostrando el nivel educativos que obtienen los estudiantes de la FS
- Desarrollando reuniones estratégicas con estos sectores
- Creando voluntariados para los estudiantes en los diferentes sectores siempre beneficiando la conservación.

**Objetivo 5.** Contar con un sistema de medición de gestión administrativa y académica.

- Desarrollando programas de capacitación para todo el personal de la FS
- Mejorando los controles administrativos y financieros, brindándoles herramientas adecuadas para el desempeño de sus labores diarias.
- Realizando manuales de procedimientos administrativos y financieros – contables.
- Realizar una reingeniería de procesos.
- Efectuar una auditoria anual.

**Objetivo 6.** Generar recursos y fuentes de financiamiento

- Realizando un estudio del punto de equilibrio que debe tener la FS.
- Revaluando las mensualidades que se cobran en la actualidad
- Mejorando la infraestructura de las instalaciones
- Mejorando el uso de nuevas tecnologías

### 3.6. Estrategias.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein : conductor, guía. En la administración de empresas, una **estrategia** es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

Como complemento de la definición de cada uno de los objetivos institucionales, es necesaria la formulación de estrategias, es decir el señalamiento de los caminos o alternativas necesarios para conseguir los objetivos, aspecto muy importante debido a que colectivamente se vislumbran estas opciones que brindan viabilidad a su realización.

**Objetivo 1.** Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios.

- Realizando spots publicitarios, los mismos que se pasara por los principales canales del Archipiélago.
- Mediante reuniones con los posibles donante
- Contratando una persona que se encargue de realizar acercamientos con los posibles donantes

**Objetivo 2.** Posicionar en el nivel académico a la FS.

- Actualizando las páginas web de la institución.
- Charlas a los padres de familia sobre el currículo que tiene la FS.
- Realizar casas abiertas donde se exponga los resultados obtenidos por cada año de educación.
- Actualizar de los documentos (afiches, trípticos, videos, etc) comunicacionales de la Fundación Scalezia.
- Defender su posición a través y extensión de los servicios

**Objetivo 3.** Relacionar a la FS con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir.

- Reuniones con los miembros de la Asamblea
- Conformando el comité
- Lista de contactos para socializar lo que es la FS
- Solicitando donaciones por medio de la página web

**Objetivo 4.** Acceder a los beneficios que generan el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.

- Reuniones con las instituciones como: cámara de turismo, Fundación Charles Darwin, FUNDAR, y otras ONG.

**Objetivo 5.** Contar con un sistema de medición de gestión administrativa y académica.

- Desarrollando programas de capacitación para todo el personal de la FS
- Mejorando los controles administrativos y financieros, brindándoles herramientas adecuadas para el desempeño de sus labores diarias.
- Realizando manuales de procedimientos administrativos y financieros contables.
- Contratando una empresa auditora para que realice una reingeniería de procesos.
- Efectuar una auditoria anual.

**Objetivo 6.** Generar recursos y fuentes de financiamiento

- Realizando alianzas estratégicas la misma que nos ayude a obtener recursos mediante donaciones
- Elaborando un plan para generar recursos.
- Evaluando los ingresos de las pensiones de los estudiantes.
- Manteniendo la estabilidad a través de la fidelización y retención de los clientes.
- Mejoramiento continuo

Tabla 13 Objetivos estratégicos, políticos y estrategias de la FS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<b>Objetivo 1.</b> Contar con una cartera de donante que ayuden a mantener el centro de estudios	Desarrollando una campaña publicitaria que ayude a obtener donantes y personal que realice reuniones con los posibles donantes para crear alianzas estratégicas.	Realizando spots publicitarios, los mismos que se pasara por los principales canales del Archipiélago.
		Mediante reuniones con los posibles donante
		Contratando una persona que se encargue de realizar acercamientos con los posibles donantes
<b>Objetivo 2.</b> Posicionar en el nivel académico a la FS.	Realizando campañas publicitarias a nivel provincial dando a conocer a la comunidad los resultados obtenidos con los estudiantes de la FS e involucrando a la población.	Actualizando las páginas web de la institución.
	Mejorando la imagen institucional de la FS	Charlas a los padres de familia sobre el currículo que tiene la FS.
		Realizar casas abiertas donde se exponga los resultados obtenidos por cada año de educación.
		Actualizar de los documentos (afiches, trípticos, videos, etc.) comunicacionales de la Fundación Scalesia.
<b>Objetivo 3.</b> Relacionar a la FS con entidades educativas de conservación a nivel internacional que se proyectan como ejemplo a seguir	Creando alianzas estratégicas con donantes extranjeros que estén interesados y apoyar en la parte social	Reuniones con los miembros de la Asamblea.
	Creando un comité dentro de los miembros de la asamblea que se encargue de realizar contactos con entidades educativas con las que se pueda crear un programa de intercambios.	Conformando el comité
		Lista de contactos para socializar lo que es la FS
		Solicitando donaciones por medio de la pagina web
<b>Objetivo 4.</b> Acceder a los beneficios que generan el turismo y la investigación científica mediante convenios y donaciones.	Socializando los resultados obtenidos y mostrando el nivel educativos que obtienen los estudiantes de la FS	Reuniones con las instituciones como: cámara de turismo, Fundación Charles Darwin, FUNDAR, y otras ONG.
	Desarrollando reuniones estratégicas con estos sectores	
	Creando voluntariados para los estudiantes en los diferentes sectores siempre beneficiando la conservación.	
<b>Objetivo 5.</b> Contar con un sistema de medición de gestión administrativa y académica.	Desarrollando programas de capacitación para todo el personal de la FS	Realizando cronogramas de capacitación para el personal de la FS
	Mejorando los controles administrativos y financieros, brindándoles herramientas adecuadas para el desempeño de sus labores diarias.	Cumpliendo con los procesos generalmente aceptados
	Realizando manuales de procedimientos administrativos y financieros – contables.	Elaborando manuales de procedimientos internos
	Realizar una reingeniería de procesos.	
	Efectuar una auditoria anual.	Contratando a la empresa auditora
<b>Objetivo 6.</b> Generar recursos y fuentes de financiamiento	Realizando un estudio del punto de equilibrio que debe tener la FS.	Realizando alianzas estratégicas la misma que nos ayude a obtener recursos mediante donaciones
	Revaluando las mensualidades que se cobrar en la actualidad	Elaborando un plan para generar recursos.
	Mejorando la infraestructura de las instalaciones	Evaluando los ingresos de las pensiones de los estudiantes.
	Mejorando el uso de nuevas tecnologías	Manteniendo la estabilidad a través de la fidelización y retención de los clientes.
		Aumentando el número de estudiantes; mediante el mejoramiento continuo

Fuente: Autor

### **3.7. Mapeo Estratégico**

#### **3.7.1. Mapa Estratégico**

A la FS tiene seis objetivos estratégicos que se relacionan con los principales componentes de la estrategia<sup>12</sup>. Por esta razón el mapa estratégico que se desarrolla por medio de sus objetivos. Para el desarrollo del mapa se usa la secuencia lógica de causa y efecto, este tipo de arquitectura vincula las cuatro perspectivas de un mapa estratégico común.

Generalmente, los temas estratégicos se generan a partir de la misión y visión, pero pueden también generarse a partir de procesos internos, de estrategias de crecimiento y mejora de la productividad, o para desarrollar competencias, cultura y valores de los empleados con el fin de mejorar los procesos focalizados en el cliente y grupos de interés, o también de debilidades provenientes de la infraestructura de la FS.

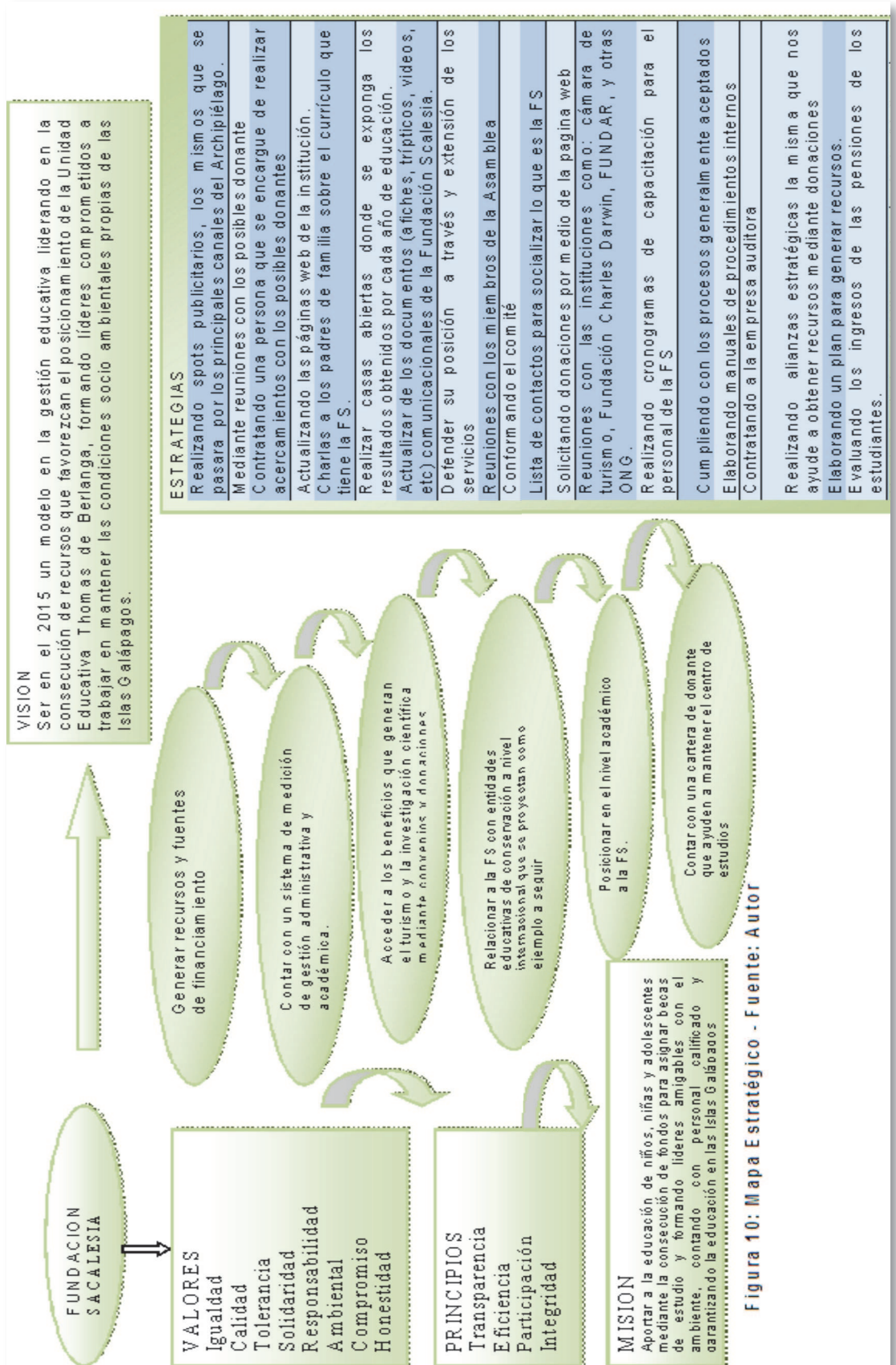
Los temas estratégicos dividen a la estrategia de la organización en varios procesos diferentes que crean valor.

Cada organización debe personalizar sus temas estratégicos ya que van a depender de la propuesta de valor que se encuentra declarada en la estrategia de la organización, la visión y su misión.

El éxito de la estrategia consiste en aumentar el desempeño en los pocos procesos que son más críticos para la propuesta que se transmite al cliente, ya que éstos son los que crean la diferenciación en el mercado, pero simultáneamente se debe presentar una estrategia equilibrada e invertir en los demás procesos de la FS. Siguiendo la secuencia lógica de causa-efecto se realiza la descripción de los objetivos para el desarrollo del mapa:

---

<sup>12</sup> The Execution Premium; Kaplan R., Norton D.; Harvard Business School Press; Barcelona España 2008;



Fuente: Autor

Figura 10 Mapa Estratégico

### **Agenda de Cambio.**

La Misión y Visión de la FS estable estándares bajo los cuales deben trabajar todos quienes forman parte de esta organización y crear valores agregados que satisfagan las necesidades de los clientes.

Sin embargo, el personal de la organización necesita entender los cambios estructurales que se necesitan realizar para hacer realidad la visión e inclusive aumentar el nivel de credibilidad del plan estratégico.

A menudo, el personal se resiste al cambio, entre otros motivos porque es escéptico con respecto al compromiso del CEO de sustentar el proceso. Para facilitar ese proceso de compartir y comunicar la estrategia y mejorar la credibilidad del plan, se utiliza la herramienta llamada agenda de cambio estratégico.

La agenda de cambio estratégico es una herramienta que utilizan los líderes para motivar, crear el sentido de urgencia y comunicar la necesidad de cambio transformacional.

La agenda de cambio estratégico compara el estado actual de la organización en sus distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales con los que ellos deben convertirse en un lapso de tres a cinco años; establece el “desde” (situación actual) y el “hasta”

(situación deseada que se requiere alcanzar en el futuro) de los indicadores claves de desempeño y asuntos estratégicos de la FS.

Surge la necesidad de enunciar y describir los cambios próximos del plan estratégico antes de embarcarse en la transformación de la FS.

Esta agenda de cambio sirve para preparar, educar y transmitir un sentido de urgencia al cambio de imagen, de cultura, de procesos, de gestión, personal, etc.

Agenda de Cambio de la Fundación Scalezia		
2010		2015
Imagen Actual	<b>Imagen</b>	Imagen renovada
Falta de Donaciones	<b>Donaciones</b>	Donaciones Disponibles
Procesos Débiles	<b>Procesos</b>	Procesos eficientes y eficaces
Falta de estructura	<b>Infraestructura</b>	Infraestructura de primera
Consecución de donantes y estudiantes	<b>Gestión</b>	Sistema del Punto de Equilibrio implementado
Cientes Actuales	<b>Cientes</b>	Consecución de clientes que se consideren dentro del punto de equilibrio
Medio	<b>Mercado</b>	Ser modelo educativo
Enfocado en el día a día	<b>Personal</b>	Alineados a las estrategias
Según el medio	<b>Cultura</b>	Elaborada, enfocada al cliente y a la generación de ideas y soluciones

Fuente: Autor

Figura 11. Agenda del Cambio de la Fundación Scalezia.



La FS necesita pasar de ser una ONG sin direccionamiento estratégicos que deban seguir, procesos claros y sin tener procedimientos escritos a ser una ONG modelo en Educación y por ende para el posicionamiento de la misma necesita tener una buena administración.

El personal debe pasar de enfocarse solo en su trabajo y actividad del día a día, para llegar a entender que su aporte diario, sus ideas, su pro actividad con las demás áreas y la importancia de la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las metas.

La FS debe pasar a elaborar una cultura de diferenciación que sustente su misión y visión para dejar de mantener una cultura heredada si no más bien que prevalezca la nueva cultura que tiene la FS que es amigable con el ambiente y formando líderes que ayuden en el desarrollo de las Islas Galápagos.

Debe cambiar su estado actual donde se tiene cierta pasividad para dar a conocer los logros que se han obtenido en los años anteriores para que esto en un futuro cercano consolide a la FS en el mercado Galapagueño y sea el modelo referencial para todas las organizaciones educativas.

Pasará de tener una cartera de clientes limitada, y realizara un estudio para determinar cuál sería el punto de equilibrio que debe tener la FS para implementar la consecución de cliente y ofrecer becas a los estudiantes con ciertos estándares educativos.

La disponibilidad de la infraestructura dejará de ser impredecible para llegar a encontrarse en óptimas condiciones el 100% del tiempo.

La imagen actual debe transformarse en una imagen renovada y positiva en las Islas, esto genera aumento del reconocimiento y

donaciones, la transformación de la imagen de la FS va ligada al posicionamiento de la FS.

Con esta agenda de cambio para el año 2015 llegara a ser un modelo en la gestión educativa liderando en la consecución de recursos que favorezcan el posicionamiento de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga, formando líderes comprometidos a trabajar en mantener las condiciones socio ambientales propias de las Islas Galápagos.

## **CAPITULO IV**

# **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

## CAPÍTULO IV

### 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

#### 4.1. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores.

Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

La estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante.

El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener **feedback** sobre su estrategia.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

#### **4.1.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI`s**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

Tabla 14 Definición de Indicadores

PERSPECTIVA	EJE	OBJ. ESTRAT.	IND. RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	GESTIÓN FINANCIERA	Lograr sustentabilidad económica para el funcionamiento de la FS mediante una cartera de donante, generando recursos y fuentes de financiamiento que ayuden a mantener el centro de estudios con actores estratégicos como ciencia y turismo	Nº de fuentes de financiamiento, gastos/ingresos	30% de mejora y cinco nuevas fuentes de financiamiento	Mejorar los ingresos de fuentes tradicionales y buscar nuevas fuentes de financiamiento a nivel local, nacional e internacional (turismo y ciencia a nivel local)	Departamento Financiero y Directorio de la FS
Perspectiva Clientes	CLIENTES	Fidelizar y ampliar el número de estudiantes para que ayuden al posicionamiento en Puerto Ayora en el sector académico	Nº de alumnos	Aumentar 30%	Crear incentivos como becas para alumnos destacados	Departamento Financiero y Directorio de la FS
Perspectiva Interna	PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos administrativos, académicos y de Recursos Humanos los mismos que ayudarán a contar con una medición de gestión.	Grado de satisfacción en los procesos internos	3 nuevos procesos por año	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente	Departamento Administrativo
	INNOVACIÓN	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje, esto para relacionarse con otras entidades educativas a nivel nacional e internacional	% de avance del Proyecto	Nueva modalidad de intercambio de experiencias con alumnos de otros centros educativos	Implementar infraestructura tecnológica en línea	Departamento Administrativo
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Fortalecer las Alianzas estratégicas	Nuevas Alianzas	al menos 1 por año	Crear vínculos con unidades académicas similares	Departamento de Comunicación
	CAPACITACIÓN	Mejorar las capacidades del personal académico y administrativo	Horas de capacitación	40 horas de capacitación por años	Desarrollar un plan permanente de capacitación a los docentes en las áreas pedagógicas y de especialización	Departamento Administrativo

Fuente: Autor

Como se puede ver en la tabla No. 14 donde se alinearon los objetivos estratégicos según cada perspectiva quedando de la siguiente manera:

**Perspectiva Financiera:**

Esta perspectiva Financiera es muy importante para la FS ya que por se sin fines de lucro lo único que puede hacer es captar donaciones para reinvertirlo y dar el servicio a la comunidad por ende la consecución de fondos hasta el momento no ha sido la esperada.

El Aumentar el número de Donantes ayudaría a realizar los procesos más ágiles y la infraestructura sería la adecuada para el número de estudiantes que tiene la FS a través de la Unidad Educativa Thomas de Berlanga.

Si bien es cierto tienen una directiva comprometida también es cierto que hay que mejorar siempre se ha planteado tener reuniones trimestrales o mensuales según sea el caso para evaluar los logros obtenidos en un periodo de tiempo establecido, con eso sería bueno crear incentivos pero como no se sabe si se tendrá donaciones que ayuden a los incentivos se tendría que esperar.

El crear alianzas estratégicas ayudaría mucho a la FS ya que en la Islas Galápagos el mejor ingreso económico que tiene es el turismo y es donde más se puede captar recursos y es un mercado que todavía no ha sido explotado para la educación, entonces la idea es captar recursos de este sector por Alianzas no se descarta otros sectores.

El mejoramiento del servicio siempre hay que estar innovando la idea es no sobre poblar a la Unidad Educativa Thomas de Berlanga sino mas bien obtener el punto de equilibrio para ver cuántos clientes se

tiene que captar en el mercado para poder sostener a la FS con todos sus componentes.

En el mercado ya existen iniciativas educativas que hacen que los niños, niñas y adolescentes tengan educación ambiental pero son programas que no tienen continuidad.

### **Perspectiva del Cliente:**

La FS se ha dado cuenta que los resultados obtenidos no han sido difundidos y por tal motivo han sido tachados en el mercado por una ONG elitista, razón por la que es necesario realizar una marketing agresivo que ayude a posicionar en el mercado el currículo que esta ONG educativa implementa.

La imagen institucional de la FS no ha sufrido ningún cambio a lo largo de estos años hay que fortalecerla y difundirla a nivel local, nacional e internacional si fuera el caso por este motivo la FS debe contratar un consultor que les ayude con la imagen institucional ya que esto es uno de los factores muy importantes para posicionar a la FS en el mercado.

El cliente es el más importante de todos por ende todos los esfuerzos deben enfocarse en la satisfacción del cliente pues la FS da servicio de educación por ende se debe trabajar mancomunadamente con los padre de familia y realizar encuestas sobre la FS y esta sirva como sustento para mejorar el servicio al cliente. Lo mas importate para esta perspectiva es fidelizar a los clientes como por ejemplo estudiantes y padres de familia.

La página web que mantiene la FS no da mucha información por ende hay que actualizarla con nueva información.



**Perspectiva de Procesos Internos:**

La FS tiene las debilidades más fuertes en los procesos internos, en el ámbito contable no cuenta con un sistema integrado que le ayude a automatizar procesos, no cuenta con procesos claros y no existen procedimientos de control interno.

De igual manera no cuenta con una gama de profesionales fijos comprometidos con las estrategias de la FS, en todo caso hay que capacitarlos al momento de la contratación para que ayuden en la consecución de cada una de las metas trazadas.

En las reuniones que se mantiene se debe evaluar los resultados que arroja cada una de las reuniones mantenidas para determinar si vale la pena reunirse seguidamente mensualmente o si no ponerlo trimestralmente.

Dentro del proceso de difusión se deben actualizar los documentos para realizar la campaña agresiva en la comunidad local.

El tema más importante es el posicionamiento de la FS, ya que la población de la Isla cree que solo personas con recurso económico alto puede acceder a esta FS razón por la cual muchos no se animan a intentar solicitar una beca de estudios.

Esto dificulta un poco el posicionamiento de la FS debemos cumplir con la perspectiva Financiera para realizar luego las campañas de posicionar ya que al momento no se cuenta con recurso para realizarla, pero se trabajara en otra clase de campaña que no tenga que invertir recursos económicos altos (casas abiertas, entrevistas, y otras).

La infraestructura de la FS no es suficiente hay que mejorarla en eso están trabajando para encontrar los fondos que ayuden a la construcción de estos espacios.

La innovación para este proceso es de suma importancia si bien es cierto es una ONG que cuida el medio ambiente con amplias expectativas de ser tener alianzas estratégicas con otros centros de estudios a nivel nacional e internacional, por tal motivo aprovechar la tecnología para crear intercambio de experiencias en línea con los estudiantes y profesores de manera pedagógica.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Dentro del aprendizaje de crecimiento se debe incentivar a todo nivel la aportación de ideas y soluciones a cada uno de los problemas existentes en la FS que ayuden en el mejoramiento continuo.

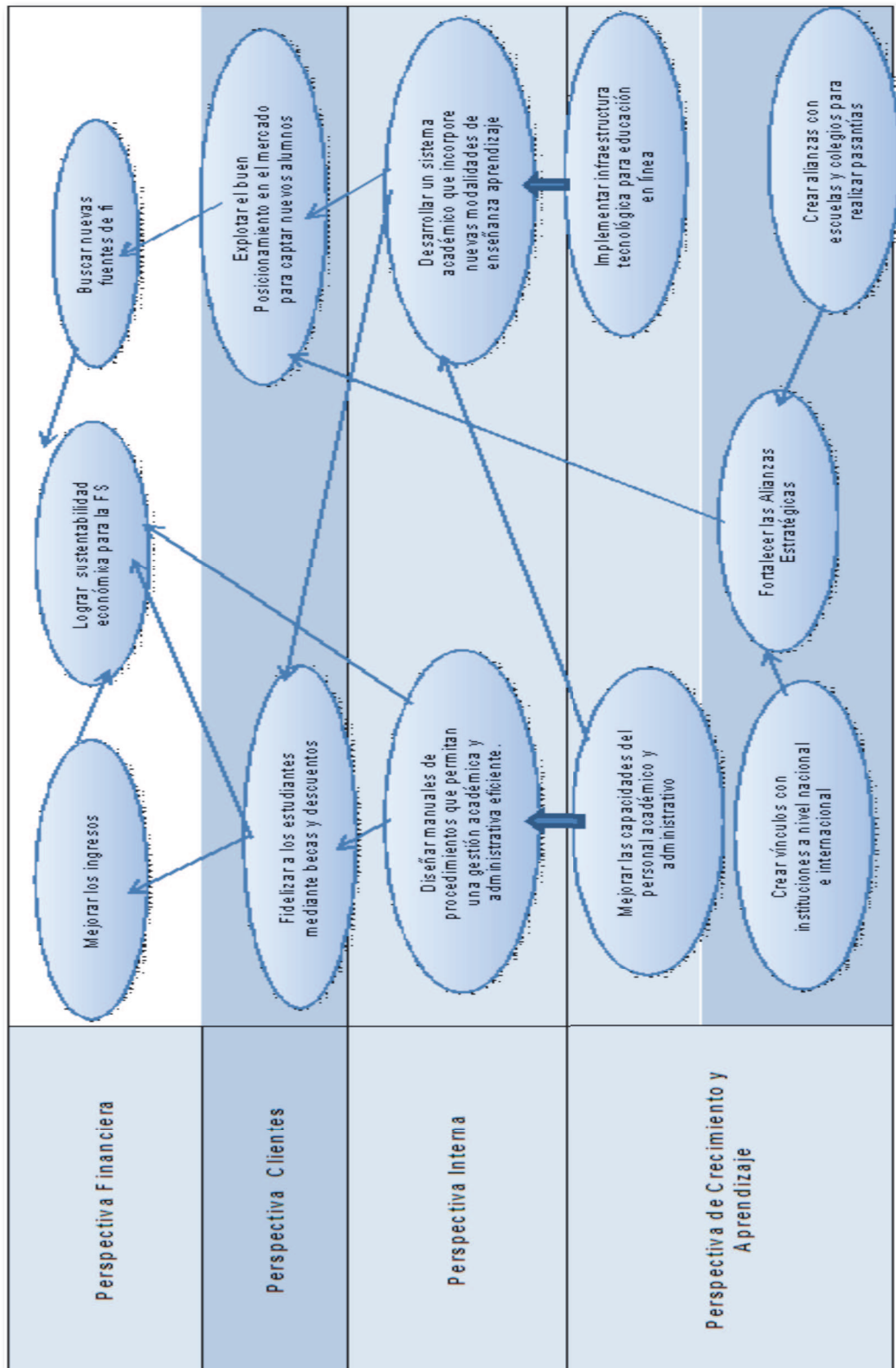
Para la FS es importante desarrollar talento humano que fortalezca el proyecto impartido por Unidad Educativa Thomas de Berlanga.

Los procesos internos deberán ser automatizados que no lleve mucho tiempo realizar un trámite.

Ese importante mantener capacitado al personal para que ayuden en la consecución de metas.

Es importante que todos quienes forman parte de la FS conozcan el direccionamiento estratégico que persigue la ONG que genera educación y esta sea de primer nivel.

Siguiendo la secuencia lógica de causa-efecto se realizó la descripción de los objetivos para el desarrollo del mapa estratégico, Figura 12.



Fuente: Autor

Figura 12 Mapa Estratégico

Tabla 15 Balance Score Card

PERSPECTIVA	OBJ. ESTRAT.	IND.RESULTADOS	IND.TENDENCIA	METAS	INICIATIVAS	PROYECTOS
Perspectiva Financiera	Lograr sustentabilidad económica	% de sustentabilidad	financiamiento, gastos/ingresos	30%	Mejorar los ingresos de fuentes tradicionales y buscar nuevas fuentes de financiamiento a nivel local, nacional e internacional (turismo y ciencia a nivel local)	Empezar una campaña de Marketing
	Mejorar los ingresos de Fuentes tradicionales	% de optimización	Optimizar fuentes tradicionales	70%		
	Buscar nuevas fuentes de financiación	No de nuevas fuentes	Nuevas fuentes de financiamiento	30%		Mejoramiento de la Imagen Institucional
Perspectiva Clientes	Fidelizar a los estudiantes con becas y descuentos	Nº de alumnos	Incentivar a los alumnos	30%	Crear incentivos como becas para alumnos destacados	Becas y descuentos a alumnos destacado
	Explotar el buen posicionamiento en el mercado para captar nuevos alumnos	Nuevos alumnos	Aumentar el número de alumnos	40%		
Perspectiva Interna	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente.	Grado de satisfacción en los procesos internos	Nuevos procesos	30%	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente	Optimización, integración y automatización de procedimientos que permiten una gestión académica y administrativa eficiente
	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	% de avance del Proyecto	Nueva modalidad	60%	Implementar infraestructura tecnológica en línea	Nuevas modalidades enseñanza - aprendizaje
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Fortalecer las Alianzas estratégicas	% de beneficios	Nuevos beneficiarios	80%	Crear vínculos con unidades académicas similares	
	Crear vínculos con instituciones educativas	No. De vínculos	Nuevos servicios	80%		
	Crear alianzas con colegios y universidades	No. De Alianzas	Nuevas alianzas	20%	Desarrollar un plan permanente de capacitación a los docentes en las áreas pedagógicas y de especialización	Plan de capacitación a docentes y personal administrativo
	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	No. De horas de capacitación	Personal capacitado	80%		
Implementar infraestructura tecnológica	% avance del proyecto	Nueva infraestructura tecnológica	80%			

Fuente: Autor

Tabla 16 Escala de cumplimientos

PERSPECTIVA	OBJ. ESTRAT.	IND. RESULTADOS	IND. TENDENCIA	METAS	PELIGRO	PRECAUCION	REAL
Perspectiva Financiera	Lograr sustentabilidad económica	% de sustentabilidad	financiamiento, gastos/ingresos	30%	16%	24%	20%
	Mejorar los ingresos de Fuentes tradicionales	% de optimización	Optimizar fuentes tradicionales	70%	24%	47%	60%
	Buscar nuevas fuentes de financiación	Nº de nuevas fuentes	Nuevas fuentes de financiamiento	30%	12%	16%	30%
Perspectiva Clientes	Fidelizar a los estudiantes con becas y descuentos	Nº de alumnos	Incentivar a los alumnos	30%	10%	15%	25%
	Exploitar el buen posicionamiento en el mercado para captar nuevos alumnos	Nuevos alumnos	Aumentar el número de alumnos	40%	20%	30%	30%
Perspectiva Interna	Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente.	Grado de satisfacción en los procesos internos	Nuevos procesos	30%	20%	30%	25%
	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	% de avance del proyecto	Nueva modalidad	60%	40%	50%	70%
	Fortalecer las Alianzas estratégicas	% de beneficios	Nuevos beneficiarios	80%	30%	55%	40%
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Crear vínculos con instituciones educativas	Nº. De vínculos	Nuevos servicios	80%	40%	60%	50%
	Crear alianzas con colegios y universidades	Nº. De Alianzas	Nuevas alianzas	20%	10%	15%	30%
	Desarrollar un sistema académico que incorpore nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje	Nº. De horas de capacitación	Personal capacitado	80%	50%	65%	70%
	Implementar infraestructura tecnológica	% avance del proyecto	Nueva infraestructura tecnológica	80%	60%	70%	70%

■ MALO  
■ ACEPTABLE  
■ BUENO

Fuente: Autor

# **CAPITULO V**

# **IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

## Capítulo V

### 5. Identificación de proyectos

Después del estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de la Fundación Scalesia se deben definir y desarrollar los proyectos necesarios para de manera efectiva y eficiente los objetivos corporativos de la organización.

#### 5.1. Determinación de Proyectos

Las actividades y las iniciativas estratégicas son el motor que impulsan los cambios para la consecución de los objetivos estratégicos.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son en realidad los factores clave del éxito de la compañía<sup>13</sup>

Para la Fundación Scalesia se encuentran desarrollados dentro del Cuadro de Mando Integral, los mismos que se han planeados de acuerdo a los Objetivos Estratégicos, y son los siguientes:

#### 5.2. Elaboración de Perfiles de Proyectos

Los proyectos constituyen una serie de propuestas que se han analizado, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado es mínima. Los proyectos que se propongan deben estar fundamentados en buscar la consecución de los objetivos estratégicos, para el efecto se tomará en cuenta los datos levantados en el Balance Scorecard.

---

<sup>13</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, 8va edición, 3R Editores, página 229

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto.

### 5.3. Perfiles del Proyecto

#### Perfil de Proyectos 1. Empezar una campaña de Marketing

FUNDACION SCALEZIA										Proyecto 1				
NOMBRE		Empezar una campaña de Marketing												
ANTECEDENTE		Actualmente la compañía a pesar de que tiene una unidad de comunicación no realiza las funciones para la que fue creada por tal motivo es que la FS no realiza campañas acerca de los servicios que brinda la unidad educativa Thomas de Berlanga.												
OBJETIVO		Lograr sustentabilidad económica y mejorar los ingresos de fuentes tradicionales												
UNIDAD		Comunicación, Financiero y Asamblea												
LIDER		Gerencia General												
PLAZO		Del 1 de abril al 30 de mayo del 2012												
N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA								ENTREGABLES	RECURSOS		
			ABRIL				MAYO					TIEMPO horas	DÓLARES	
			1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Diseñar la campaña publicitaria que se realizará	Asesor contratado										Videos	10	70
2	Realizar seguimiento de la publicidad	Gerente General Asesor externo										Contratación Pautaje	15	105
3	Alcances de la publicidad	Gerente General Asesor externo										investigación	15	105
4	Evaluar resultados	Gerente General Asesor externo										Encuestas	20	140
5	Diseñar subprocesos	Gerente General Asesor externo										Capacitación	20	140
											TOTAL	80	550	
RECURSOS		INDICADOR								RESPONSABLES				
X	Humanos	% de sostenibilidad de los recursos en la FS								Gerente General				
X	Financieros									Asesor externo				
X	Tecnológicos													
X	Suministros y materiales													



Perfil de Proyectos 2. Becas y descuentos alumnos destacados

FUNDACION SCALEZIA											Proyecto 2			
NOMBRE		Becas y descuentos a alumnos destacados												
ANTECEDENTE		Actualmente la compañía a pesar de que tiene una unidad de comunicación no realiza las funciones para la que fue creada por tal motivo es que la FS no realiza campañas acerca de los servicios que brinda la unidad educativa Thomas de Berlanga.												
OBJETIVO		Reconocer y premiar aquellos alumnos que han presentado las mejores calificaciones durante su periodo estudiantil.												
UNIDAD		Dirección y Área Administrativa Financiera												
LIDER		Gerencia General												
PLAZO		Años 2012 y 2013												
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA								RECURSOS	LIMITACIONES	DÓLARES	
			2012				2013							
			1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Presentación por parte de los profesores de una lista con los nombres de los alumnos con las mejores calificaciones.	Dirección Financiera y Director de la FS										HUMANO	TIEMPO	500
2	Análisis por una comitiva de los resultados obtenidos.	Dirección Financiera y Director de la FS										HUMANO	INFORMACION	400
3	Planteamiento de los promedios bases para entregar los descuentos	Dirección Financiera y Director de la FS										INFORMACION	TIEMPO	100
4	Análisis de los porcentajes de descuento que se procederán a otorgar	Dirección Financiera y Director de la FS										INFORMATICO	TIEMPO	200
5	Presentación en la página Web de los alumnos destacados.	Dirección Financiera y Director de la FS										FINANCIERO	FINANCIERO	100
6	Aprobación del proyecto	Dirección Financiera y Director de la FS										INFORMACION	TIEMPO	500
7	Implementación del proyecto	Dirección Financiera y Director de la FS										FINANCIERO	FINANCIERO	100
8	Monitoreo del Proyecto	Dirección Financiera y Director de la FS										HUMANO	TIEMPO	100
											TOTAL		2000	
INDICADOR											RESPONSABLES			
Aumentar el número de alumnos											Gerente General			
											Directiva			

Perfil de Proyecto 3. Optimización, integración y automatización procedimientos que permiten una gestión académica y administrativa eficiente.

FUNDACION SCALEZIA		Proyecto 3						
NOMBRE		Optimización, integración y automatización de procedimientos que permiten una gestión académica y administrativa eficiente						
OBJETIVO		Diseñar manuales de procedimientos						
UNIDAD		Dirección y Área Administrativa Financiera						
LIDER		Gerencia Administrativa financiera						
PLAZO		Año 2012						
Nº	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA				RECURSOS	LIMITACIONES	DÓLARES
		2012						
		1	2	3	4			
1	Estudio de las necesidades de cada una de las áreas					INFORMACION	INFORMACION	100
2	Establecer los procedimientos que se van a incrementar					INFORMACION	TIEMPO	200
3	Dar a conocer al personal como se va a incrementar cada uno de los procedimientos.					HUMANO	TIEMPO	300
4	Recopilación de la información					INFORMACION	INFORMACION	100
5	Desarrollo y Ejecución					HUMANO	FINANCIERO	2500
6	Analizar que acogida que ha tenido los procedimientos que permitirán a la Alianza obtener una gestión académica y administrativa eficiente					FINANCIERO	FINANCIERO	300
							TOTAL	3.500,00
INDICADOR						RESPONSABLES		
Grado de satisfacción en los procesos internos						Gerente General		
						Dirección Administrativa Financiera		

Perfil de Proyectos 4. Plan de capacitación a docentes y personal administrativo

FUNDACION SCALEZIA		Proyecto 4														
NOMBRE		Plan de capacitación a docentes y personal administrativo														
OBJETIVO		Desarrollar un programa continuo de capacitación y motivación hacia el desarrollo profesional que ayude a mejorar el nivel de satisfacción del cliente tanto interno como externo fortaleciendo la cultura organizativa														
UNIDAD		Dirección y Área Administrativa Financiera														
LIDER		Gerencia General y Gerencia Administrativa financiera														
PLAZO		Año 2012														
Nº	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RECURSOS	DÓLARES	
		2012														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Estudio de las necesidades de capacitación	■													HUMANO	100
2	Establecer los Temas de Capacitación		■												INFORMACION	200
3	Analizar las ofertas de Capacitación		■												INFORMACION	300
4	Estudiar opciones de empresas Capacitadoras		■												INFORMACION	100
5	Selección de la empresa que realizará la capacitación		■												HUMANO	300
6	Analizar los contenidos de las Capacitaciones con la empresa seleccionada		■												INFORMACION	100
7	Programar el Plan de Capacitación		■												HUMANO	100
8	Elaboración del Presupuesto		■												FINANCIERO	50
9	Aprobación del proyecto		■												INFORMACION	50
10	Desarrollo y Ejecución			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	FINANCIERO	5000
11	Evaluar Capacitación												■		HUMANO	100
															TOTALES	6.400,00
INDICADOR															RESPONSABLES	
															Gerente General	
															Dirección Administrativa Financiera	
Números de horas de capacitación																

Perfil de Proyectos 5. Nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje.

FUNDACION SCALEZIA		Proyecto 5																	
NOMBRE		Nuevas modalidades enseñanza -aprendizaje																	
OBJETIVO		Diseñar una propuesta para implementar un programa de nuevas modalidades de enseñanza																	
UNIDAD		Dirección y Área Administrativa Financiera																	
LIDER		Gerencia General y Gerencia Administrativa financiera																	
PLAZO		Años, 2012, 2013,2014																	
Nº	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RECURSOS	DÓLARES				
		2012				2013				2014									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Estudio de nuevas modalidades enseñanza-aprendizaje relacionado con la conservación	■														HUMANO	100		
2	Identificar una empresa especializada para desarrollo de la plataforma de educación para realizar alianzas estratégicas con otras escuelas o colegios		■	■												INFORMACION	200		
3	Analizar las nuevas tecnologías multimedia				■	■	■								INFORMACION	300			
4	Estudiar la capacidad Operativa para trabajar con las nuevas modalidades							■	■							INFORMACION	100		
5	Determinar los proveedores												■				HUMANO	300	
6	Planificación de Mercadeo para la introducción de nuevos modalidades												■				INFORMACION	100	
7	Elaboración del Presupuesto												■				HUMANO	100	
8	Aprobación del proyecto												■				INFORMACION	50	
9	Implementación del proyecto												■	■	■			FINANCIERO	7000
10	Monitoreo del Proyecto												■	■	■			HUMANO	100
																	TOTALES	8.350,00	
INDICADOR																	RESPONSABLES		
																	Gerente General		
																	Dirección Administrativa Financiera		

# **CAPITULO VI**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Capítulo VI.

### 6. Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

Para concluir, a continuación se detallaran varios puntos destacados durante el desarrollo:

- La Fundación Scalesia es una fundación conocida a nivel local por estar ubicada en la parte alta de la isla, donde se enseña a los estudiantes a mantener un equilibrio con la naturaleza además es una de las mas fortalecidas en el idioma ingles a nivel local.
- Desde su creación, se ha convertido en una reconocida ONG por ser la única en el invirtiendo en la educación de los Santacruceños.
- Mediante el análisis FODA se pudo determinar que entre las principales fortalezas que tiene la institución es que a sus inicios fue posicionada y a pesar de no contar con comunicación la población la identifica como una ONG de alto prestigio donde los estudiantes son autocríticos y respetan al medio ambiente.
- La FS ha venido trabajando sin un horizonte plenamente definido a pesar de que se tiene una matriz de planificación esta no es completa y no se la actualiza frecuentemente por ende la planificación no contiene instrumentos que ayuden a la toma de decisión de la FS.
- El direccionamiento estratégico es urgente, donde cada persona involucrada conozca las metas y objetivos a alcanzar para que prevalezca el trabajo en equipo.

## 6.2.Recomendaciones

- Se recomienda aprovechar de mejor manera el liderazgo en el mercado y el limitado número de competidores, e incentivar en los estudiantes y profesionales los beneficios y oportunidades que brinda el estudio de forma amigable con el ambiente que ayude a crear un equilibrio hombre – naturaleza razón de vivir en un archipiélago declarado patrimonio de la humanidad.
- Es necesario fidelizar a sus clientes actuales con becas y descuentos, premiando a los alumnos más destacados de cada nivel, descuentos para hermanos que estudien en la institución y ejecutando estudios para determinar la causas y superar debilidades de la no inserción de alumnos de la localidad que tienen bajos recursos económicos.
- Desarrollar un plan permanente de capacitación a los docentes en las áreas pedagógicas y personal administrativo para lograr una gestión más efectiva, los mismos que ayuden a impulsar la firma de convenios nacionales e internacionales que mejoren los ingresos de fuentes tradicionales e incentive a buscar nuevas fuentes de financiamiento para capacitación y formación académica.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas y asociaciones productivas y científicas para realizar pasantías o que haya apoyo para becar más estudiantes en la comunidad.
- Fortalecer esta estrategia de promoción; la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de la institución, la creación de una buena "imagen corporativa", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos, aplicando y desarrollando el plan estratégico de marketing para captar un mayor número de alumnos.

- Aplicar las estrategias propuestas en cada perspectiva que permita desarrollar el plan estratégico y poder alcanzar el objetivo planteado en el plan.



## BIBLIOGRAFÍA

- BALE, J. (1992) Planeación en le Escuela Primaria, Madrid
- CEVALLOS, José. (2009). Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa CONDOTRUST Latinoamérica Utilizando la Herramienta de Balanced Scorecard. Tesis de Grado. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Comercio. Escuela Superior Politécnica del Ejercito.
- EYZAGUIRRE, Norma. (2006). Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Recuperado el 3 de febrero del 2011 desde <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>.
- FERNANDEZ, Alberto. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia. Universidad de Navarra. Recuperado el 16 de septiembre del 2011 desde <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>.
- GLAGOVSKY, Hugo. (2010). Esto es FODA. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina. Recuperado 12 de juió del 2011 desde <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo de Población y Vivienda 2001. Proyección Cantonal 2001-2010.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- LOPEZ, Roberto. (2010). Gerencia Estratégica. Escuela Superior Politécnica del Ejercito. 47 p.
- MATA, Orlando (2011). Balanced Scorecard ¿Què es el BSC?. Recuperado el 10 de marzo del 2011 desde <http://omata.pernix-solutions.com/2011/12/balanced-scorecard-bsc.html> .
- Presentación IPP. *Diseño, análisis e interpretación de indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”* .
- Galápagos, Ministerio de Educacion de. *Reforma Educativa Integral*.

- GOMEZ, Humberto. (2010). *Gerencia Estratégica. 3R Editores Ltda.*
- KOTLER, PHILLIP., & ARMSTROG. (2003). *Fundamentos de Marketing.*
- LABRADOR, Hénder. (2005). *Indicadores de gestión - Material elaborado*
- NORTON, D., & KAPLAN, R. (2008). *Premium, The Execution. HarvardBusiness SchoolPress. Barcelona España. pp 30.*
- PARDO, Jorge. (2010). *Indicadores de Gestión Sostenible de los sistemas de suministros de agua potable.*
- PEREZ, Alfonso. (2004). *Marketing Social Primera Edicion. 2004. ASOCAM.*
- Registro Oficial N° 278. (1998). *Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos. Congreso Nacional. 18 de marzo de 1998.*
- Registro Oficial N° 23, (2005). *Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos. Congreso Nacional. 23 de mayo del 2005.*
- Registro Oficial N°449. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador. 20 de octubre del 2008.*
- SALAZAR, Francis. (2011). *Gestión Estratégica de Negocios.*
- UNESCO. (1994). *Declaración y Marco de Acción de la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales.*
- VELASTEGUI, Verónica. (2007). *Modelo de Gestión Estratégica para la Fundación "Ayudemos a Vivir" Basado en B.S.C. Tesis de Grado. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Escuela Superior Politécnica del Ejercito.*
- VELÁZQUEZ, Marcelino. (2001). *Dirección Estratégica. Recuperado el 10 de marzo del 2011 desde <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>.*

- WIKIPEDIA. (2011). Cuadro de Mando Integral. Recuperado 15 de julio del 2011 desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral).

## **PÁGINAS WEB**

[www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica](http://www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica). [En línea]

<http://mail.ups.edu.ec/universitarias/contenidospdf/iniciativasparaconservarlabiodiversidad.pdf>. [En línea]

<http://sites.google.com/site/mecicalidad/matriz-de-indicadores>. [En línea]

[http://www.salud.gob.mx/transparencia/informes/segpopular/Informe\\_segundo\\_semestre2005.pdf](http://www.salud.gob.mx/transparencia/informes/segpopular/Informe_segundo_semestre2005.pdf). [En línea]

<http://www.uv.es/sancho/sostenibilidad%20destinospoblaciones%20vulnerables.pdf>. [En línea]