

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

***PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
UNIDAD EDUCATIVA "MARIANO NEGRETE"***

AUTOR: *MARIBEL ELIZABETH PACHECO ORELLANA*

DIRECTOR: *ING. EDWIN MONTOYA*

CODIRECTOR: *ING. CECIL AGUIRRE*

SANGOLQUI, Noviembre del 2008

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Maribel Elizabeth Pacheco Orellana

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA “MARIANO NEGRETE”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, noviembre del 2008

Maribel Elizabeth Pacheco Orellana

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

En nuestra consideración de Director y Codirector, CERTIFICAMOS que la Señorita Maribel Elizabeth Pacheco Orellana, ha desarrollado el proyecto de grado titulado, Planificación Estratégica para la Unidad Educativa “Mariano Negrete”, observando las disposiciones institucionales, metodología y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos al mencionado egresado para que reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la defensa de su contenido.

Atentamente,

Ing. Edwin Montoya
DIRECTOR

Ing. Cecil Aguirre
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Maribel Elizabeth Pacheco Orellana

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, octubre del 2008

Maribel Elizabeth Pacheco Orellana

DEDICATORÍA

A mis queridos padres, a mi hermana y hermano, que con su apoyo y comprensión, hicieron posible el logro de este objetivo profesional.

Maribel Elizabeth Pacheco Orellana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y poder compartir la alegría de esta meta cumplida.

A las autoridades y personal docente de la Escuela Politécnica del Ejército, por haberme impartido sus conocimientos, en especial al Ing. Cecil Aguirre e Ing. Edwin Montoya, quienes con gentileza y profesionalismo supieron guiarme en la realización de esta tesis.

A mis padres quienes con su sacrificio, amor y paciencia, me brindaron la confianza necesaria para culminar con éxito esta meta.

A mis hermanos quienes me brindaron su apoyo y me dieron fuerzas para seguir adelante.

A mis amigos y compañeros que contribuyeron en la realización de este sueño.

Al Padre Hernán García Director de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” por toda su motivación, ayuda y colaboración.

Maribel Elizabeth Pacheco Orellana

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo.....	1
------------------------	---

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes.....	7
1.2. La empresa.....	8
1.3. Cultura Organizacional.....	15
1.3.1. Visión.....	15
1.3.2. Misión.....	16
1.3.3. Principios.....	16
1.3.4. Valores.....	16
1.4. Problemática. Diagrama de Ishikawa.....	17
1.5. Objetivos.....	20
1.5.1. General.....	20
1.5.2. Específicos.....	20
1.6. Marco Teórico.....	21
1.7. Marco Conceptual.....	38

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis externo.....	42
2.1.1. Macro ambiente.....	42
2.1.1.1. Factor económico.....	42
2.1.1.2. Factor político.....	47
2.1.1.3. Factor legal.....	50
2.1.1.4. Factor social.....	54
2.1.1.5. Factor tecnológico.....	58
2.1.2. Micro ambiente.....	60
2.1.2.1. Proveedores.....	60
2.1.2.2. Clientes.....	66

2.1.2.3. Consumidores.....	70
2.1.2.4. Competencia.....	71
2.1.2.5. Mercado.....	75
2.2. Análisis Interno.....	78
2.2.1. Capacidad Administrativa.....	78
2.2.2. Capacidad Financiera.....	84
2.2.3. Capacidad Recurso Humano.....	86
2.2.4. Capacidad Tecnológica.....	90
2.3. Análisis FODA.....	91
2.3.1. Matrices.....	92
2.3.1.1. Matriz de Impacto.....	92
2.3.1.2. Matriz BCG.....	96
2.3.1.3. Matriz de Aprovechabilidad.....	99
2.3.1.4. Matriz de Vulnerabilidad.....	101
2.3.1.5. Matriz de Estrategias.....	105

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Definición del negocio.....	106
3.2. Matriz Axiológica.....	106
3.2.1. Principios.....	107
3.2.2. Valores.....	108
3.3. Misión.....	110
3.4. Visión.....	111
3.5. Objetivos.....	112
3.5.1. Objetivos corporativos.....	113
3.5.2. Objetivos específicos.....	113
3.6. Políticas.....	115
3.7. Estrategia.....	117
3.7.1. Perfil estratégico.....	117
3.7.2. Acciones estratégicas.....	118
3.8. Cuadro de Mando Integral.....	121
3.8.1. Definición de Cuadro de Mando Integral.....	121

3.8.1.1. Pre objetivos.....	122
3.8.1.2. Indicadores de Gestión.....	123
3.8.1.3. Análisis de Afinidad.....	124
3.8.1.4. Priorización de objetivos.....	125
3.8.1.5. Impacto Vs Factibilidad.....	126
3.8.1.6. Matriz Estratégica.....	127
3.8.1.7. Tablero de Mando.....	128
3.8.1.8. Cuadro de Mando.....	129
3.8.1.9. Matriz de Cumplimiento.....	130
3.8.1.10. Mapa Estratégico por perspectivas.....	131
3.8.1.11. Mapa Estratégico Ponderado.....	132

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1. Determinación del proyecto.....	133
4.2. Elaboración de proyectos.....	135
4.3. Programación de proyectos.....	147
4.4. Priorización de proyectos.....	158
4.5. Desarrollo de proyectos.....	160
4.5.1. Proyecto N° 1.....	160
4.5.2. Proyecto N° 2.....	181
4.5.3. Proyecto N° 3.....	202

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

5.1. Presupuesto de los proyectos.....	214
5.2. Evaluación financiera.....	215
5.2.1. Flujo de fondos considerando la situación actual (sin proyectos).....	217
5.2.2. Flujo de fondos considerando los proyectos.....	224
5.2.3. Comparación de los flujos de caja.....	229

5.3. Análisis de Sensibilidad.....	231
------------------------------------	-----

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....	233
------------------------	-----

6.2. Recomendaciones.....	235
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	236
--------------------------	------------

ANEXOS.....	237
--------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

TABLA 1: Personal docente y administrativo.....	14
--	----

CAPÍTULO II

TABLA 2: Variación anual de la inflación.....	43
TABLA 3: Tasa de interés activa.....	45
TABLA 4: Tasa de interés pasiva.....	46
TABLA 5: Analfabetismo en el Ecuador.....	54
TABLA 6: Migración en el Cantón Mejía.....	56
TABLA 7: Tasa de desempleo.....	57
TABLA 8: Servicios o productos.....	61
TABLA 9: Forma de pago.....	62
TABLA 10: Tipo de servicio.....	68
TABLA 11: Calidad del servicio.....	69
TABLA 12: Escuelas fiscales sector 1.....	71
TABLA 13: Escuelas particulares sector 1.....	72
TABLA 14: Escuelas fiscales sector 2.....	72
TABLA 15: Escuelas particulares sector 2.....	73
TABLA 16: Escuelas fiscales sector 3.....	73
TABLA 17: Escuelas particulares sector 3.....	74
TABLA 18: Escuelas de la parroquia de Machachi.....	74
TABLA 19: Participación en el mercado de las escuelas de Machachi.....	76
TABLA 20: Ingresos anuales.....	77
TABLA 21: Crecimiento de ventas.....	78
TABLA 22: Clima laboral.....	82
TABLA 23: Frecuencia de evaluaciones.....	83
TABLA 24: Ingresos anuales.....	85
TABLA 25: Crecimiento de ventas.....	85
TABLA 26: Material y equipo.....	90
TABLA 27: Cálculo de la Matriz BCG.....	97

CAPÍTULO III

TABLA 28: Matriz axiológica de principios.....	107
TABLA 29: Matriz axiológica de valores.....	109
TABLA 30: Objetivos corporativos.....	113
TABLA 31: Objetivos de crecimiento y rentabilidad.....	113
TABLA 32: Objetivos de cliente y mercado.....	114
TABLA 33: Objetivos de planificación y gestión administrativa.....	114
TABLA 34: Objetivos de tecnología, investigación y desarrollo del Recurso Humano.....	115
TABLA 35: Perfil estratégico.....	117
TABLA 36: Estrategias específicas.....	119
TABLA 37: Pre objetivos.....	123
TABLA 38: Indicadores de gestión.....	124
TABLA 39: Análisis de afinidad.....	125
TABLA 40: Priorización de objetivos.....	126
TABLA 41: Impacto.....	127
TABLA 42: Matriz estratégica.....	128
TABLA 43: Tablero de comando.....	129
TABLA 44: Cuadro de comando.....	130
TABLA 45: Matriz de cumplimiento.....	131

CAPÍTULO IV

TABLA 46: Determinación de proyectos.....	134
TABLA 47: Priorización de proyectos.....	159
TABLA 48: Cronograma del proyecto 1.....	176
TABLA 49: Presupuesto del proyecto 1.....	177
TABLA 50: Presupuesto del proyecto 2.....	201
TABLA 51: Cronograma del proyecto 3.....	210
TABLA 52: Presupuesto del plan 3.....	211

CAPÍTULO V

TABLA 53: Presupuesto de los proyectos.....	214
TABLA 54: Distribución anual de los presupuestos.....	215
TABLA 55: Tasa de crecimiento.....	216
TABLA 56: Ingresos proyectados sin proyectos.....	217
TABLA 57: Gastos proyectados sin proyectos	217
TABLA 58: Flujo de fondos sin proyectos.....	218
TABLA 59: Incidencia de proyectos.....	220
TABLA 60: Cálculo de la TMAR.....	221
TABLA 61: Cálculo del VAN.....	222
TABLA 62: Cálculo de la relación B/C.....	223
TABLA 63: Resumen evaluación financiera sin proyectos.....	224
TABLA 64: Tasa de crecimiento con proyectos.....	224
TABLA 65: Flujo de fondos con proyectos.....	225
TABLA 66: Cálculo del VAN.....	227
TABLA 67: Cálculo de la TIR.....	228
TABLA 68: Cálculo de la relación B/C.....	228
TABLA 69: Resumen evaluación financiera con proyectos.....	229
TABLA 70: Comparación de flujos de caja.....	230
TABLA 71: Comparación de la evaluación financiera.....	231
TABLA 72: Análisis de sensibilidad.....	232

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

GRÁFICO 1: Variación anual de la inflación.....	43
GRÁFICO 2: Tasa de interés activa.....	45
GRÁFICO 3: Tasa de interés pasiva.....	47
GRÁFICO 4: Aprobación y desaprobación al Presidente de la República.....	48
GRÁFICO 5: Tasa de analfabetismo.....	55
GRÁFICO 6: Migración en el Cantón Mejía.....	56
GRÁFICO 7: Tasa de desempleo.....	58
GRÁFICO 8: Servicios o productos.....	61
GRÁFICO 9: Forma de pago.....	62
GRÁFICO 10: Tipo de servicio.....	69
GRÁFICO 11: Calidad del servicio.....	69
GRÁFICO 12: Participación en el mercado de las escuelas de Machachi.....	76
GRÁFICO 13: Clima laboral.....	82
GRÁFICO 14: Frecuencia de evaluaciones.....	83
GRÁFICO 15: Material y equipo.....	91
GRÁFICO 16: Matriz BCG.....	98

CAPÍTULO III

GRÁFICO 17: Impacto vs Factibilidad.....	127
---	-----

CAPÍTULO V

GRÁFICO 18: Comparación de los ingresos y gastos proyectados.....	219
GRÁFICO 19: Flujo de caja sin proyectos.....	219
GRÁFICO 20: Flujo de caja con proyectos.....	226
GRÁFICO 21: Comparación de flujos de caja.....	230

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

FIGURA 1: Organigrama funcional.....	13
FIGURA 2: Diagrama Causa – Efecto.....	15
FIGURA 3: Etapas de la planificación estratégica.....	22
FIGURA 4: Entorno del mercado.....	23
FIGURA 5: Perspectivas.....	34

CAPÍTULO III

FIGURA 6: Mapa estratégico por perspectivas.....	131
FIGURA 7: Mapa estratégico ponderado.....	132

RESUMEN EJECUTIVO

• **JUSTIFICACIÓN:**

La gestión del conocimiento se utiliza para superar las costumbres, sobre todo cuando ellas impiden dar una respuesta efectiva de la organización a los nuevos requerimientos del entorno. Esta gestión será importante para superar los paradigmas ineficaces, como también aquellos mitos que dificultan el encontrar respuestas a los nuevos problemas, garantizando así un cambio efectivo.

En la actualidad es esencial la educación de niños y niñas basados en valores que los ayuden a integrarse de buena manera a la sociedad y así contribuir a su progreso, ya que podrán enfrentar problemas y cambios si están debidamente capacitados desde temprana edad.

• **OBJETIVOS:**

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una “Planificación Estratégica” para la Unidad Educativa Mariano Negrete, que permitirá mejorar el desarrollo institucional y ofrecer un servicio eficaz, eficiente y efectivo, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno, externo y a la sociedad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución para detectar las ayudas y barreras que tiene dentro del mercado en el que opera.
- ✓ Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades del cliente, comportamiento, tendencias y nivel de satisfacción, además determinar cual es la competencia y su impacto en el mercado.
- ✓ Proponer un Direccionamiento Estratégico a la Gerencia, para guiar las acciones cotidianas que le permita desarrollar planes estratégicos hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos.
- ✓ Elaborar proyectos estratégicos con el fin de apoyar la ejecución del direccionamiento.
- ✓ Formular y establecer indicadores de gestión para evaluar la ejecución de los planes a través del logro de objetivos.

- ✓ Formular el presupuesto de ingresos y gastos, proyectando un nivel de ventas adecuado para generar una ágil Administración.

- **MISIÓN**

Proporcionar un servicio educativo religioso a niños y niñas del Cantón Mejía que permita garantizar la educación integral de calidad impartido por un equipo humano altamente capacitado y honesto, satisfaciendo las necesidades de los clientes logrando así su lealtad.

- **VISIÓN**

Ser al 2013 una institución líder en el campo educativo religioso en el Cantón Mejía, brindando un servicio de calidad y mejoramiento continuo logrando así ser reconocida por la sociedad por su profesionalismo, integridad y trabajo en equipo.

- **ANÁLISIS SITUACIONAL**

ANÁLISIS EXTERNO

Del análisis del ambiente externo se concluye, que las oportunidades con mayor incidencia para la institución se derivan del factor social ya que los padres de familia al migrar buscan instituciones educativas religiosas que impartan a sus hijos principios y valores que se pierden en la desintegración familiar.

PROVEEDORES

Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de la institución, ofrecen precios moderados en sus productos y servicios, pero al contar en algunos casos con un solo proveedor se pierde la posibilidad de negociación en base a la competencia

CLIENTES

Los clientes están de acuerdo en que la habilidad, capacidad y cumplimiento en la atención por parte del personal docente es muy buena.

COMPETENCIA

Los principales competidores de la institución son escuelas fiscales que poseen una mayor infraestructura física y tecnológica, modelos pedagógicos actualizados y ofrecen servicio de educación gratuito.

- **BSC**

Una vez establecidos los objetivos y metas a alcanzar, se utilizó una herramienta que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, el Balanced Score Card (BSC) o Tablero de Mando Integral en el cual se estableció indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos y metas previstas, estos medios son traducidos en proyectos cuyo desarrollo arroja un presupuesto, el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo.

- **PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

Luego de realizar un análisis de priorización, se considerarán los siguientes proyectos:

CORTO PLAZO

1. Mejorar la cultura de servicio.

MEDIANO PLAZO

2. Investigación de un nuevo modelo pedagógico
3. Plan de capacitación

- **EVALUACIÓN FINANCIERA**

Se determinó al realizar la evaluación financiera que el resultado del VAN es positivo, la TIR es mayor al costo de oportunidad y la relación B/C indica una buena inversión, lo que demuestra que la organización va a obtener beneficios al implementar una Planificación Estratégica

COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
TIR (Tasa Interna de Retorno)	$\% TIR \geq \%TMAR$	150,41%	104,55%
VAN (Valor Actual Neto)	$VAN \geq 0$	63524,17	141892,13
R b/c (Relación Beneficio Costo)		6,04	4,96
TMAR		18,18%	

EXECUTIVE SUMMARY

• **JUSTIFICATION:**

Knowledge management is used to overcome the customs, especially when they prevented an effective response from the organization to the new requirements of the environment. This management will be important for overcoming the paradigms ineffective, as well as those myths that make it difficult to find answers to new problems, thus ensuring an effective exchange.

At present it is essential to the education of boys and girls based on values that help them integrate good way to society and thus contribute to its progress as it changes and may face problems if they are properly trained from an early age.

• **TARGETS:**

GENERAL GOALS

Develop a "Strategic Planning" for the Education Unit Mariano Negrete, which will improve the institutional development and provide an effective, efficient and effective, thus being more competitive in the market and provide customer satisfaction internal, external and society.

SPECIFIC GOALS

- ✓ Conducting a diagnosis of the current situation of the institution to detect the aid and barriers that have in the market in which it operates.
- ✓ Conducting market research to identify customer needs, behavior, trends and satisfaction levels, in addition to determine what is the competition and its impact on the market.
- ✓ Propose a strategic direction to the management, to guide the daily actions that would enable it to develop strategic plans towards the effective and efficient implementation of its goals.
- ✓ Develop strategic projects in order to support the implementation of the routing.
- ✓ Develop and establish management indicators to assess the implementation of the plans through the achievement of objectives.
- ✓ Develop the budget of income and expenses, projecting an adequate level of sales to generate a nimble Administration.



- **MISSION**

To provide a religious education services to children of Canton Mejia to ensure the quality of education offered by a team of highly trained and honest, satisfying customer needs and achieving their loyalty.

- **VISION**

2013 to be a leading institution in education in religious Canton Mejia, providing quality service and continuous improvement thus be recognized by society for their professionalism, integrity and teamwork.

- **SITUATIONAL ANALYSIS**

EXTERNAL REVIEW

An analysis of the external environment is concluded, that opportunities with the highest incidence for the institution stem from the social factor because parents migrate to seek religious educational institutions that provide their children principles and values that are lost in family disintegration.

SUPPLIERS

All suppliers are located near the premises of the institution, offering moderate prices on its products and services, but the count in some cases with a single supplier loses the possibility of negotiation on the basis of competition

CUSTOMERS

Customers are agreed that the ability, capacity and performance in the attention from the teachers are very good.

COMPETITION

The main competitors of the institution are schools tax that possess greater physical and technological infrastructure, pedagogical models to date and offer free education service.

• **BSC**

Once established objectives and goals to achieve, we used a tool that allows monitor and control compliance with them, the Balanced Score Card (BSC), or Integrated Control Board in which it was established indicators that measure the achievement of the objectives and targets, these media are translated into projects whose development casts a budget, which is used in the preparation of the financial assessment that determined the feasibility of the model.

• **STRATEGIC PROJECTS**

After making an analysis of prioritizing, will consider the following projects:

SHORT TERM

1. Improve the service culture.

MEDIUM TERM

2. Investigation of a new pedagogical model
3. Training plan

• **FINANCIAL ASSESSMENT**

It was determined to make the financial assessment that the outcome of the NPV is positive, the IRR is greater than the opportunity cost and the ratio B / C indicates a good investment, which shows that the organization will gain by implementing a Strategic Planning

COMPARISON OF THE FINANCIAL ASSESSMENT			
FINANCIAL ASSESSMENT	CRITERIA FOR EVALUATION	WITH PROJECTS	WITH PROJECTS
IRR (Internal Rate of Return)	% IRR \geq %TMAR	150,41%	104,55%
NPV (Net Present Value)	VAN \geq 0	63524,17	141892,13
R b/c (Benefit Cost Ratio)		6,04	4,96
TMAR		18,18%	

1. CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

Vivimos en un mundo en el cual debemos esforzarnos cada día por lograr una sociedad mejor, la misma que se ve expresada en una convivencia sana, un respeto mutuo y en la cual la práctica de los valores no sea una casualidad.

El conocimiento desde siempre ha sido la base fundamental para realizar las actividades diarias del ser humano por lo que es necesario crear una entidad que se encargue de fomentar y desarrollar el pensamiento.

En realidad los objetivos de la educación pueden llegar a ser muy diversos dependiendo del enfoque que se les otorgue; sin embargo podemos coincidir en la idea fundamental de formar a los hombres para la vida en sociedad.

La gestión del conocimiento se utiliza para superar las costumbres, sobre todo cuando ellas impiden dar una respuesta efectiva de la organización a los nuevos requerimientos del entorno. Esta gestión será importante para superar los paradigmas ineficaces, como también aquellos mitos que dificultan el encontrar respuestas a los nuevos problemas, garantizando así un cambio efectivo.

En la actualidad es esencial la educación de niños y niñas basados en valores que los ayuden a integrarse de buena manera a la sociedad y así contribuir a su progreso, ya que podrán enfrentar problemas y cambios si están debidamente capacitados desde temprana edad.

1.2. LA EMPRESA

UNIDAD EDUCATIVA MARIANO NEGRETE

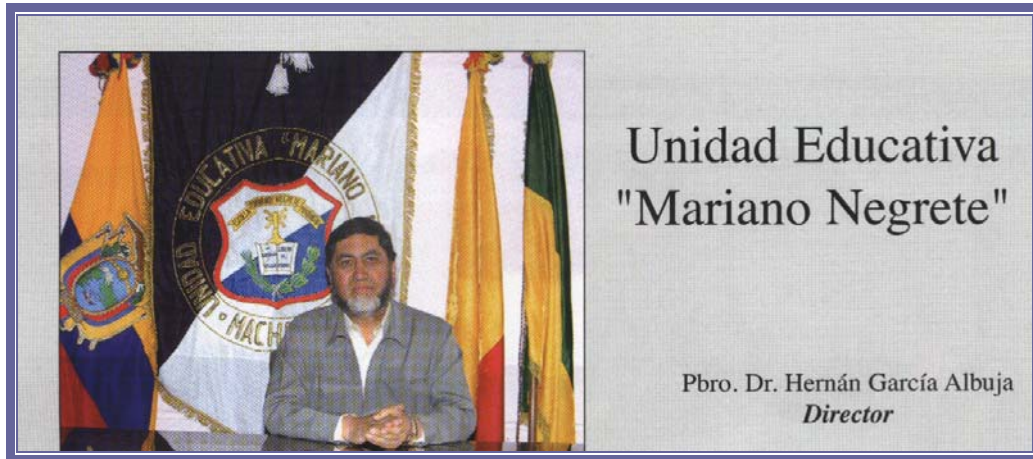


"UN LEGADO DE AYER PARA EL MAÑANA"

La Unidad Educativa Mariano Negrete es una institución particular religiosa que ofrece una educación integral, basada en el desarrollo del pensamiento, con maestros comprometidos, críticos y capaces de enfrentar los retos actuales.

Se fundó en el mes de octubre del año 1934 con la ayuda de las Benémetricas Hijas de la Caridad y llevaba el nombre de "Asilo Infantil del Señor de la Santa Escuela", el fundador fue el Sr. Mariano Negrete quien pidió que se cumpla con el legado de la fundación de la escuela parroquial.

Su director actual es el Padre Luis Amílcar Hernán García Albuja, párroco de la ciudad de Machachi



La Unidad Educativa Mariano Negrete, se dedica a brindar educación pre-básica y básica para niños y niñas, satisfaciendo de esta manera una necesidad vital de la población, la educación; mediante la cual obtiene beneficios y cumple una labor social dentro del contexto empresarial.

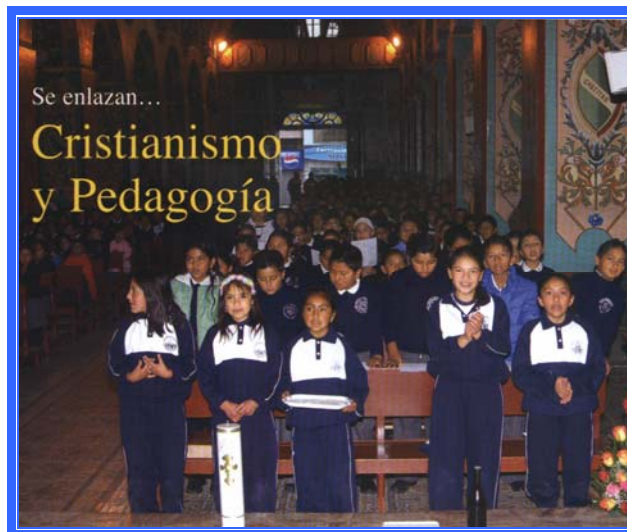
La institución utiliza un modelo pedagógico constructivista conceptualista, prepara y compromete a la comunidad educativa a la nueva versión del universo, del mundo y del hombre, para ser actores del desarrollo por medio de la investigación, uso de recursos didácticos, científicos y técnicos, logrando una educación de excelencia.

La educación Pre-básica tiene como objetivo impulsar y llevar a la práctica una propuesta de educación para todos desde las tempranas edades de su vida. Y tiene como funciones las siguientes:

- Desarrollar y fortalecer el proceso de formación de hábitos, destrezas y habilidades elementales para el aprendizaje
- Lograr el dominio de la motricidad fina a través de una adecuada coordinación.
- Expresar oral, gráfica y plásticamente la creatividad
- Aceptar espontáneamente su incorporación al grupo desarrollar el lenguaje oral e iniciar el aprestamiento para la lectura y escritura.
- Favorecer el desarrollo de los esquemas psicomotrices intelectuales y afectivos del párvulo, que permita un equilibrio permanente con su medio físico, social y cultural

La educación básica propicia en el niño el desarrollo de la afectividad, la construcción de conocimientos, la integración de su imagen corporal y la formación del sentido de pertenencia al grupo socio-cultural en el que se encuentra inmerso, desde la perspectiva psicológica-social y pedagógica, sus funciones son las siguientes:

- Su autonomía e identidad personal, requisitos indispensables para que progresivamente se reconozcan en su identidad cultural y personal.
- Formas sensibles de relación con la naturaleza que los preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones.
- Su socialización a través del trabajo grupal y la cooperación con otros niños y adultos.
- Formas de expresiones creativas del lenguaje, de sus pensamientos y de su cuerpo, lo cual le permitirá adquirir aprendizajes formales.
- Un acercamiento sensible a los distintos campos del arte y la cultura, expresándose por medio de diversos materiales y técnicas.
- Favorecer procesos de formación armónica e integral del niño.
- Propiciar el desarrollo de habilidades para incorporarse con éxito al nivel subsiguiente.



Se maneja un sistema de apoyo estudiantil, el que consiste en lo siguiente, si los padres tienen:

- Cuatro hijos, pagan pensión por tres.
- Tres hijos, pagan por dos y medio.
- Dos hijos, pagan completo el primero, y el segundo, hasta la mitad del tercer trimestre.



La institución ha determinado políticas de calidad institucional, como son:

- Unidad Educativa “Libre de maltrato”
- Aprendizaje con ternura, afecto y amor.
- Educación en práctica de valores: justicia, responsabilidad, solidaridad y doctrina espiritual.
- Respeto a las diferencias sociales e individuales de los estudiantes.
- Organización horizontal: Maestros, estudiantes y padres de familia.
- Construcción del conocimiento con la práctica física y mental.

Los ciclos que conforman la Unidad Educativa son:

- Pre básica
- Jardín paralelos “A” “B” y “C”
- Primaria paralelos: “A” “B” y “C”
- Octavo de básica con visión al bachillerato

Para desarrollar las actividades diarias la Unidad Educativa posee una amplia infraestructura, conformada por las siguientes áreas.

- Áreas recreativas: juegos infantiles, canchas de básquet, fútbol y volley.
- 6 patios de recreación con graderíos
- Polideportivo con pista atlética, graderíos y cancha de césped de indorfútbol.
- Baños independientes para hombres y mujeres.
- Aulas de parquet lacado, amplios vitrales de iluminación.
- Auditórium
- Laboratorio de computación para las diferentes secciones, equipadas con 25 computadoras cada una.
- Taller de música
- Sala de audiovisuales con pantalla gigante y TV – cable.
- Servicio de Internet
- Servicio de bar.

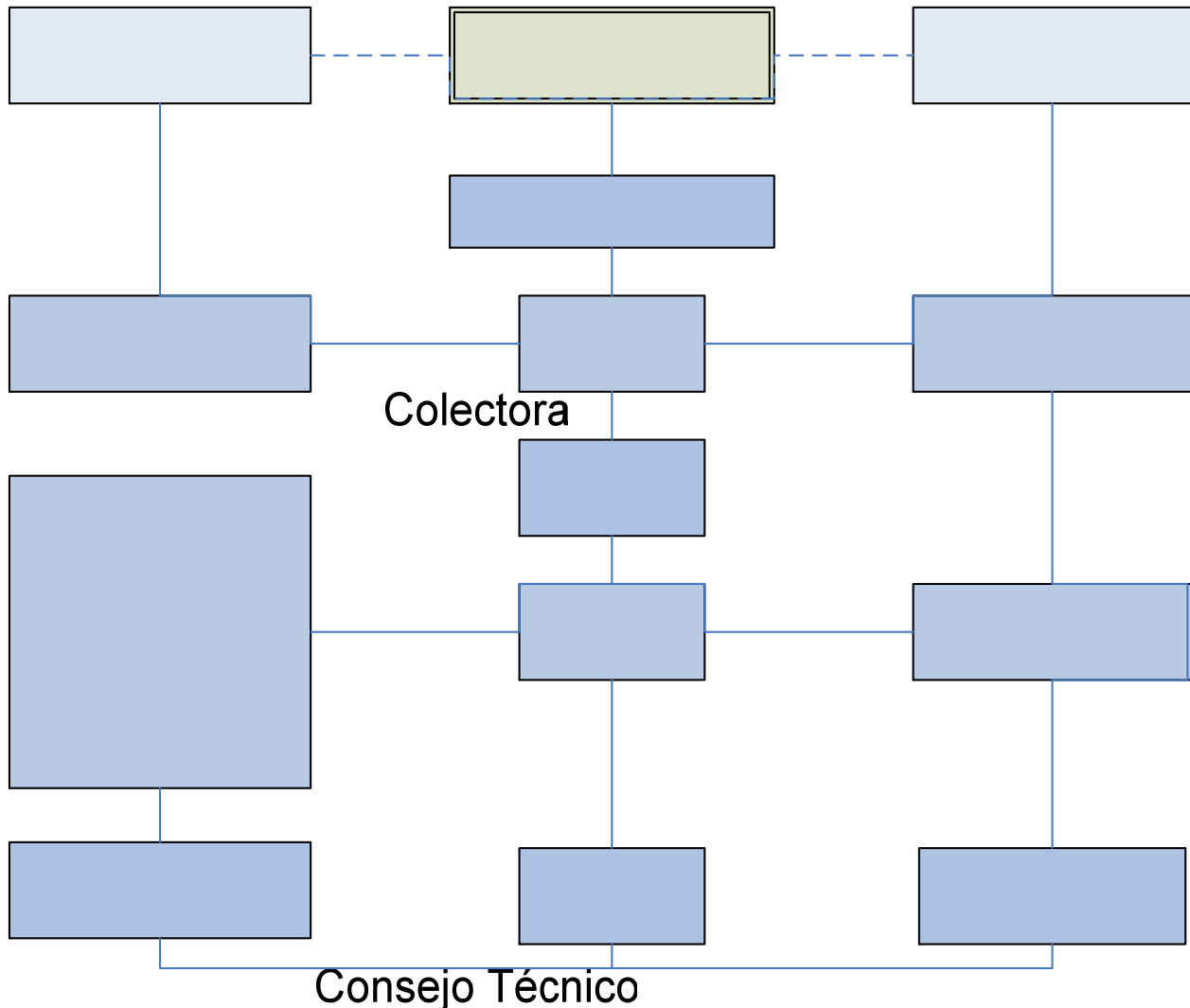
La Unidad Educativa Mariano Negrete se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía, Ciudad Machachi, Av. Cristóbal Colón y Panzaleo s/n



En la institución se ha fomentado una organización horizontal conformada por Maestros, estudiantes y padres de familia, dirigida por su director el Padre Hernán García.

Su organigrama es funcional el cual se detalla a continuación:

Figura 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Unidad Educativa "Mariano Negrete"
 Elaborado por: Maribel Pacheco

Tiene personal calificado: parvularios, normalistas, licenciados en educación básica, técnicos, doctores, etc, con experiencia, vocación y ética profesional.

También cuenta con profesores para áreas especiales como son: Inglés, Música, Computación, Religión, Cultura Física, Dibujo Lineal.

Para garantizar y controlar el bienestar en los estudiantes, padres de familia y maestros, se ha creado el DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil).

El personal docente y administrativo se detalla en el siguiente cuadro:

- Comisiones:**
- * Cruz Roja
 - * Socio Cultural
 - * Deportiva
 - * Asuntos Sociales

RE

Vice

Coor
Ped

Junta C
Pro

Comité
Padres

Tabla 1: PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN	NOMBRES
Pre Básica	Jimena Bautista Batidas
Primer "A"	Juana Escobar Bohórquez
Primer "B"	Ligia Bohórquez Zurita
Segundo "A"	Hilda Bohórquez León
Segundo "B"	Soledad León Chilig
Segundo "C"	Mónica Cumbajín Toasa
Tercero "A"	Magdalena Noroña Tituaña
Tercero "B"	Ana Ramírez Espinoza
Tercero "C"	Ana Villarroel Morales
Cuarto "A"	Rocío Ramírez Espinoza
Cuarto "B"	Silvia Caiza Taipe
Cuarto "C"	Shanira Calispa Palomeque
Quinto "A"	Alexandra Fuertes Morillo
Quinto "B"	Rita Barreno Proaño
Quinto "C"	Ana Jácome Chilig
Sexto "A"	Rita Lasso Navarrete
Sexto "B"	Luis Chamorro
Sexto "C"	José Morales Asimbaya
Sétimo "A"	Cléber Cuvi Calderón
Sétimo "B"	Mireya Morales León
Sétimo "C"	Norma Ortiz Toapanta
Inglés	Viviana Cruz Acosta
	Lucrecia Cajamarca Median
Computación	Geovanna Quinteros
	María Teresa Escobar Caiza
Música	Carlos Sandoval Aguirre
	Alonso Caiza Paneluisa
Religión	Hilda Chicaiza Chiguano
	Hilda Quillupangui

Cultura Física	Wladimir Ludeña Llumiquinga
	Hernán Patiño Alquina
DOBE	Mayra Hidalgo Beltrán
	Bayardo Cruz
Auxiliares	Angelita Chilig Caiza
	Nathaly Villacrés Correa
Administración	Mónica Correa Vallén
Secretaría	Alba Quintuña Veloz

Fuente: Unidad Educativa “Mariano Negrete”

Elaborado por: Maribel Pacheco

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

“Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.”¹

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.²

La institución cuenta con una visión y misión establecidas, las mismas que permiten conocer el direccionamiento que tienen para alcanzar los objetivos planteados.

1.3.1. VISIÓN

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” conquista prestigio y solvencia, mediante la formación personalizada de estudiantes, entregando profesionales íntegros, para el desarrollo de nuestro país.

¹ www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml - 79k

² <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>

1.3.2. MISIÓN

Somos una institución particular religiosa que brinda una educación integral, basada en el desarrollo del pensamiento y la inteligencia, con maestros comprometidos al cambio, formando estudiantes críticos, capaces de enfrentar los retos del mañana.

1.3.3. PRINCIPIOS

De ética profesional

- Responsabilidad: trabajo, puntualidad, disciplina.
- Respeto: saludo, cordialidad, tolerancia, sinceridad, humildad.
- Justicia: imparcialidad, equidad.
- Solidaridad: generosidad, empatía, servicio.

De religiosidad

- Amor a Dios y al prójimo.
- Participación activa en la santa misa.
- Cumplir con los sacramentos.
- Dar testimonio de vida.

1.3.4. VALORES

Los valores que considera la empresa son:

- Ética
- Lealtad
- Honestidad
- Confidencialidad
- Justicia
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Integridad
- Profesionalismo

1.4. PROBLEMÁTICA

El diagrama de Ishikawa o también llamado diagrama de esqueleto de pescado, es una forma de distinguir los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles causas de origen; una vez determinada las causas, puede emprenderse la solución de problemas.

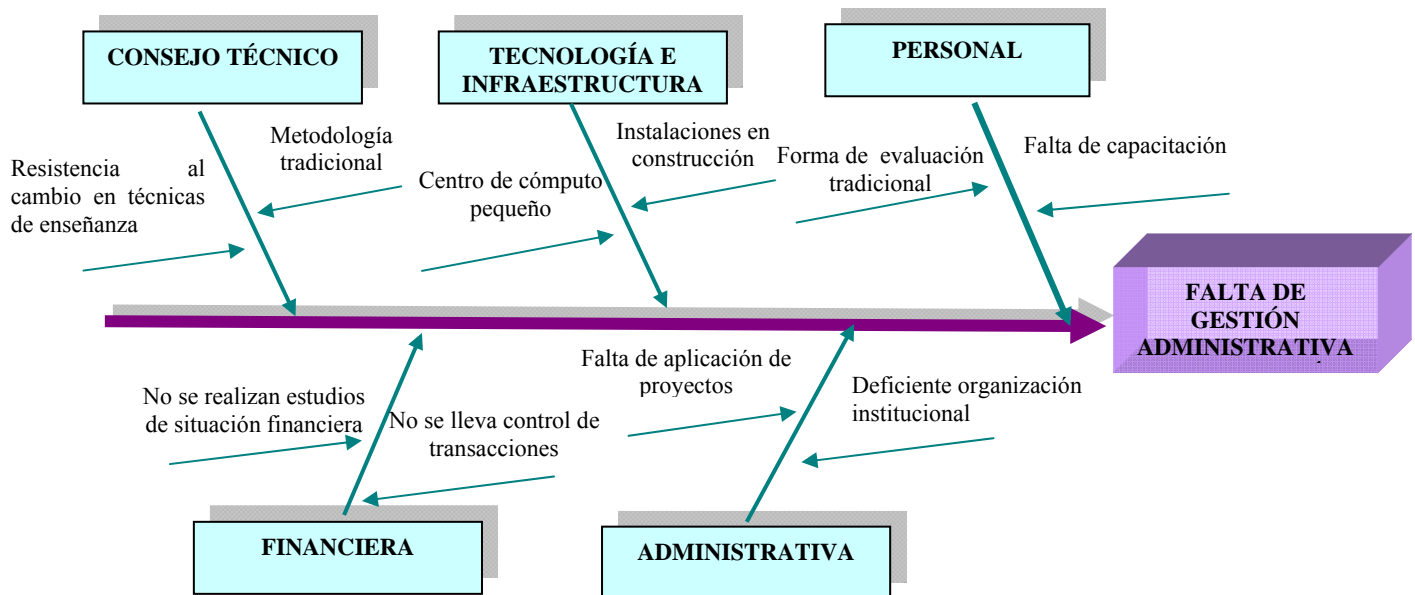
Este diagrama se utiliza para los siguientes fines:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones sencillas.
- Ayuda para que de manera fácil se comprenda un problema.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos en cada etapa del proceso.

El procedimiento para construir un diagrama Causa – efecto, es el siguiente:

- Establecer claramente el problema para ser analizado.
- Hacer una lluvia de ideas para identificar el mayor número posible de causas que puedan estar contribuyendo para generar el problema.
- Agrupar las causas en categorías. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la conocida como **6M**: Maquinaria, Mano de Obra, Método, Materiales, Mediciones y Medio ambiente.
- Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.

Figura 2: DIAGRAMA CAUSA EFECTO



Fuente: Unidad Educativa “Mariano Negrete”

Elaborado por: Maribel Pacheco

• **PERSONAL:**

El principal problema que afronta La Unidad Educativa Mariano Negrete, es la falta de organización que tiene en su gestión, esto es debido a que el personal no tiene el conocimiento acerca de cómo realizar una planificación con respecto a nuevos proyectos.

No se desarrollan evaluaciones periódicas al personal, por lo que no se han podido identificar las posibles falencias que pudieran presentarse en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Tampoco se ha realizado una planificación para desarrollar una capacitación al personal, que le ayude a mejorar en la prestación del servicio, sin embargo se ha establecido nuevos métodos de enseñanza acordes con la situación actual educativa.

- **CONSEJO TÉCNICO:**

Se ha identificado que no todos los maestros están dispuestos a cambiar la metodología de enseñanza por nuevas alternativas que lleven a la institución a alcanzar una mejor calidad de educación, pues cada maestro tiene intereses propios, no están motivados a realizar un esfuerzo de cambio estructural en la institución porque no les alcanza el tiempo para planificar y aplicar las nuevas técnicas ya que laboran en otros planteles educativos para cubrir su presupuesto.

- **TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA:**

La infraestructura de la institución es adecuada y amplia, cuenta con todos los servicios básicos necesarios para el desarrollo de las operaciones, el inconveniente es el tamaño de las aulas, razón por la cual se desea ampliar las instalaciones para tener aulas, departamentos administrativos y un centro de cómputo más adecuado, y así lograr un mejor clima laboral y una mejor presentación de la institución.

El problema es que no todo el personal docente se ajusta a impartir sus conocimientos considerando métodos actuales de enseñanza con nueva tecnología.

Las instalaciones que se están construyendo impiden el desempeño normal de las actividades debido gran demanda de alumnos.

- **ADMINISTRATIVA:**

En la institución educativa no se han desarrollado de manera completa los proyectos educativos, ni se han realizado estudios de mercado que le permitan aumentar su rentabilidad y participación en el mercado, esto se debe principalmente a que el personal desconoce las herramientas necesarias para hacerlo.

La falta de una organización estructural, ha tenido una influencia directa en el conocimiento y desempeño de las funciones del personal, ya que laboran y realizan sus actividades de manera empírica y no conocen el alcance de sus funciones y responsabilidades.

La falta de un direccionamiento estratégico impide que se conozca qué desea lograr la unidad educativa a futuro, el giro de negocio, el compromiso con la sociedad, los objetivos, políticas y estrategias que tiene la institución para ofrecer un buen servicio a la comunidad.

- **FINANCIERA:**

En la unidad educativa no se lleva un registro apropiado de las transacciones que se realizan, tanto del cobro de pensiones como de los gastos necesarios para ofrecer el servicio, esto no permite que se elaboren los estados financieros de la institución, ni se realicen análisis de las principales cuentas que conforman los mismos.

Al no contar con un registro apropiado de las transacciones, no se puede realizar un estudio financiero real de la situación actual de la institución, lo que no permite analizar y desarrollar proyectos de inversión, ni contar con información necesaria para tomar decisiones adecuadas y oportunas para mejorar el servicio.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una “Planificación Estratégica” para la Unidad Educativa Mariano Negrete, que permitirá mejorar el desarrollo institucional y ofrecer un servicio eficaz, eficiente y efectivo, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno, externo y a la sociedad.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución para detectar las ayudas y barreras que tiene dentro del mercado en el que opera.
- Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades del cliente, comportamiento, tendencias y nivel de satisfacción, además determinar cual es la competencia y su impacto en el mercado.
- Proponer un Direccionamiento Estratégico a la Gerencia, para guiar las acciones cotidianas que le permita desarrollar planes estratégicos hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos.
- Elaborar proyectos estratégicos con el fin de apoyar la ejecución del direccionamiento.
- Formular y establecer indicadores de gestión para evaluar la ejecución de los planes a través del logro de objetivos.
- Formular el presupuesto de ingresos y gastos, proyectando un nivel de ventas adecuado para generar una ágil Administración.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación estratégica es una “Herramienta Versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”.³

La planificación estratégica es importante debido a que:⁴

- Proporciona una dirección.
- Ayuda a detectar oportunidades.
- Mayor certidumbre sobre el futuro.
- Posicionamiento frente al entorno.
- Define Estrategias y ventajas.
- Mejora la rentabilidad del negocio.
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a corto plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

Las etapas del proceso son:

(1) El establecimiento de las metas, se define claramente lo que se quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos con eficacia.

(2) Definición de la situación presente, determinar un punto de referencia para verificar el progreso de la institución.

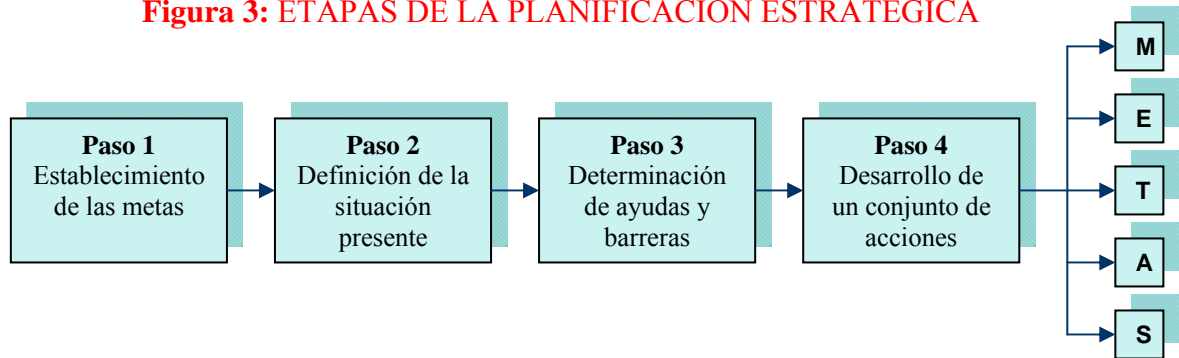
(3) Determinación de ayudas y barreras, *el objetivo es prever problemas y oportunidades, factores internos o externos que facilitan o dificultan alcanzar las metas*, para ello se realiza un análisis matricial de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

³ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág.; 18).

⁴ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 19).

(4) *El desarrollo de un conjunto de acciones*, en este paso se debe evaluar y escoger las alternativas más idóneas, para decidir sobre acciones concretas a tomar, aquí se determinará los siguientes temas: definición del negocio, principios, valores, visión, misión y objetivos.⁵

Figura 3: ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 27).

Elaborado por: Maribel Pacheco

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica se debe seguir algunas etapas⁶:

1.6.1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Es el punto de partida de la Planificación Estratégica, es decir define el futuro del proceso en la empresa.

Para realizar este análisis, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Escoger las variables más importantes del entorno.
- Analizar la interacción de la variable con la organización.
- Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
- Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
- Categorizar los resultados (F.O.D.A).

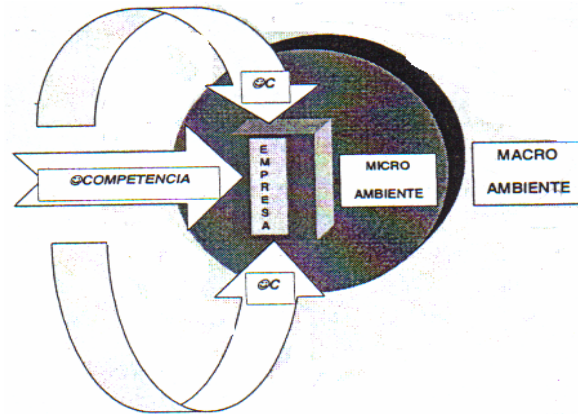
⁵ www.monografias.com/plan_estrategico.html

⁶ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

1.6.1.1.1. ESTUDIO DEL ENTORNO⁷

Se analiza los siguientes aspectos:

Figura 4: ENTORNO DEL MERCADO



Fuente: SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42).

1.6.1.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el macroambiente y el microambiente.

MACROAMBIENTE: Variables económicas, variables tecnológicas, variables socio-culturales, variables político- legal, variables demográficas, variables geográficas.

MICROAMBIENTE: Mercado, oferta, demanda, tamaño, economías a escala, costos de la industria.

1.6.1.1.1.2. ANÁLISIS INTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación, es decir se hace el estudio de la filosofía corporativa, si se cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

1.6.1.1.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

Aquellas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.

⁷ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42-44).

Las variables que comprende este análisis son:

- Competencia actual
- Competencia potencial
- Productos sustitutos
- Balance de poder (Empresa- Comprador)
- Poder de Negociación (Empresa- Proveedor).

Al finalizar el análisis situacional se realizará una depuración de las conclusiones obtenidas. Para lo cual se hará uso de las matrices.

1.6.1.1.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS⁸

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Por consiguiente se define a la investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Una característica deseable para la investigación básica, es que se realizada en una forma detenida y completa. En el caso de la investigación aplicada, la minuciosidad de la investigación está de acuerdo con las necesidades de información que tenga la persona que toma la decisión.

1.6.1.1.2.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

1.6.1.1.2.1.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA. Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente.

1.6.1.1.2.1.2. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE. Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación.

⁸ www.monografias.com

1.6.1.1.2.1.3. INVESTIGACIÓN DE DESEMPEÑO. Es el elemento esencial para controlar los programas de mercadeo, en concordancia con los planes. Una desviación del plan puede producir una mala ejecución del programa de mercadeo y/o cambios no anticipados en los factores de situación.

1.6.1.1.2.2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

Para poder realizar efectivamente un proceso de investigación, es esencial anticipar los nuevos pasos del proceso.

1.6.1.1.2.2.1 ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información
3. Determinar las fuentes de datos
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos
5. Diseñar la muestra
6. Recopilar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

El primer paso de la investigación es, sin lugar a dudas, establecer la necesidad que existe para elaborar la información de la investigación de mercados. El investigador debe entender, claramente, la razón por la cual se necesita la información. Se debe establecer la necesidad de determinada información sobre la investigación, es una de las fases críticas y difíciles del proceso de investigación.

Los objetivos de investigación responden a la pregunta "¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?" Comúnmente se establecen por escrito. Las necesidades de información deben responder a la pregunta "¿Por qué se necesita una información específica para poder lograr los objetivos?" Puede considerarse como una enumeración detallada de los objetivos de la investigación.

El siguiente paso es determinar si los datos pueden conseguirse actualizados de las fuentes internas o externas de la organización. Si los datos pueden conseguirse de fuentes internas o externas, el siguiente paso será recopilar nuevos datos.

El contenido del formato en que se recopilen los datos dependerá de que los datos se recopilen por medio de entrevistas o de la observación. El proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las preguntas, la utilización de preguntas directas en contra-posición a las indirectas y el formato en general del cuestionario son muy importantes.

1.6.1.1.2.3. MUESTREO⁹

Es el procedimiento mediante el cuál seleccionamos una muestra representativa de la población objeto de estudio.

1.6.1.1.2.3.1. ETAPAS DEL MUESTREO

1.6.1.1.2.3.1.1. Preparación. En esta se define el universo y la población a partir de la cual se va a extraer la muestra.

1.6.1.1.2.3.1.2. Muestreo. En esta fase se determina la técnica más apropiada en función del problema, las hipótesis y el diseño. Aquí cabe diferenciar varios tipos de muestras resultado de las distintas depuraciones que se van haciendo a lo largo del proceso de la recogida de los datos.

1.6.1.1.2.3.2. TÉCNICAS DE MUESTREO

La elección de la muestra puede hacerse desde dos perspectiva: probabilísticas o al azar y no probabilísticas.

Las técnicas probabilísticas tienen su base en el principio de equiprobabilidad, en el sentido de que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser elegidos para formar parte de la muestra de estudio. Las técnicas más comunes son:

⁹ <http://www.mariapinto.es/e-coms/muestreo.htm>

1.6.1.1.2.3.2.1. **PROBABILÍSTICAS:**

- **Azar simple.**

Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido para formar parte de la muestra. Este tipo de muestreo se suele hacer a través del uso de tablas de números aleatorios.

- **Aleatorio sistemático.**

Un vez ordenados los sujetos de la población, a partir de unos criterios previamente establecidos se procede a la elección de los sujetos. Por ejemplo, elegir un sujeto cada K elementos, siendo K una constante que resulta de dividir el número de sujetos de la población por el número de sujetos que formarán parte de la muestra ($K = N/n$).

- **Aleatorio estratificado.**

Es un proceso en el que ciertos subgrupos o estratos se seleccionan para formar parte de la muestra. Las variantes de esta técnica son: simple, consistente en extraer la muestra de cada uno de los estratos en igual número, proporcional, consiste en elegir los sujetos manteniendo la proporcionalidad de las elecciones según sea el tamaño de los estratos.

- **Aleatorio por conglomerados.**

En este muestreo la unidad muestral es el grupo (por ejemplo, un grupo de clase ya formado en un centro educativo). La selección se aplica a los grupos.

- **Multietapa.**

La elección se hace en sucesivas etapas que van desde los niveles más generales a los más específicos.

1.6.1.1.2.3.2.2. **NO PROBABILÍSTICAS:**

- **Deliberado.**

Consiste en seleccionar la muestra de forma deliberada porque los sujetos poseen las características necesarias para la investigación. Los resultados son difíciles de generalizar.

- **Accidental o causal.**

Esta muestra se forma con sujetos que casualmente se encuentran en el lugar y en el momento decidido por el investigador.

- **Muestra de voluntarios.**

En algunas investigaciones el autor se ve obligado a pedir voluntarios que quieran participar en su estudio dado que por razones éticas o morales no puede utilizar ninguno de

los procedimientos explicado más arriba. Esta muestra presentan ciertos sesgos y suelen presentar determinadas características como por ejemplo: son sujetos más educados, tienen mejor estatus social, suelen ser más inteligentes, son más sociables, son menos convencionales, son menos conformistas, etc.

- **Muestras mixtos.**

Dadas las dificultades existentes a la hora de seleccionar una muestra, el investigador puede optar por hacer una combinación de procedimientos y adaptarlos a las necesidades de la investigación. Esta posibilidad es legítima siempre que se justifique por el investigador.

1.6.1.1.2.3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño que debe tener la muestra que se selecciona depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar. Si el trabajo es experimental, la muestra puede ser bastante más pequeña que si realizamos trabajos descriptivos, en los que la única forma de controlar los muchos factores que pueden aparecer a lo largo del proceso, es aumentar el número de elementos en la muestra.

1.6.1.1.3. MATRICES

La Matriz FODA “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”.¹⁰

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

1.6.1.1.3.1.MATRICES RESUMEN:

En las que se señalan por campos (fortalezas debilidad, oportunidad, amenazas) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

1.6.1.1.3.2. MATRICES DE PONDERACIÓN:

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

1.6.1.1.3.3. MATRICES DE ACCIÓN:

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

1.6.1.1.3.4. MATRIZ SÍNTESIS:

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

1.6.1.1.3.5. UTILIZACIÓN DEL QFD:

Con el fin de lograr un buen diagnóstico situacional se utilizará un mecanismo alternativo, **(Utilización del QFD)¹¹**.

Este instrumento metodológico permite el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:

- **Análisis del entorno interno;** Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las debilidades minimizan las Fortalezas.
- **Análisis del entorno externo,** Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las amenazas inciden en las oportunidades.
- **Análisis de potencialidad;** Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las fortalezas maximizan las oportunidades.
- **Análisis de vulnerabilidad;** Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las debilidades incrementan las amenazas.

1.6.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

“**El direccionamiento estratégico** es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es

¹¹ CHENG Ln, (Planeamiento de la Calidad, 1995, pág: 38-40)

descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros”¹².

El direccionamiento estratégico está compuesto por;

1.6.1.2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

En este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisface, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

1.6.1.2.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA.

Se debe establecer los principios, valores, misión, visión y los objetivos corporativos y específicos.

1.6.1.2.2.1. PRINCIPIOS Y VALORES

Los **principios** son: “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”.¹³

Los **valores** son: “Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.¹⁴

1.6.1.2.2.2. VISIÓN

“Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.¹⁵

Elementos clave para definir la visión;

- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito de mercado.
- Productos o servicios.
- Valores.
- Principios organizacionales.

¹² MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

¹³ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios”, 2005, Pág. 134)

¹⁴ SALAZAR Francis,(“Gestión Estratégica de Negocios”, 2005, Pág. 134)

¹⁵ SALAZAR Francis, ,(“Gestión Estratégica de Negocios”, 2005, Pág. 137)

1.6.1.2.2.3. MISIÓN

“Esta declaración es fundamental puesto que describe el propósito actual y futuro de la organización o empresa en relación a sus productos, mercados y cobertura. En otras palabras, la misión debe entregar el marco de referencia en el cual se desenvuelve la firma u organización. Es en este momento cuando se debe efectuar una definición de los objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, y que normalmente se expresan en términos de crecimiento y rentabilidad.”. Una misión debe ser motivante y desafiante, fácil de captar y recordar, debe especificar los negocios actuales y su futuro, ser flexible y creativa.

Elementos clave para definir la visión;

- Naturaleza del negocio.
- Razón para existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales del producto o servicio.
- Posición deseada en el mercado.
- Principios y valores.

1.6.1.2.2.4. OBJETIVOS

“Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización”

1.6.1.2.2.4.1. CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS

- **Conveniente:** su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos.
- **Mensurable a través del Tiempo:** Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Los objetivos

pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

- **Factible:** debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.
- **Aceptable:** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente.
- **Flexible:** Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- **Motivador:** Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.
- **Comprensible:** deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

1.6.1.2.2.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

“Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.¹⁶

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

1.6.1.2.2.6. BALANCED SCORECARD¹⁷

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica y una herramienta de comunicación, bajo cuatro perspectivas fundamentales: resultados financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtml>

¹⁷ <http://ppbconsultores.com.mx/2007/10/29/%C2%BFque-es-el-balanced-scorecard/>

El BSC ayuda a trasladar la estrategia en acción.

Sus principales etapas son:

- 1.- Formular la visión de la organización.
- 2.- Formular la estrategia.
- 3.- Definir la oferta de valor.
- 4.- Establecer objetivos según las perspectivas del cliente, financiera, procesos, aprendizaje y crecimiento.
- 5.- Establecer indicadores y metas en relación de causa-efecto.
6. Establecer iniciativas de acción.

Si deseamos implementar el BSC primero debemos hacer lo más importante: definir la **estrategia** de la organización.

Una vez definida la estrategia, es fundamental tener la decisión de orientar todos los recursos hacia ella, demostrando un fuerte compromiso durante el proceso. El éxito del proceso lo vamos a tener cuando las iniciativas estratégicas sean implementadas.

Uno de los principales desafíos a los que nos enfrentamos es la definición de estrategias claras, que nos den el rumbo de hacia dónde queremos llevar la organización, así como una buena declaración de misión y visión.

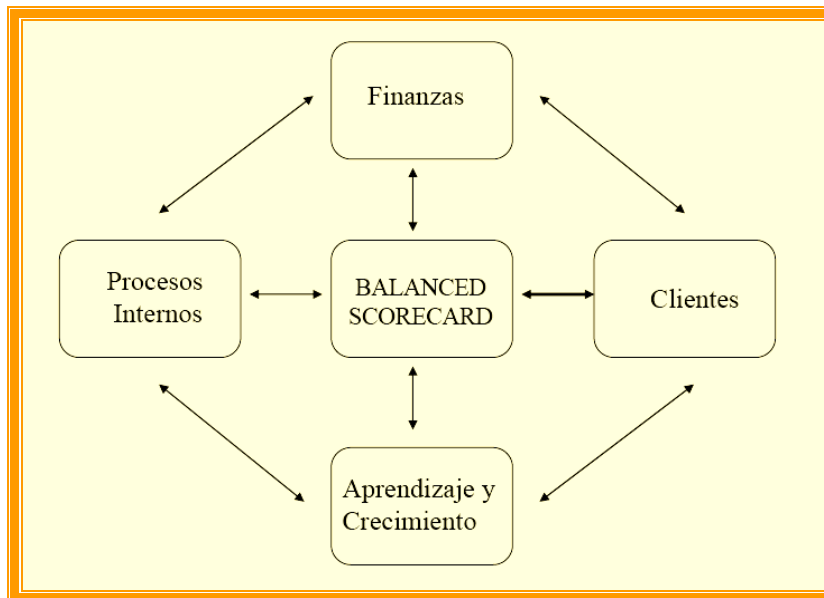
En una primera etapa el BSC se puede implementar sin un soporte informático, pero al ir alineando todas las áreas de la empresa, hay que utilizar un software para el adecuado manejo de los datos; la ventaja es que permite alinear y evaluar todas estas iniciativas, identificando su impacto y relación con la estrategia de la compañía.

Empresas que han utilizado el BSC como guía para seguir sus estrategias, obtuvieron altísimos retornos sobre la inversión realizada ya que les permitió centrar todos los recursos en lo que realmente tenía un impacto positivo del negocio.

En conclusión, el BSC nos ayuda a lograr los objetivos invirtiendo donde realmente es necesario.

1.6.1.2.2.6.1. PERSPECTIVAS¹⁸

Figura 5: PERSPECTIVAS



Fuente: SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005)

1.6.1.2.2.6.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

1.6.1.2.2.6.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

1.6.1.2.2.6.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS:

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicios post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

¹⁸ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios”, 2005, Pág. 157.

1.6.1.2.2.6.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Se incurre a inductores para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima laboral para medir la motivación y las iniciativas del personal

1.6.1.3. PLAN TÁCTICO, PLANES OPERATIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN:

Son estrategias planes y medidas que buscan lograr un rendimiento de una organización mediante metas, objetivos y resultados.

- **La Planeación Táctica:** Es el desarrollar estrategias a mediano plazo que al enfrascarlos en un plan permitirá la consecución de los objetivos. El plan táctico realiza planes en áreas específicas de la organización.
- **Planes Operativos o Planes de Acción:** Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.
- **Indicadores de Gestión:** Son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados.

1.6.1.4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Ir analizando si cada uno de los objetivos planteados se está cumpliendo a cabalidad.

1.6.2 INDICADORES DE GESTIÓN¹⁹;

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

En este sentido, el indicador de gestión debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

¹⁹ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, Pág. 16).

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes **tipos de indicadores**:

- **Indicadores de resultados**

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

- **Indicadores de proceso**

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

- **Indicadores de estructura**

Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.

Los tipos de indicadores más utilizados y conocidos por la clasificación son:

- **Indicadores financieros.-** La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.
- **Indicadores de clientes.-** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia.
- **Indicadores de proceso interno.-** Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.-** Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

1.6.3 PLANES TÁCTICOS

Una planeación táctica²⁰ trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa a un mediano tiempo. Entre los principales planes tenemos:

²⁰ www.monografias/planificacion/03.com

1.6.3.1 PLANES DE MERCADOTECNIA

Dentro de este plan se encontrarán: el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo. Los planes de mercadotecnia variarán de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc.

1.6.3.2 PLANES DE PRODUCTOS NUEVOS.

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto. Si el producto obtiene resultados positivos en esos puntos, entonces pasará por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

1.6.3.3 PLANES DE MANUFACTURA

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.

1.6.3.4 PLANES FINANCIEROS

Existen diferentes tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios

para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

1.6.3.5 PLANES DE PERSONAL

Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; comunicaciones, incluyendo el periódico o boletín de la empresa; administración de sueldos y salarios; programas de bienestar para los empleados, incluyendo seguro, pensión y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra incendios y seguridad para los obreros; recreación y planeación profesional para empleados.

1.7. MARCO CONCEPTUAL

- **Alineamiento de los objetivos:** Asegurarse de que todas las personas saben cual es su lugar en el plan estratégico.
- **Ambiente externo:** aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas.
- **Ambiente interno:** variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.
- **Amenazas:** factores negativos externos a la empresa que no facilitan las operaciones de la empresa.
- **Análisis de la competencia:** variables que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de éstos en el negocio.
- **Calidad:** se refiere al nivel de valor creado a los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.
- **Competitividad:** La posición que tiene un competidor con relación a otros
- **Conciencia estratégica:** Asegurarse de que todos las personas comprendan las estrategias.

- **Conocimiento técnica:** Conocimiento y acuerdo sobre la forma de lograr metas organizacionales.
- **Control:** comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.
- **Control del comportamiento:** control que se basa en la observación personal del comportamiento del empleado para verificar que siga los procedimientos adelante
- **Control supervisor:** Control que se enfoca en el desempeño de los empleados individuales.
- **Crecimiento:** aumento de las actividades de una empresa a través de la adquisición de activos de sus proveedores, clientes o competidores.
- **Cultura de misión:** cultura que hace hincapié en una visión clara del propósito de una organización y en el logro de objetivos específicos.
- **Cultura Corporativa:** es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, es decir, es la personalidad de la empresa.
- **Debilidades:** factores internos de la empresa que ayudan a identificar las falencias que tiene la empresa para competir con otras de la industria.
- **Diagnóstico:** estudio detallado de los factores que se relacionan con la empresa.
- **Diagrama de causa-efecto:** Método gráfico que ayuda a tomar una decisión, identificando los factores que influyen sobre un problema o metas propuestas y determinan los efectos de esos factores.
- **Direccionamiento:** contienen las metas que deban realizarse, políticas y acciones que alcanzarán las metas.
- **Eficiencia:** es hacer bien las cosas.
- **Efectividad:** Grado en el que una organización alcanza sus metas.
- **Empowerment:** Ejecutar tareas y trabajos por sentido de responsabilidad y compromiso.
- **Equipos:** Fuerza de tarea permanente que se emplean a menudo en conjunto con un integrado de tiempo completo.
- **Estrategia:** es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

- **Filosofía:** es una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro
- **Fortalezas:** son todos aquellos factores internos de la empresa que ayudan a mantener una correcta gestión en la empresa.
- **Globalización:** Reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.
- **Hipótesis:** es una propuesta que no haya sido comprobada referente a un tema de investigación.
- **Incertidumbre:** tiene lugar cuando los que toman decisiones no tienen información suficiente y sufren por tomar malas decisiones.
- **Inversión:** adquisición, por parte de un individuo, una empresa o una colectividad, de bienes de capital para aumentar la producción
- **Investigación de mercados:** Proceso de reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios.
- **Mapas estratégicos corporativos:** construyen la representación gráfica de la síntesis del pensamiento estratégico.
- **Metas:** Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del período cubierto por la planeación
- **Misión:** es la definición de la razón de la empresa, demuestra el giro de negocio de la organización.
- **Objetivo corporativo:** es la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.
- **Objetivos:** metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- **Oportunidades:** factores externos que facilitan y ayudan a identificar las ventajas que tiene una empresa en relación a la competencia.
- **Organizar:** asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.
- **Planes:** conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.
- **Planificación estratégica:** es el proceso mediante el cual, los directivos de la organización, en participación colectiva, determinan la filosofía empresarial: visión,

misión y valores, estudian tanto el ambiente interno como externo y definen el FODA, seleccionan estrategias que permitan alcanzar los objetivos primordiales de la organización aprovechando oportunidades y amenazas, contrarrestando amenazas y debilidades; e implementan cursos de acción que ejecutan dichas estrategias.

- **Políticas:** serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.
- **Principios:** elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.
- **Programa:** cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.
- **Unidades Estratégicas de Negocios:** son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.
- **Valores:** descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.
- **Visión:** es la manera como debería ser y actuar la empresa en el futuro, es decir, lo que desea alcanzar y ser a futuro la institución.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. MACRO AMBIENTE

Define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades La Unidad Educativa “Mariano Negrete” pero no tienen influencia directa con ella, tienen que ver fundamentalmente con la situación del país, de la región o del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Son factores externos en los que se analiza aspectos de la economía que pueden afectar a la institución, además se explican las tendencias de las variables que sirven de soporte para generar una visión de la empresa en relación a la economía del país en la que se desarrolla.

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.²¹

La inflación es aquella tasa que mide la variación de los precios en la economía, es decir, es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

En nuestro país se ha podido observar que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios, sin que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Después del cambio del sistema monetario a la dolarización, se puede identificar que la tendencia de la inflación es a disminuir, lo que se detalla en la siguiente tabla:

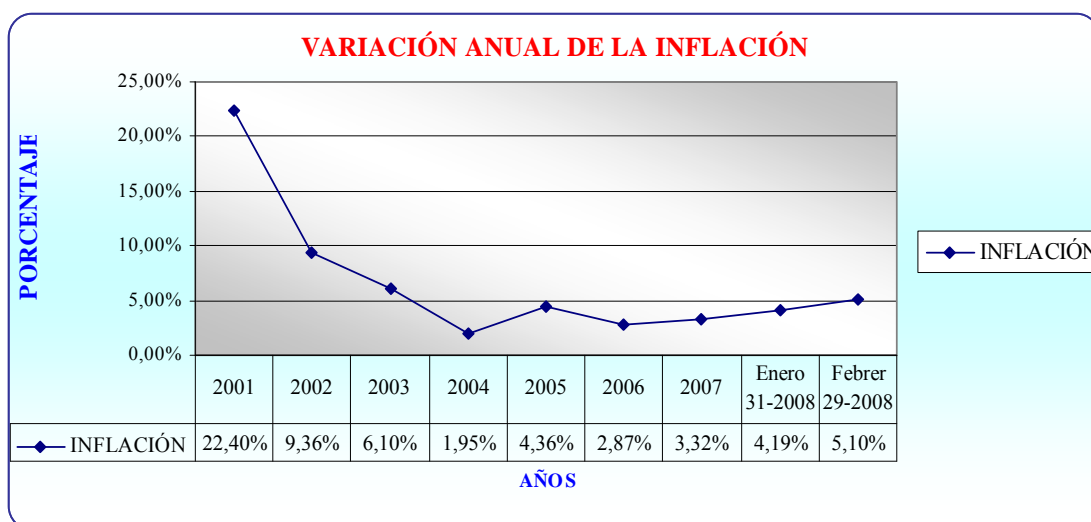
²¹ www.cedatos.com.ec

Tabla 2: VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN

AÑOS	INFLACIÓN
2001	22.4%
2002	9.36%
2003	6.10%
2004	1.95%
2005	4.36%
2006	2,87%
2007	3,32%
Enero-31-2008	4.19 %
Febrero-29-2008	5.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 1: VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maribel Pacheco

Como se puede observar la inflación se ha ido reduciendo en una forma significativa hasta alcanzar el 1.95% en el año 2004, debido al cambio de sistema monetario.

Sin embargo para fines del año 2005 existió un fuerte incremento que llegó a 4.36%, este crecimiento se debió al repentino cambio de gobierno lo que provocó un aumento en la

demanda de recursos monetarios por parte de los sectores sociales y gobiernos seccionales, ocasionando un importante crecimiento del gasto público, y por otra parte la devolución de los Fondos de Reserva, factores que influyeron significativamente en la subida de la inflación, este fenómeno afectó a la competitividad del sector externo y de manera especial al sector financiero, por cuanto el riesgo del crédito se incrementa, disminuye la capacidad de crédito y ahorro etc.

La tasa de inflación continuó con la tendencia de disminuir obteniendo en el 2006 un 2.87%, debido al cambio de gobierno y con sus propuesta de mantener estas cifras se ha llegado a obtener en la actualidad una tasa de 5.10%

Esta variable económica afecta a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”, en el proceso de adquisición de equipo y material didáctico, debido a que en un posible aumento de precios en las cantidades adquiridas se obligara a la institución a disminuir costos para mantener el precio en los servicios educativos que ofrece, para que no haya disminución en la demanda y por ende una rebaja en la rentabilidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Debido a que la tendencia de la inflación es al alza, esto constituye para la institución una barrera, ya que al adquirir la cantidad de equipo y material didáctico que se requiere para la prestación del servicio este tendrá un precio más alto.

Amenaza	Media
---------	-------

2.1.1.1.2. TASAS DE INTERÉS

2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

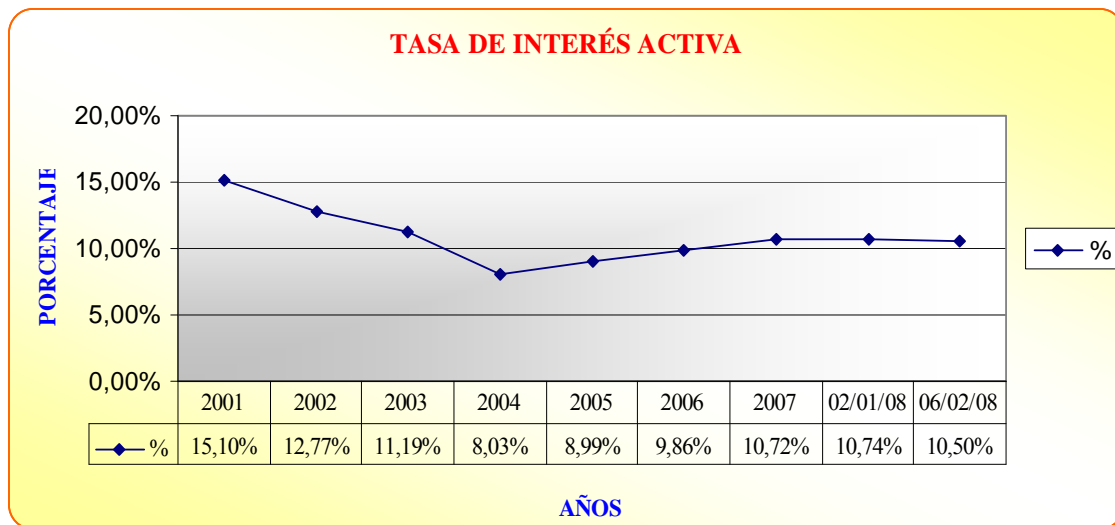
Esta variable económica afecta a la Unidad Educativa “Mariano Negrete” en los costos financieros que la institución debe incurrir por préstamos contraídos con instituciones financieras.

Tabla 3: TASA DE INTERÉS ACTIVA

AÑOS	%
2001	15,10%
2002	12,77%
2003	11,19%
2004	8,03%
2005	8,99%
2006	9,86%
2007	10,72%
02/01/08	10,74%
06/02/08	10,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 2: TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maribel Pacheco

Al adoptar un nuevo sistema monetario en el país, la tendencia de las tasas de interés activas es a disminuir, así se puede observar un descenso de: 11.19% en el 2003 a 8.03% en el 2004, registrándose un valor hasta febrero del 2008 de 10.50%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa es a la baja, esto favorece a la institución, ya que al ser el costo de dinero más bajo, esta podrá acceder fácilmente a financiamiento para desarrollar sus actividades.

Oportunidad	Media
-------------	-------

2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Esta variable económica afecta a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”, cuando disponga de algún excedente y los deposite en el banco con la finalidad de percibir intereses.

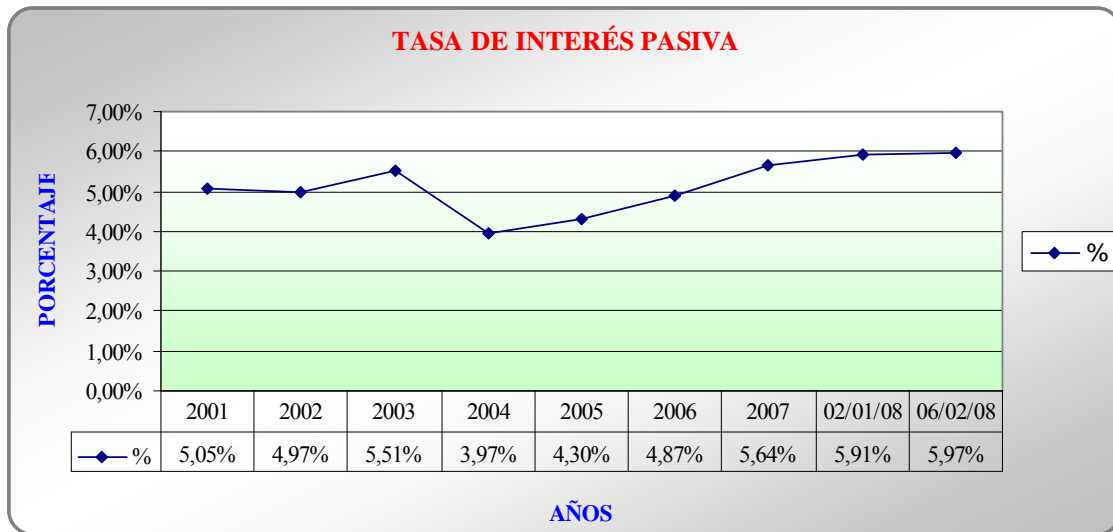
Se observa una tendencia de la tasa de interés pasiva al alza, mostrando un descenso de: 5.51% en el 2003 a 3.92% en el 2004, registrándose un crecimiento hasta febrero del año 2008 con un valor del 5.97%

Tabla 4: TASA DE INTERÉS PASIVA

AÑOS	%
2001	5,05%
2002	4,97%
2003	5,51%
2004	3,97%
2005	4,30%
2006	4,87%
2007	5,64%
02/01/08	5,91%
06/02/08	5,97%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 3: TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Maribel Pacheco

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Debido a que el comportamiento de la tasa de interés pasiva es al alza, esto constituye para la institución una ayuda, pues las entidades financieras premian con mejores recursos a sus clientes, lo que estimula al ahorro ya que se lograría incrementar el dinero ahorrado vía intereses.

Oportunidad	Media
--------------------	--------------

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

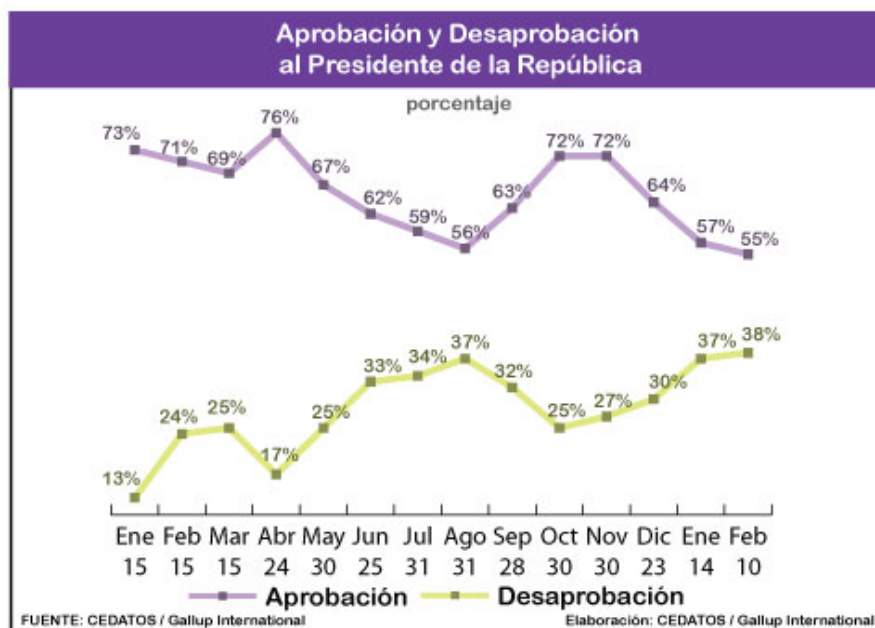
El factor político, tan variable en nuestro país en los últimos años, es también influyente, pues ha representado que los Presidentes Ejecutivos y sus respectivos Directorios tengan un promedio de duración de apenas 6 meses por período, lo que provoca muchos retrasos en cualquier estrategia, pues significa renovar planteamientos y nueva promoción en la toma de decisiones prioritarias.

Según la última encuesta de CEDATOS la aprobación a la gestión del Presidente Correa bajó del 57% al 55% entre el 14 de enero y 10 de febrero de 2008. El mandatario sigue

manteniendo el récord de aprobación en todo el período democrático iniciado en 1979, ya que ningún presidente superó el 45% de aprobación después de un año de gestión. La credibilidad en la palabra del Presidente se mantiene en 48% en las dos últimas fechas de estudio.

El Presidente inició su mandato con el 73% de aprobación, cifra que subió hasta el 76% después de la consulta popular de abril de 2007. En los meses siguientes se observó una tendencia a la baja con el 56% en agosto. A partir de tal mes y con el desarrollo de la campaña electoral, en octubre repuntó la aprobación al Presidente al 72% después de las elecciones de la Asamblea Constituyente. No obstante, el país entró en una fase de mayor confrontación dirigida por el propio Presidente quien, desde su programa radial de cada semana, fustiga a todos quienes no concuerdan con su plan de “revolución ciudadana”. Desde noviembre de 2007 su aprobación entró en una tendencia a la baja, con registros del 64% al 23 de diciembre, 57% al 14 de enero y 55% al 10 de febrero de 2008.

Gráfico 4: APROBACIÓN Y DESAPROBACIÓN AL PRESEDINTE DE LA REPÚBLICA



Fuente: Cedatos / Gallup Internacional

Elaborado por: Cedatos / Gallup Internacional

INFLUENCIA INDEBIDA DEL PRESIDENTE CORREA SOBRE LA ASAMBLEA

La población no ve bien la influencia del Presidente Correa en la Asamblea. El 59% opina

que tal influencia es evidente al ser él quien dispone lo que debe y no hacer la Asamblea. Según el 57% esta actitud del mandatario es negativa e incide en la independencia con la que debe trabajar la Asamblea, rechazando en un 69% el comportamiento del Presidente al amenazar con renunciar si la Asamblea trata asuntos que no son de su agrado.

LA ASAMBLEA IGUAL O PEOR QUE EL CONGRESO: 53%

Los Congresos del Ecuador han sido mal apreciados por la población a lo largo de los años; ahora que la Asamblea está ejerciendo las facultades del Parlamento a través de la Mesa de Legislación compuesta por 13 asambleístas, la opinión ciudadana considera en un 41% que la Asamblea está trabajando mejor que el Congreso, el 39% dice que está actuando igual, y el 14%, peor que el Congreso; el 6% no precisó respuesta²²

CONNOTACIÓN GENERAL

AMENAZA

- La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que ofrezcan fuentes de empleo y en consecuencia no exista mayor flujo de efectivo en el país.

Amenaza	Alta
---------	------

- En la Asamblea se han abordado temas como la reforma en el sector de la educación con el objetivo de brindar más beneficios y eliminar las barreras de entrada, esto constituye una amenaza para la Unidad Educativa “Mariano Negrete”, pues al mejorar el servicio de educación pública, la población va a preferir ese servicio, y en consecuencia la demanda para la institución disminuiría.

Amenaza	Alta
---------	------

²² www.cedatos.com

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Se debe considerar aspectos legales que inciden en el desarrollo de la institución y ayudan a regularla a través de normas.

Para poder iniciar las actividades se debe conocer la Ley de Educación para poder constituirse legalmente, a continuación se citan algunos artículos que influyen en el desarrollo de las actividades normales de la institución:

LEY DE EDUCACIÓN²³

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto fijar los principios y fines generales que deben inspirar y orientar la educación, establecer las regulaciones básicas para el gobierno, organización y más funciones del sistema educativo y determinar las normas fundamentales que contribuyen a promover y coordinar el desarrollo integral de la educación.

Art. 2.- La educación se rige por los siguientes principios:

- a) La educación es deber primordial del Estado, que lo cumple a través del Ministerio de Educación y de las Universidades y Escuelas Politécnicas del país;
- b) Todos los ecuatorianos tienen el derecho a la educación integral y la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional;
- d) El Estado garantiza la libertad de enseñanza de conformidad con la Ley.
- e) La educación tendrá una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país.

Art. 3.- Son fines de la educación ecuatoriana:

- a) Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial;
- b) Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país;

²³ LEY DE EDUCACION. Ley 127, Registro Oficial 484 de 3 de Mayo de 1983.

c) Propiciar el cabal conocimiento de la realidad nacional para lograr la integración social, cultural y económica del pueblo y superar el subdesarrollo en todos sus aspectos.

Art. 4.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley 150, R.O. 918, 20-IV-92).- El sistema educativo nacional comprende dos subsistemas:

- a) El escolarizado; y,
- b) El no escolarizado.

En el sistema educativo nacional se garantiza la Educación Intercultural Bilingüe que, asimismo, comprenderá dos subsistemas:

- a) El escolarizado; y,
- b) El no escolarizado.

Art. 5.- El subsistema escolarizado se emplea en los establecimientos determinados por la Ley.

Art. 6.- El subsistema no escolarizado procura el mejoramiento educacional, cultural y profesional a través de programas especiales de enseñanza-aprendizaje y difusión, mediante los esfuerzos e iniciativas públicos o privados.

Art. 7.- La educación regular comprende los siguientes niveles:

- a) Preprimario;
- b) Primario; y,
- c) Medio.

Art. 8.- La educación en el nivel preprimario tiende al desarrollo del niño y sus valores en los aspectos motriz, biológico, psicológico, ético y social, así como a su integración a la sociedad con la participación de la familia y el Estado.

Art. 9.- La educación en el nivel primario tiene por objeto la formación integral de la personalidad del niño, mediante programas regulares de enseñanza-aprendizaje y que lo habilitan para proseguir estudios en el nivel medio.

Art. 10.- La educación en el nivel medio comprende los tres ciclos: básico, diversificado y especializado.

Art. 11.- El ciclo básico inicia la formación del nivel medio en el que se promueve una cultura general básica y se desarrollan actividades de orientación, que permiten al estudiante seleccionar la especialidad en el ciclo diversificado y habilitarle para el trabajo.

Art. 21.- Los establecimientos de educación particular no gratuitos se sujetarán, para el cobro de matrículas y pensiones, a las que fije el Ministerio de Educación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Al contar con una Ley de Educación a la institución se le impide contar con total autonomía para realizar sus actividades, ya que el organismo regulador tiene el mismo tratamiento para todas las instituciones educativas, es decir, si se desea ampliar los modelos pedagógicos para desarrollar en su planificación debe contar con los permisos necesarios ante el Ministerio de Educación y Cultura.

Amenaza	Media
---------	-------

• LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

También es necesario inscribirse como ente jurídico ante el Servicio de Rentas Internas el cual para realizar estos procedimientos cuenta con base legal, en la actualidad se maneja la Ley de Equidad Tributaria, para lo cual se exponen los siguientes artículos:

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90).- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

Art. 9.- De las responsabilidades.- Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

Art. 131.- Declaración del impuesto.- Las personas naturales, las sociedades y las empresas del sector público que habitualmente efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados únicamente con tarifa 0%, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, presentarán declaraciones semestrales..

Art. 153.- Servicios de educación.- Los servicios de educación a los que se refiere el numeral 5) del Art. 55 de la Ley, comprenden exclusivamente a los prestados por establecimientos educativos legalmente autorizados para tal fin, por el Ministerio de Educación y Cultura y por el Consejo Superior de las Universidades y Escuelas Politécnicas, que funcionan de conformidad con la Ley de Educación Superior.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Al contar con una Ley Tributaria la institución tiene bases para poder realizar sus actividades de manera legal, además que funciona como barrera al regular la creación de nuevas instituciones educativas.

Oportunidad	Media
-------------	-------

LEY Y REGLAMENTO INTERNO INSTITUCIONAL

Adicionalmente la Unidad Educativa “Mariano Negrete” cuenta con una Ley y Reglamento Interno Institucional, que norma las relaciones entre los diferentes niveles, tanto en el campo administrativo como en el académico.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Al contar con una Ley y Reglamento interno ayuda a la institución a regular las actividades de manera coordinada, generando así armonía en sus operaciones normales.

Oportunidad	Alta
-------------	------

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Al analizar este factor se puede identificar los elementos que favorecen o perjudican el comportamiento del entorno con respecto a la población.

2.1.1.4.1 ANALFABETISMO

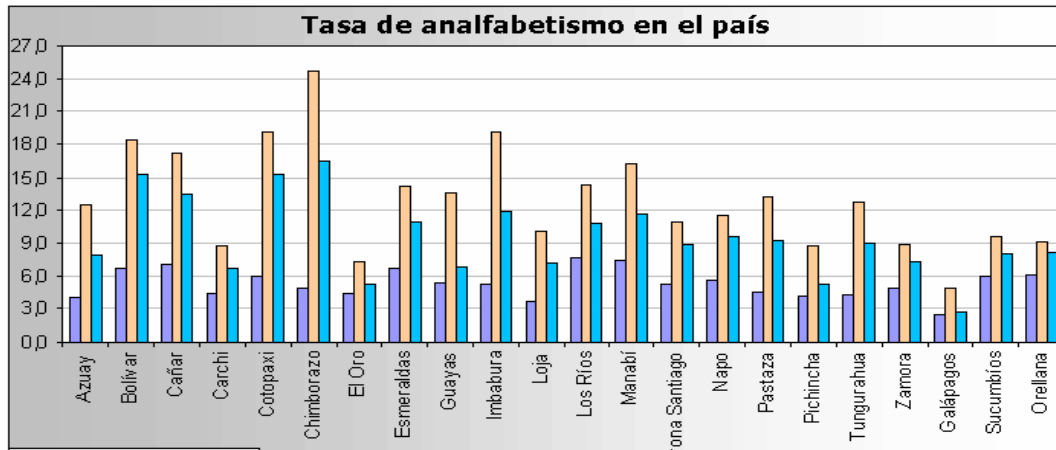
Los altos índices de analfabetismo que tiene Pichincha de acuerdo a la tabla que se puede observar a continuación es del 5.3% de la población, en donde el sector rural representa 8.70% y el sector urbano el 4.1%, como se pueden observar en la tabla y el gráfico.

Tabla 5: ANAFALBETISMO EN EL ECUADOR

Provincia	Urbana	Rural	Total
Azuay	4,0	12,5	7,9
Bolívar	6,7	18,4	15,2
Cañar	7,0	17,2	13,4
Carchi	4,4	8,7	6,6
Cotopaxi	5,9	19,1	15,3
Chimborazo	4,9	24,6	16,5
El Oro	4,5	7,4	5,2
Esmeraldas	6,7	14,1	11,0
Guayas	5,4	13,6	6,8
Imbabura	5,3	19,1	11,9
Loja	3,8	10,1	7,2
Los Ríos	7,6	14,2	10,8
Manabí	7,5	16,2	11,6
Morona Santiago	5,3	11,0	8,9
Napo	5,7	11,5	9,5
Pastaza	4,6	13,2	9,3
Pichincha	4,1	8,7	5,3
Tungurahua	4,3	12,7	9,0
Zamora	4,8	8,8	7,3
Galápagos	2,5	4,8	2,8
Sucumbíos	6,0	9,5	8,1
Orellana	6,1	9,2	8,2

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Gráfico 5: TASA DE ANALFABETISMO



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El índice de analfabetismo constituye una oportunidad para la institución ya que constituye parte de su segmento de mercado que debe cubrir.

Oportunidad	Alta
--------------------	-------------

2.1.1.4.2 MIGRACIÓN

La principal razón de la migración de los ecuatorianos al exterior se debe a la falta de oportunidades de empleo en el país. Aunque las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado un gran capital que aumenta el saldo en la balanza de pagos, convirtiéndose en el segundo rubro más importante después del petróleo.

En el Cantón Mejía una parte importante de la población económicamente activa a salido del país a buscar mejores fuentes de empleo, para generar mayores ingresos, la siguiente tabla muestra el total de personas migrantes.

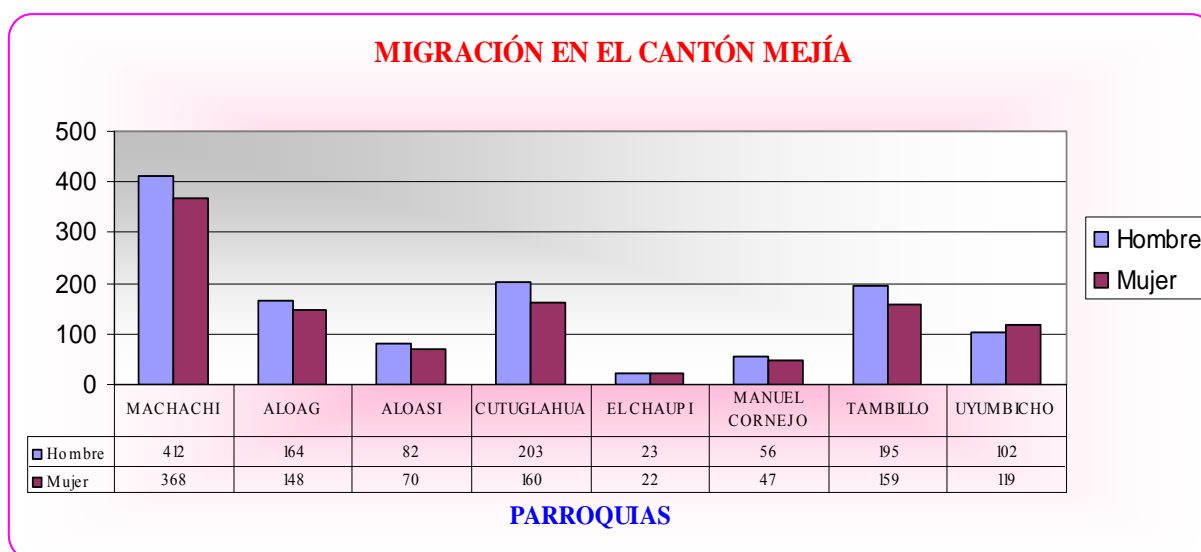
Tabla 6: MIGRACIÓN EN EL CANTÓN MEJÍA

NOMBRE DE LA PARROQUIA	Hombre	Mujer	TOTAL
MACHACHI	412	368	780
ALOAG	164	148	312
ALOASI	82	70	152
CUTUGLAHUA	203	160	363
EL CHAUPI	23	22	45
MANUEL CORNEJO ASTORGA	56	47	103
TAMBILLO	195	159	354
UYUMBICHO	102	119	221

Fuente: INEC

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 6: MIGRACIÓN EN EL CANTÓN MEJÍA



Fuente: INEC

Elaborado por: Maribel Pacheco

Como se puede observar en el gráfico la parroquia con mayor incidencia con migración es Machachi con 412 hombres y 368 mujeres, lo que genera mayor cantidad de remesas, la mayor parte de los ingresos de estas personas es para la educación de sus hijos, considerando que una institución educativa particular religiosa es la indicada ya que en ella se implantan valores que ayudan a enfrentar la desintegración familiar producto de la migración.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La falta de trabajo ha obligado a las personas a abandonar el país en busca de nuevas oportunidades, dejando a sus hijos en instituciones educativas particulares religiosas para que les puedan impartir principios y valores que se pierden por la desintegración familiar.

Oportunidad	Media
-------------	-------

2.1.1.4.3 DESEMPLEO

El desempleo es el número total de hombres y mujeres en edad de trabajar que teniendo capacidad y deseo de trabajar no han podido conseguir un empleo. Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa.²⁴

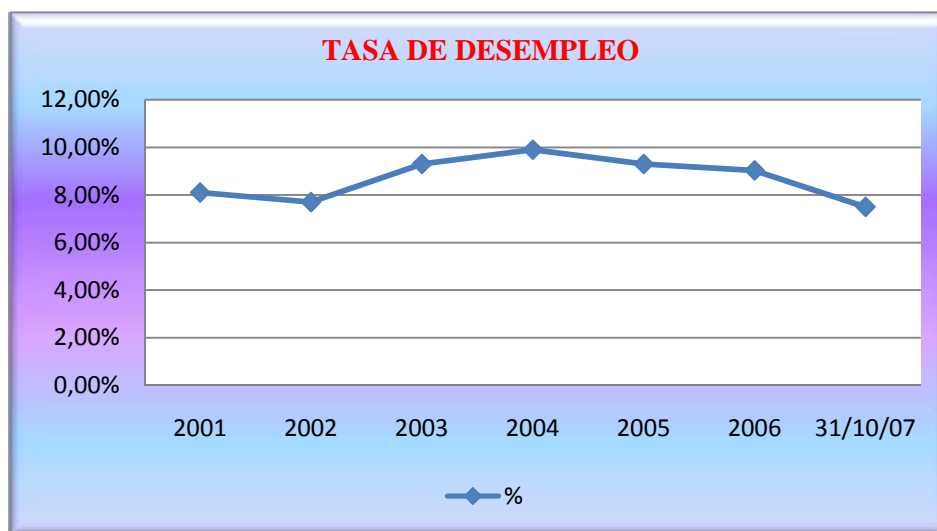
Tabla 2.6: TASA DE DESEMPLEO

AÑOS	%
2001	8,10%
2002	7,70%
2003	9,30%
2004	9,90%
2005	9,30%
2006	9,03%
31/10/07	7,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maribel Pacheco

²⁴ Guía Básica de Términos Económicos. Frederik Ebert Stiftung, primera edición

Gráfico 7: TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Maribel Pacheco

El comportamiento de la tasa de desempleo a partir del 2003 tiende a aumentar hasta el 2004 con un 9.90%, para los siguientes años esta variable ha disminuido notablemente hasta llegar al 7.50%, la razón por la cual el desempleo ha disminuido es por la tasa de migración ha subido, además el gobierno actual ha generado más fuentes de trabajo según lo planteado en su plan de acción.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Debido a que la tendencia de la tasa de desempleo es a la baja, esto constituye para la institución educativa una oportunidad, ya que se puede aumentar la demanda debido al nivel de desocupación que se mantiene en la actualidad, porque la población dispondrá de un mejor poder adquisitivo para costear la educación de sus hijos.

Oportunidad	Baja
-------------	------

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En este factor se analizan aspectos tecnológicos que pueden afectar a la institución, es importante porque proporciona información para realizar un análisis de los diferentes



elementos que facilitan y agilizan los procesos, tales como el uso de programas informáticos, el manejo de Internet y de las nuevas tecnologías que sirven para la educación.

La Tecnología Educativa es la consecuencia de la búsqueda incesante por encontrarle al proceso de la enseñanza-aprendizaje una base de sustentación más científica donde se utiliza recursos técnico-materiales idóneos para el aprendizaje.

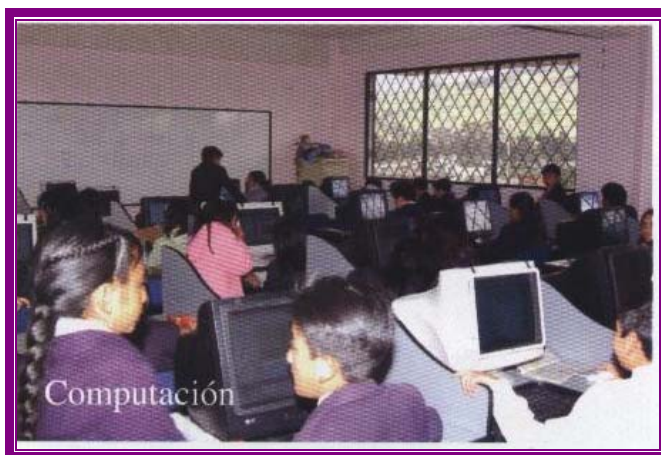
La fuerza tecnológica es un factor que está continuamente cambiando, es por eso que se necesita actualizar para adaptarlo a las necesidades de la institución generando así un apoyo para el personal administrativo, docente y alumnos.

Es indispensable conocer los avances tecnológicos para que la unidad educativa implemente sistemas que ayuden a desarrollar la planificación de la organización, sistemas que se amolden a su estructura y que colabore a la solución de problemas. Es importante realizar un seguimiento de las tecnologías y mantener una actitud crítica acerca de los cambios que se producen, procurando que aporten mejores métodos para realizar las tareas y obtener mayor productividad de ellas.

El uso del Internet constituye una herramienta necesaria para la institución educativa ya que es un complemento para el modelo pedagógico que se maneja, de esta manera se accede a información actualizada.

La aplicación de varias herramientas como programas informáticos contables es una ayuda para la institución en la gestión administrativa, facilitando su proceso y control.

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” posee un centro de cómputo que cuenta con el equipo necesario para enseñar a los alumnos el manejo de programas informáticos, ya que es necesario que aprendan sus ventajas para que se puedan desenvolver en este mundo globalizado que se maneja con tecnología para desarrollar sus operaciones.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El uso de la tecnología como el Internet y de programas informáticos contables constituye para la institución educativa una oportunidad, ya que le permite acceder y organizar datos de una manera sencilla, además se les proporciona a los alumnos nuevas herramientas para su crecimiento académico en los centros de cómputo disponibles en la institución.

Oportunidad	Alta
-------------	------

2.1.2 MICRO AMBIENTE

2.1.2.1 PROVEEDORES

Actualmente la Unidad Educativa “Mariano Negrete” cuenta con los siguientes proveedores:

- **Ferreterías:** Bolívar, Barros, Escobar, El Punto, Caracol
- **Gráficas Liseth:** Servicios de imprenta.
- **Comercial Domínguez - “San Remo”:** Venta al por mayor y menor de suministros de computación, oficina y anexos.
- **Editorial EDINUM:** Venta al por mayor y menor de libros y material didáctico.
- **Grupo Santillana:** Venta al por mayor y menor de libros y material didáctico.
- **EDIMCA:** Venta al por mayor y menor de pizarras y anexos.

La unidad educativa cuenta con un grupo de proveedores los mismos que le brindan una amplia gama de productos y servicios con los cuales realizan su actividad económica cotidiana, dentro de los productos y servicios que la empresa adquiere están; ferretería, suministros, textos y material didáctico.

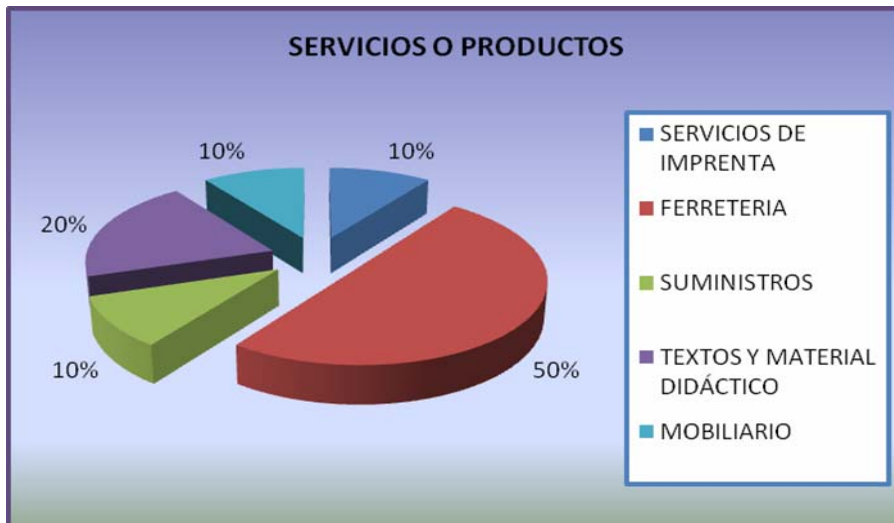
A continuación se presenta un cuadro en el cual se puede observar claramente cuantos proveedores ofrecen bienes y cuantos servicios:

Tabla 8: SERVICIOS O PRODUCTOS

		FRECUENCIA	%
SERVICIOS O PRODUCTOS	SERVICIOS DE IMPRENTA	1	10,00%
	FERRETERIA	5	50,00%
	SUMINISTROS	1	10,00%
	TEXTOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	2	20,00%
	MOBILIARIO	1	10,00%
TOTAL		10	100,00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 8: SERVICIOS O PRODUCTOS



Elaborado por: Maribel Pacheco

La unidad educativa requiere materiales de ferretería ya que al momento está construyendo nuevas instalaciones para mejorar los espacios, es por eso que el 50% de sus proveedores son Ferreterías, además el 20% son proveedores de textos y material didáctico, un 10% son

imprentas gráficas, 10% empresas proveedoras de suministros y un 10% provee de mobiliario como pizarras a la institución.

Con la mayoría de los proveedores se tiene un trato cordial y siempre se ha mantenido un cumplimiento tanto en la entrega de los pedidos y en los pagos.

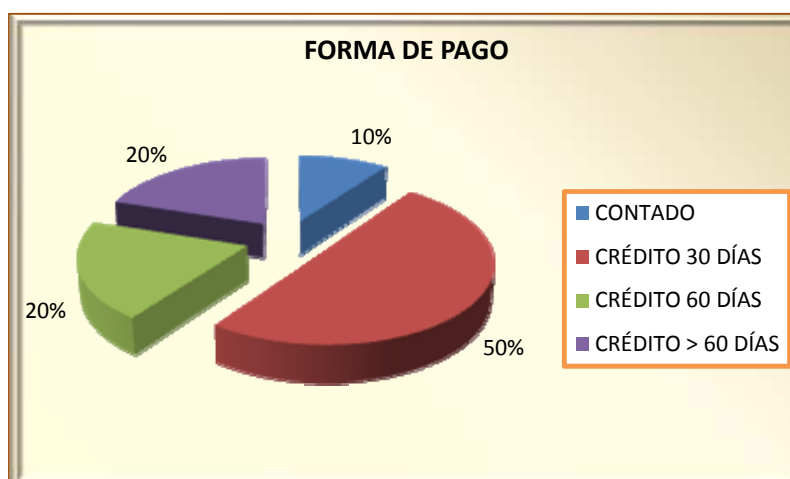
La unidad educativa tiene sus deudas a corto plazo con sus proveedores, pues el 50% están de acuerdo en ofrecer a la institución un plazo para cancelar sus obligaciones en 30 días, el 20% ofrecen crédito por 60 días, el 20% brindan un plazo mayor de 60 días y finalmente el 10% de sus productos o servicios son cancelados al contado.

Tabla 9: FORMA DE PAGO

		FRECUENCIA	%
FORMA DE PAGO	CONTADO	1	10,00%
	CRÉDITO 30 DÍAS	5	50,00%
	CRÉDITO 60 DÍAS	2	20,00%
	CRÉDITO > 60 DÍAS	2	20,00%
TOTAL		10	100,00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 9: FORMA DE PAGO



Elaborado por: Maribel Pacheco

Todos los proveedores brindan una buena calidad y precios cómodos motivo por el cual se puede mantener precios moderados en los servicios que la Unidad Educativa “Mariano Negrete” ofrece.



En algunos casos cuenta con un solo proveedor de un producto y no tiene poder de negociación, estos datos fueron obtenidos en base a una encuesta dirigida a los proveedores. El formato de la encuesta es el siguiente:



UNIDAD EDUCATIVA MARIANO NEGRETE

ENCUESTA A PROVEEDORES

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que existe entre la institución educativa con sus proveedores, para lo cual solicitamos llenar el siguiente cuestionario

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Qué servicios o productos provee a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Servicio de imprenta | <input type="checkbox"/> |
| Ferretería | <input type="checkbox"/> |
| Suministros | <input type="checkbox"/> |
| Textos y material didáctico | <input type="checkbox"/> |
| Mobiliario (pizarras) | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la institución educativa?

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | |
| De 6 meses a un año | |
| De 1 a 2 años | <input type="checkbox"/> |
| De 2 a 3 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 3 años | <input type="checkbox"/> _____ Años |

3. Los productos o servicios que ofrece a la institución son de:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | |
| Muy buena calidad | |
| Buena calidad | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |

4. A su criterio, indique cómo considera los precios de los productos o servicios que brinda a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”

- Altos
- Medio
- Bajos

5. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la unidad educativa?

- Contado
- Crédito de 30 días
- Crédito de 60 días
- Crédito de más de 60 días

6. La Unidad Educativa “Mariano Negrete” realiza sus pagos puntualmente?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

7. La unidad educativa realiza su pedido con anticipación?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

8. Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

9. ¿De qué manera son entregados los productos que le ofrece a la institución educativa?

A domicilio

Se retira de las bodegas

10. Considera usted que brinda una mejor calidad y mejor precio de los productos que entrega a la Unidad Educativa “Mariano Negrete” con respecto a lo que ofrece su competencia?

Totalmente

Medianamente

Desconoce

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Al mantener una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera.

Oportunidad	Media
-------------	-------

- Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” en el Cantón Mejía, lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte.

Oportunidad	Media
-------------	-------

AMENAZA

- Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación en base a la competitividad.

Amenaza	Media
---------	-------

2.1.2.2 CLIENTES

Los clientes de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” son los padres de familia que viven en el Cantón Mejía que necesitan del servicio de educación para sus hijos, actualmente la institución brinda sus servicios a 499 niños y niñas.

Para determinar el grado de satisfacción de los clientes se realizó una investigación de campo, para el efecto se realizó una encuesta a una muestra de 165 padres de familia, esto lo he realizado con el fin de tener un conocimiento claro de lo que piensan todos los clientes.

El formato que se utilizó en la encuesta se presenta a continuación:



UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE”

ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” sobre los servicios que ofrece la institución.

INSTRUCTIVO:


Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted crea conveniente.

 **¿Qué servicio frecuentemente solicita de la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?**

Pre básica.

Primer año de básica.

Escuela primaria.

 **El servicio que ofrece la institución educativa cubre satisfactoriamente sus necesidades?**

Siempre

Regularmente

Nunca

La atención que recibe por parte del personal docente de la unidad educativa es:

- Muy buena
- Buena
- Mala

La habilidad del personal docente para solucionar problemas es?

- Muy buena
- Buena
- Mala

Considera que el personal docente de la institución está altamente capacitado?

- Sí No Desconoce

El personal docente cumple su horario de acuerdo a lo planteado?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

Ha utilizado los servicios de instituciones educativas similares a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

- Sí No

Cómo calificaría el desempeño de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” comparado con otras instituciones educativas?

- Muy buena
- Buena
- Mala

Considera que los precios de los servicios que brinda la institución educativa son?

- Altos
- Medio
- Bajos

¿Cuál es su forma de pago?

Contado

Crédito

Los equipos y material didáctico que utiliza el personal docente son:

Modernos

Medianamente moderno

Obsoleto

¿Considera que los servicios que presta Unidad Educativa “Mariano Negrete” son de:

Muy buena calidad

Buena calidad

Mala calidad

Los clientes de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” solicitan con mayor frecuencia los servicios de la escuela primaria, representando un 84.24% del total de la muestra, mientras que el 12.12% solicitan los servicios de primer año de básica y finalmente el 3.64% los servicios de pre básica, lo que permite cubrir las necesidades de todos los clientes ya que tiene un considerable grupo de profesores que imparten un excelente servicio de educación a sus hijos.

Tabla 10: TIPO DE SERVICIO

		FRECUENCIA	%
SERVICIOS	Pre básica	6	3,64%
	1º BÁSICA	20	12,12%
	Escuela Primaria	139	84,24%
TOTAL		165	100,00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 10: TIPO DE SERVICIO



Elaborado por: Maribel Pacheco

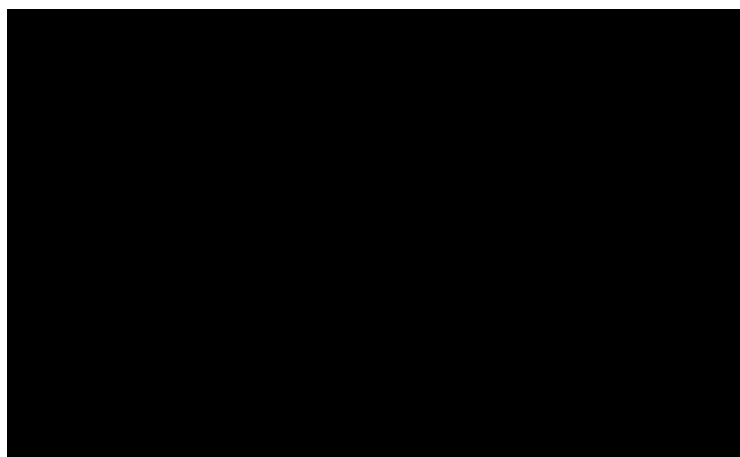
La mayoría de los clientes de la unidad educativa están de acuerdo en que la calidad del servicio es muy buena, esto representa el 63.64% de las opiniones, mientras que el 36.36% piensan que es buena, esto significa que los clientes tienen confianza en el proceso y calidad del aprendizaje que ofrece la institución.

Tabla 11: CALIDAD DEL SERVICIO

		FRECUENCIA	%
CALIDAD SERVICIO	MUY BUENA	105	63.64%
	BUENA	60	36.36%
	MALA	0	0.00%
TOTAL		165	100.00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 11: CALIDAD DEL SERVICIO



Elaborado por: Maribel Pacheco

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El tipo de servicio más solicitado por los clientes de la institución es una oportunidad ya que el personal docente se especializa más en el servicio de escuela primaria, además que los clientes sienten que sus necesidades están siendo satisfechas plenamente, ya que la calidad del servicio es muy buena.

Oportunidad	Media
-------------	-------

- Los clientes están de acuerdo en que la habilidad, capacidad y cumplimiento en la atención por parte del personal docente es muy buena.

Oportunidad	Media
-------------	-------

- El precio del servicio es moderado y asequible en relación con la capacidad adquisitiva de los clientes y la calidad del servicio es buena en comparación a la competencia.

Oportunidad	Alta
-------------	------

2.1.2.3 CONSUMIDORES



Los consumidores que utilizan los servicios que ofrece la Unidad Educativa “Mariano Negrete” son los 499 niños y niñas que viven en el Cantón Mejía, ya que ellos son los que reciben directamente los conocimientos que imparte el personal docente.

2.1.2.4 COMPETENCIA

En el Cantón Mejía existen 65 establecimientos educativos entre particulares y fiscales, los que se detallan a continuación:

Tabla 12: ESCUELAS FISCALES/ SECTOR 1

SECTOR: 1			
NIVEL: PRIMARIO			
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN PLANTELES FISCALES	DIRECCIÓN	TIPO
22002	Alfredo Terán	San Vicente	Rural
53235	América y España	Tambillo	Rural
4782	Carlos Eduardo Jaramillo	La Fontona	Rural
4784	Carlos Freire Larrea	El Murco	Rural
1710	Colombia	Alóag	Rural
52212	Cordillera de los Andes	Los Alpes	Rural
25201	Cuatro de Noviembre	La Joya	Rural
5566	Cuatro de Octubre	San Francisco	Rural
4775	Dos de Agosto	Cutuglagua	Rural
1718	German Flor	La Umbria	Rural
4767	Isidro Ayora	Uyumbicho	Rural
4703	Jorge Fernández	Los Alpes	Rural
220019	José Luis Tamayo	El Corazón	Rural
1768	Juan Amador	Miraflores	Rural
1733	Luz Emilia Saá	El Chaupi	Rural
53274	Manuel German	Romerillos	Rural
25202	Manuel Antonio Borrero	Tambillo Viejo	Rural
2310104	María Mercedes Velasco	Gualilagua	Rural
4719	Nasa	Chisinchi	Rural
22003	Santo Domingo de Cutuglagua	Cutuglagua	Rural
4706	Selfina Castro	Alóag	Rural
220009	Vicente Miranda	El Obelisco	Rural
4773	Eduardo Miño Cabezas	El Belén	Rural

Fuente: Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 13: ESCUELAS PARTICULARES/ SECTOR 1

SECTOR: 1			
NIVEL: PRIMARIO			
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN PLANTELES PARTICULARES	DIRECCIÓN	TIPO
750565	Rey Josuee	Cutuglagua	Rural
750180	San Pablo	Cutuglagua	Rural
-	Los Cardenales	Tambillo	Rural

Fuente Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 14: ESCUELAS FISCALES/ SECTOR 2

SECTOR: 2			
NIVEL: PRIMARIO			
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN PLANTELES FISCALES	DIRECCIÓN	TIPO
4692	Ana María Velasco	El Pedregal	Rural
22029	Alfredo Escudero	San Agustín	Rural
4722	García Moreno	La Carretera	Rural
4697	Isabel Yánez	Machachi	Urbana
4796	José María Lequerica	Machachi	Urbana
4691	Kiwanis	Panzaleo	Rural
4695	Luis Felipe Borja	Machachi	Urbana
4730	Luz de América	Aloasí	Rural
4688	María Guarderas	Gütig	Rural
4683	Once de Noviembre	Tucuso	Rural
4725	Segundo Miguel Salazar	La Estación	Rural
4729	23 de Julio	Aloasí	Rural

Fuente: Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 15: ESCUELAS PARTICULARES/ SECTOR 2

SECTOR: 2			
NIVEL: PRIMARIO			
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN PLANTELES PARTICULARES	DIRECCIÓN	TIPO
53302	Nuestra Sra. De los Dolores	Aloasí	Rural
150180	Tomas Tadeu	Machachi	Urbano
52826	Británico Los Andes	Machachi	Urbano
4764	Santa Luisa de Marillac	Machachi	Urbano
4761	Mariano Negrete	Machachi	Urbano
43	Elia Liut	Machachi	Urbano
1338	Horeb	Machachi	Urbano
-	Willian Blake	Machachi	Urbano

Fuente Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 16: ESCUELAS FISCALES/ SECTOR 3

SECTOR: 3		REGIMEN COSTA TANDAPI	
NIVEL: PRIMARIO			
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN PLANTELES FISCALES	DIRECCIÓN	TIPO
-	Marco Vallejo Padilla	Illolan	Rural
25502	Pablo Tapia	Palestina	Rural
4546	Agustín Cueva	Yamboya	Rural
750132	Nuevo Luciano	San Vicente	Rural
4754	Santuario de Baños	Santuario de Baños	Rural
4742	Primero de Junio	La Esperanza	Rural
4735	Sixto María Durán	La Esperie	Rural
52683	Segundo Rosero	Chittoa Bajo	Rural
52821	Sta. María de Chittoa	Chittoa Alto	Rural
25456	Leonardo Dávalos	Sarapullo Alto	Rural
750159	Coangos	Sarapullo Bajo	Rural
4737	Princesa Toa	Pampas Argentinas	Rural
4744	Mirabad	Mirabad	Rural
4751	Luis Vargas Torres	San Antonio	Rural
52232	Agustín Salas	La Palma	Rural
4759	Cuidad de Machachi	Tandapi	Rural

Fuente Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 17: ESCUELAS PARTICULARES/ SECTOR 3

SECTOR:	3	REGIMEN COSTA TANDAPI	
NIVEL:	PRIMARIO		
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN PLANTELES PARTICULARES	DIRECCIÓN	TIPO
-	Julio Jaramillo	Los Olivos	Rural
-	Roberto Carrera	La Ilusión	Rural
-	Luis Fernando Merlo	Peñas Blancas	Rural

Fuente Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

Para lograr determinar el porcentaje de participación en el mercado solo de las instituciones educativas de la parroquia de Machachi se ha considerado el total de alumnos del año lectivo 2007-2008, como se presenta a continuación;

Tabla 18: ESCUELAS DE LA PARROQUIA DE MACHACHI

ESCUELAS DE LA PARROQUIA DE MACHACHI					
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN	TIPO DE PLANTEL	ALUMNOS		
			HOMBRES	MUJERES	TOTAL
4697	Isabel Yánez	Fiscal	272	641	913
4796	José María Lequerica	Fiscal	509	622	1131
4695	Luis Felipe Borja	Fiscal	646	35	681
150180	Tomas Tadeu	Particular	53	59	112
52826	Británico Los Andes	Particular	101	76	177
4764	Santa Luisa de Marillac	Particular	33	165	198
4761	Mariano Negrete	Particular	267	232	499
43	Elia Liut	Particular	74	48	122
1338	Horeb	Particular	13	14	27
-	Willian Blake	Particular	16	20	36

Fuente Supervisión de Educación del Cantón Mejía

Elaborado por: Maribel Pacheco

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La Unidad Educativa “Mariano Negrete” al ofrecer un servicio más que la competencia, puede abarcar un segmento mayor de mercado, el cual incrementa el número de alumnos inscritos según su infraestructura; además que es la única institución a nivel de primaria que ofrece una diversificación en el pago de las pensiones dependiendo el número de alumnos por padre de familia.

Oportunidad	Alta
-------------	------

AMENAZAS

- Incremento de nuevas instituciones educativas particulares disminuye la participación actual del mercado.

Amenaza	Alta
---------	------

- Existen instituciones fiscales las cuales cuentan con un servicio de alta calidad y sin costo de pensión.

Amenaza	Alta
---------	------

2.1.2.5 MERCADO

2.1.2.5.1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Actualmente, por el buen servicio que la institución ha ofrecido a sus clientes ha logrado mantener un importante número de alumnos, manteniéndose en el mercado con ingresos suficientes como para alcanzar una buena rentabilidad y prestigio.

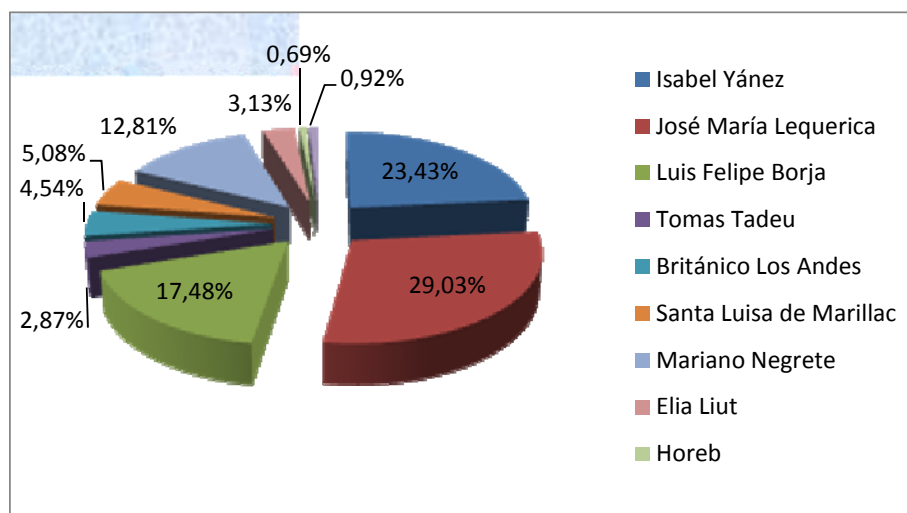
Para lograr determinar el porcentaje de participación en el mercado de las instituciones educativas de la parroquia de Machachi se ha considerado el total de de alumnos del años lectivo 2007-2008, como se presenta a continuación;

Tabla 19: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS ESCUELAS DE MACHACHI

<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS ESCUELAS DE LA PARROQUIA DE MACHACHI</i>					
CÓDIGO INST.	NOMBRE INSTITUCIÓN	ALUMNOS			PARTICIPACIÓN
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
4697	Isabel Yánez (Fiscal)	272	641	913	23,43%
4796	José María Lequerica (Fiscal)	509	622	1131	29,03%
4695	Luis Felipe Borja (Fiscal)	646	35	681	17,48%
150180	Tomas Tadeu (Particular)	53	59	112	2,87%
52826	Británico Los Andes (Particular)	101	76	177	4,54%
4764	Santa Luisa de Marillac (Particular)	33	165	198	5,08%
4761	Mariano Negrete (Particular)	267	232	499	12,81%
43	Elia Liut (Particular)	74	48	122	3,13%
1338	Horeb (Particular)	13	14	27	0,69%
-	Willian Blake (Particular)	16	20	36	0,92%
TOTAL DE ALUMNOS				3896	100,00%

Fuente Supervisión de Educación del Cantón Mejía
Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 12: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS ESCUELAS DE MACHACHI



Fuente: Supervisión de Educación del Cantón Mejía
Elaborado por: Maribel Pacheco

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- Se mantiene el número de alumnos actuales y así se logra una buena rentabilidad y un alto nivel de participación.

Oportunidad	Media
-------------	-------

- La unidad educativa mantiene una buena imagen y la lealtad de sus clientes.

Oportunidad	Alta
-------------	------

AMENAZAS

- Se corre el riesgo que otras instituciones educativas tanto fiscales como particulares logren penetrar en el nicho de mercado que ha ocupado La Unidad Educativa “Mariano Negrete” al ver la buena rentabilidad que se mantiene al brindar este tipo de servicio.

Amenaza	Alta
---------	------

2.1.2.5.2 CRECIMIENTO DEL MERCADO

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” en estos 4 años ha logrado un crecimiento evidente especialmente del año 2004 al 2005, esto se debe a que los mejores proyectos se llevaron a cabo desde el año 2005, como la implementación de nuevas aulas y laboratorios.

El nivel de ingresos que la institución ha conseguido en estos años es el siguiente:

Tabla 20: INGRESOS ANUALES

AÑO	INGRESOS
2004	\$ 29,180.50
2005	37,789.57
2006	39,564.00
2007	40,996.71

Fuente Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Maribel Pacheco

El crecimiento que ha logrado anualmente es el siguiente:

Tabla 2.20: CRECIMIENTO DE VENTAS

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO
2004-2005	129.50
2005-2006	104.70
2006-2007	103.62

Elaborado por: Maribel Pacheco

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado

Amenaza	Media
----------------	--------------

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 INVESTIGACIÓN

Esta actividad tiene como finalidad recopilar información del medio en el que se desenvuelve la institución, para analizarla y tomar decisiones acertadas.

La Unidad Educativa “Mariano Negrete”, ha investigado e implantado una metodología activa para impartir el servicio de educación, lo que permite desarrollar en los educandos, cambios de comportamiento encaminados a la investigación, experimentación, competencias, desarrollo de la inteligencia y el pensamiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Al realizar una investigación de las nuevas metodologías de aprendizaje, puede brindar un mejor servicio en el proceso de enseñanza.

Fortaleza	Alta
-----------	------

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN

Este proceso detalla objetivos y acciones que realizará la institución educativa, los recursos que se necesitan asignar y el tiempo necesario para su cumplimiento.

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” carece de una planificación estratégica en general, que le proporcione información de lo que desea lograr o llegar a ser a futuro, de los procedimientos, políticas, filosofía corporativa, estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales.

Actualmente la Unidad Educativa “Mariano Negrete”, posee solo una idea general de la misión y visión pero no tiene establecido una planificación estratégica adecuada, que le proporcione información de sus planes de acción, filosofía corporativa, políticas y estrategias que ayuden a la consecución de sus objetivos

Además, los empleados en la institución no saben claramente cuál es el objetivo o los planes que la empresa tiene, por lo tanto, se puede observar que todos trabajan por satisfacer sus propios intereses.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDADES

- La institución educativa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.

Debilidad	Alta
-----------	------

- Los empleados de la institución no tienen una idea clara de la visión, misión y objetivos institucionales.

Debilidad	Media
-----------	-------

2.2.1.3 ORGANIZACIÓN

En este proceso para poder cumplir con los objetivos de la unidad educativa debe existir una buena relación entre el personal docente y la asignación de sus funciones, dirigidos siempre por una autoridad directiva.

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” cuenta con una estructura organizacional bien definida, lo cual ayuda a identificar áreas, funciones y personal determinado para desarrollar las actividades.

Una herramienta para normar el cumplimiento de las funciones dentro de la institución es el Manual de Convivencia y el Reglamento Interno Institucional en el cual se detallan los deberes, obligaciones y sanciones para los directivos, profesores, alumnos y padres de familia involucrados en el proceso de aprendizaje.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- La estructura es flexible, se adapta a los cambios ya que se encuentra bien definida.

Fortaleza	Media
-----------	-------

- Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendada gracias a herramientas internas que ayudan a regular las actividades.

Fortaleza	Media
-----------	-------

2.2.1.4 DIRECCIÓN

El tipo de liderazgo empleado en la Unidad Educativa “Mariano Negrete” es democrático, pues las decisiones son tomadas por un grupo de personas, en el caso del Director, delega tareas y responsabilidades al personal docente y administrativo y verifica su cumplimiento.

El personal docente y administrativo de la institución se encuentra motivado debido a la buena comunicación que existe, generando así un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades encomendadas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo de personas especializadas guiadas por el Director y comprometidas con la institución, generando así ideas oportunas para concretar los proyectos a realizarse.

Fortaleza	Media
-----------	-------

- Al estar el personal docente y administrativo motivados permite tener un mayor compromiso con el objetivo de la unidad educativa.

Fortaleza	Media
-----------	-------

2.2.1.5 CONTROL

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” mantiene un control concurrente y posterior, esto se lo realiza con el fin de saber si cada proyecto se lo esta realizando de forma correcta y cuando se lo termina se analiza si se alcanzaron los objetivos.

Con el recurso humano se lleva a cabo un control de asistencia lo cual permite evaluar la puntualidad del personal para evitar inconvenientes en el proceso de aprendizaje.

Lo ideal para la institución sería llevar un control concurrente en todos los procesos, especialmente establecer indicadores de autoevaluación, en donde se verifique el cumplimiento de las metas y objetivos que se han planificado y establecido.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en todo su proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios.

Fortaleza	Baja
-----------	------

2.2.1.6 COORDINACIÓN

Al mantener definidas las actividades y funciones de cada uno del personal docente y administrativo de la institución, se observa que existe una buena distribución y que cada miembro tiene las actividades específicas para su puesto.

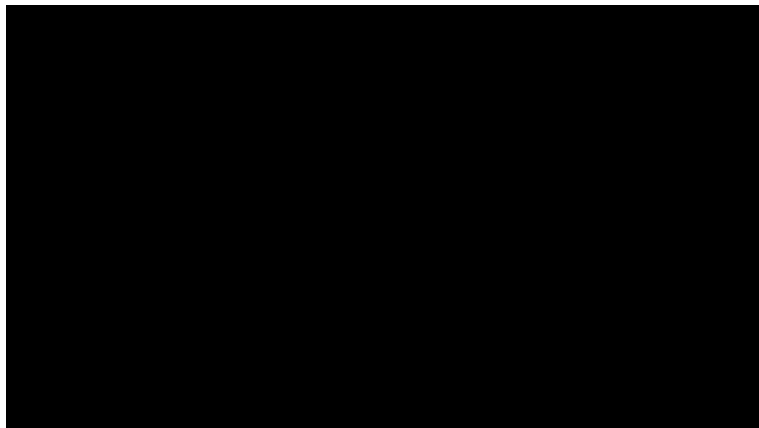
El ambiente laboral que existe en la unidad educativa es agradable, debido a la confianza brindada por el Director y al compromiso del personal con la institución.

Tabla 22: CLIMA LABORAL

		FRECUENCIA	%
CONFORME CON CLIMA LABORAL	TOTALMENTE	12	32.43%
	MEDIANAMENTE	25	67.57%
	DESCONOCE	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 13: CLIMA LABORAL



Elaborado por: Maribel Pacheco

El 67.57% del personal está de acuerdo en que el clima laboral para trabajar es medianamente el adecuado, mientras que el 32.43% concuerda en que el clima laboral es totalmente propicio para desempeñar sus funciones. Esto indica que se el personal está conforme con las relaciones existentes entre los miembros que la conforman.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- En la empresa existe un ambiente laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria., cuenta con personal debidamente comprometido.

Fortaleza	Media
------------------	--------------

2.2.1.7 EVALUACIÓN

Sirve para medir el cumplimiento de las metas en base a resultados obtenidos en un determinado periodo de tiempo

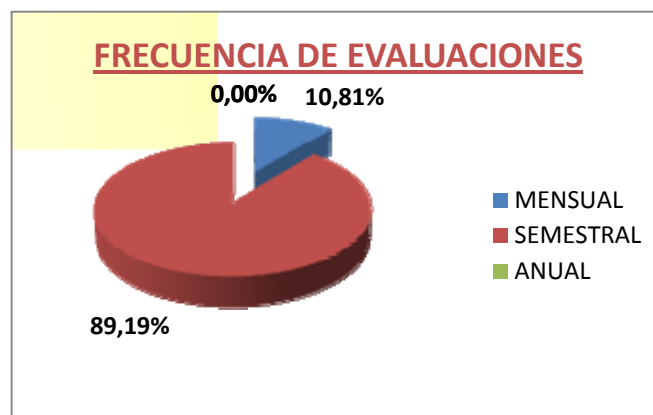
La Unidad Educativa “Mariano Negrete” realiza evaluaciones semestrales lo que permite determinar la capacidad del personal en el proceso de enseñanza y evaluar su desempeño laboral.

Tabla 23: FRECUENCIA DE EVALUACIONES

		FRECUENCIA	%
FRECUENCIA DE EVALUACIONES	MENSUAL	4	10.81%
	SEMESTRAL	33	89.19%
	ANUAL	0	0.00%
	NUNCA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 14: FRECUENCIA DE EVALUACIONES



Elaborado por: Maribel Pacheco

La mayoría del personal está de acuerdo en que es evaluado su desempeño dentro de la institución cada semestre, representando el 89.19%, mientras que el 10.81% concuerda las evaluaciones se efectúan cada mes. Esto indica que se realizan evaluaciones constantes para poder medir y controlar el desempeño de las funciones del personal

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Debido a que la institución realiza informes de evaluación se puede medir los resultados obtenidos de los empleados en un período de tiempo.

Fortaleza	Media
-----------	-------

DEBILIDADES

- Las evaluaciones que se le realiza al personal docente no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades.

Debilidad	Media
-----------	-------

- Ausencia de índices de gestión.

Debilidad	Alta
-----------	------

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda empresa: hay que invertir en material y equipo la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (edificios, vehículos, maquinaria y equipo), conceder créditos o facilidades de pago a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”.

El nivel de ingresos que la institución ha conseguido en estos años es el siguiente:

Tabla 24: INGRESOS ANUALES

AÑO	INGRESOS
2004	\$ 29,180.50
2005	37,789.57
2006	39,564.00
2007	40,996.71

Fuente Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Maribel Pacheco

El crecimiento que ha logrado anualmente es el siguiente:

Tabla 25: CRECIMIENTO DE VENTAS

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO
2004-2005	129.50
2005-2006	104.70
2006-2007	103.62

Elaborado por: Maribel Pacheco

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- La unidad educativa realiza la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.

Fortaleza	Alta
------------------	-------------

DEBILIDAD

- El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.

Debilidad	Media
------------------	--------------

2.2.3. CAPACIDAD RECURSO HUMANO

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” cuenta con 5 personas en el área administrativa y 32 personas conforman el personal docente.

Con el recurso humano se lleva a cabo un control de asistencia lo cual permite evaluar la puntualidad del personal para evitar inconvenientes en el proceso de aprendizaje.

El ambiente laboral que existe en la unidad educativa es agradable, debido a la confianza brindada por el Director y al compromiso del personal con la institución

FUNCIONES A DESEMPEÑAR PARA CADA ÁREA:

DIRECTOR:

- Encargarse de la administración técnico pedagógico, humano y económico del plantel y la conformación del Consejo Técnico y las comisiones permanentes.
- Fomentar el compañerismo y la interrelación institucional.
- Fomentar la integración de la comunidad educativa.
- Gestionar el equipamiento de aulas, talleres, laboratorios y demás instalaciones.
- Promover la puntualidad y la responsabilidad.
- Gestionar la actualización del docente con la participación activa.
- Mejorar la visión institucional con la práctica de valores, interna y externamente.
- Manejar la equidad como norma de trabajo, logrando un grupo humano y profesional homogéneo.
- Crear un sistema pedagógico evaluativo, acorde con la nueva tecnología.
- Basarse en las leyes y reglamentos educativos para su aplicación.
- Exigir la participación activa de los padres de familia en todas las acciones de la institución.

COORDINADOR PEDAGÓGICO:

- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico del establecimiento en coordinación con el director.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil.
- Asesorar al director en asuntos técnicos educativos.

- Informar periódicamente al Director y al Consejo Técnico sobre el cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones designadas de los maestros de planta y de áreas especiales.

PERSONAL DOCENTE:

- Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo correspondiente a su año de básica.
- Permanecer en el establecimiento durante la jornada ordinaria.
- Conservar un cumplimiento digno y constituirse frente a sus alumnos en ejemplo de permanente cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación.
- Proporcionar a los alumnos un trato adecuado, respetando su personalidad y las características de su desarrollo.
- Coordinar sus actividades con las autoridades y los profesores de áreas especiales.
- Diseñar y elaborar el material didáctico, utilizarlo oportuna y adecuadamente.
- Solicitar permiso de inasistencia previamente y por escrito.
- Dejar reemplazo en caso de inasistencia ya sea profesor de planta o especial.
- Llevar prolijamente los libros, registros o más instrumentos técnicos determinados por el Ministerio de educación o por la institución.
- Mantener el respeto y buenas relaciones con autoridades, padres de familia, alumnos y demás profesores.
- Concurrir puntualmente a las sesiones de trabajo organizados por el director, la supervisión y otras autoridades competentes.
- Informar oportuna y permanentemente al director del establecimiento acerca del desarrollo de las actividades educativas.
- Cumplir con las comisiones encomendadas por el director.
- Cumplir con puntualidad las tareas de trabajo.
- Estar presente en las formaciones y guiar a los estudiantes las diferentes aulas de estudio.
- Los profesores de áreas especiales y de aula ocuparán sus horas libres para actividades educativas en la sala de profesores.
- Los profesores de aula, de áreas especiales y auxiliares se someterán a la distribución del trabajo asignado por las autoridades del plantel.

- Informar al padre de familia en horario establecido sobre el rendimiento académico y comportamental de su hijo.
- Respetar el horario de atención al padre de familia.

PADRES DE FAMILIA:







- Controlar las tareas escolares de su hijo y colaborar para el buen rendimiento escolar y comportamental.
- Dotar de materiales necesarios para el inter aprendizaje.
- Controlar la correcta utilización de los uniformes de acuerdo al horario escolar.
- Fomentar buenos hábitos de higiene.
- Inculcar y practicar valores como respeto, responsabilidad, solidaridad, honestidad, etc.
- Mantener buenas relaciones con el personal docente.
- Cancelar las pensiones en la fecha acordada
- Asistir a los programas y eventos culturales, religiosos, cívicos y deportivos del plantel.
- Acatar el horario de atención establecido y no interrumpir las horas de clase.
- Apoyar el proyecto educativo institucional.
- Integrarse al quehacer educativo y defender sus ideales.
- Ser leal con la institución donde se educan sus hijos.

ALUMNOS:





- Asistir puntualidad a las labores educativas.
- Respetar a los miembros de la comunidad educativa.
- Velar por el prestigio y buen nombre del establecimiento.
- Cuidar su presentación e higiene personal con el uso adecuado de los uniformes.
- Permanecer en el plantel durante la jornada del trabajo.
- Participar en todos los actos culturales, deportivos, sociales, religiosos, dentro y afuera de la institución.
- Cuidar y preservar el ambiente escolar y su entorno.
- Mantener limpias las instalaciones de la institución.
- Practicar valores como respeto, responsabilidad, solidaridad, honestidad, compañerismo y la amabilidad
- Mantener buenas relaciones y ser comunicativos con sus padres y maestros.
- Guardar una disciplina dentro y fuera del establecimiento.

-  Cumplir con las responsabilidades escolares en forma oportuna.

CONSEJO TÉCNICO:


-  Elaborar el plan institucional y llevarlo a conocimiento de la Junta General de Profesores.
-  Elaborar el horario general de asignaturas sobre la base de los horarios preparados por cada uno de los maestros.
-  Organizar y ejecutar acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo personal.
-  Evaluar trimestralmente el PEI (Proyecto Educativo Institucional).
-  Colaborar en la solución de los problemas de carácter técnico administrativo y pedagógico que se presentaren.
-  Ofrecer asesoría pedagógica al director y a los profesores al planificar, ejecutar y comprobar los servicios de Orientación y Bienestar Estudiantil, de conformidad con las regulaciones específicas de la dirección provincial respectiva.

SERVICIO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL (DOBE)

-  Formular políticas que guíen las labores de Orientación y Bienestar Estudiantil del establecimiento.
-  Poner en práctica acciones que comprometen la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como padres de familia en los programas de orientación y bienestar estudiantil.
-  Apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
-  Brindar orientación a padres de familia y estudiantes con problemas de aprendizaje y afectividad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

-  El personal docente tiene conocimiento de las responsabilidades y el procedimiento que debe seguir para realizar el proceso de enseñanza, esto es una ayuda porque cada miembro de la institución sabe lo que debe hacer y la manera cómo debe actuar en determinadas situaciones.

Fortaleza	Alta
-----------	------

- El nivel de comunicación es el adecuado, ya que el personal docente tiene confianza entre sí, lo que facilita la ejecución de las actividades y la aceptación del clima laboral en el que se desempeña.

Fortaleza	Media
------------------	--------------

DEBILIDAD

- Algunos profesores aún utilizan métodos pedagógicos antiguos y se rehúsan al cambio lo que genera un conflicto en la institución educativa.

Debilidad	Alta
------------------	-------------

2.2.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La unidad educativa cuenta con laboratorios especiales para que los alumnos puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera y se actualicen de acuerdo a los cambios generados en el entorno.

La institución cuenta con equipos modernos acorde a las necesidades de los alumnos para adecuar los espacios de:

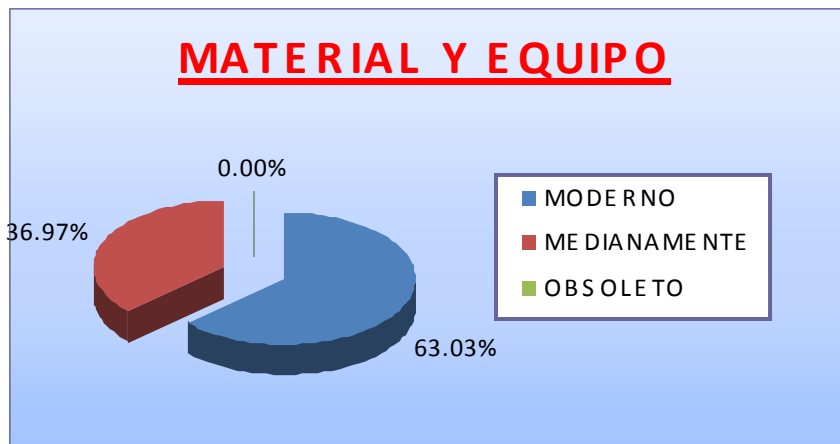
- Laboratorio de inglés
- Laboratorios de computación.
- Sala de audio visuales con pantalla gigante y TV-Cable
- Servicio de internet

Tabla 26: MATERIAL Y EQUIPO

		FRECUENCIA	%
MATERIAL Y EQUIPO	MODERNO	104	63.03%
	MEDIANAMENTE	61	36.97%
	OBSOLETO	0	0.00%
TOTAL		165	100.00%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 15: MATERIAL Y EQUIPO



Elaborado por: Maribel Pacheco

Los clientes de unidad educativa están de acuerdo en que los materiales y equipos didácticos modernos, esto representa el 63.03% de la muestra, mientras que el 36.97% dicen que son medianamente modernos, esto indica que la institución desarrolla sus actividades con el equipo y material necesario.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Los equipos que posee la unidad educativa son modernos y de buena tecnología lo que permite desarrollar habilidades en los alumnos a través de herramientas actualizadas.

Fortaleza	Media
-----------	-------

2.3. ANÁLISIS FODA

La Matriz FODA “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”.²⁵

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

2.3.1 MATRICES

El análisis FODA emplea dos tipos de matrices para poder identificar las mejores estrategias a tomar en un futuro.

2.3.1.1 Matriz de impacto: mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ EXTERNA															
IMPACTO: 5 ALTO		3 MEDIO		1 BAJO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			
F: FORTALEZAS			D: DEBILIDADES			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
FACTOR															
						5	3	1	5	3	1	5	3	1	
MACROAMBIENTE															
FACTOR ECONÓMICO															
> Debido a que la tendencia de la inflación es al alza, esto constituye para la institución una barrera, ya que al adquirir la cantidad de equipo y material didáctico que se requiere para la prestación del servicio este tendrá un precio más alto.										x				3A	
> Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa es a la baja, esto favorece a la institución, ya que al ser el costo de dinero más bajo, esta podrá acceder fácilmente a financiamiento para desarrollar sus actividades.							x							3O	
> Debido a que el comportamiento de la tasa de interés pasiva es al alza, esto constituye para la institución una ayuda, pues las entidades financieras premian con mejores recursos a sus clientes, lo que estimula al ahorro ya que se lograría incrementar el dinero ahorrado vía intereses.							x							3O	
FACTOR POLÍTICO															
> La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que ofrezcan fuentes de empleo y en consecuencia no exista mayor flujo de efectivo en el país.									x					5A	
> En la Asamblea se han abordado temas como la reforma en el sector de la educación con el objetivo de brindar más beneficios y eliminar las barreras de entrada, esto constituye una amenaza para la Unidad Educativa "Mariano Negrete", pues al mejorar el servicio de educación pública, la población va a preferir ese servicio, y en consecuencia la demanda para la institución disminuiría.									x					5A	
FACTOR LEGAL															
> Al contar con una Ley de Educación a la institución se le impide contar con total autonomía para realizar sus actividades, ya que el organismo regulador tiene el mismo tratamiento para todas las instituciones educativas, es decir, si se desea ampliar los modelos pedagógicos para desarrollar en su planificación debe contar con los permisos necesarios ante el Ministerio de Educación y Cultura.										x				3A	
> Al contar con una Ley Tributaria la institución tiene bases para poder realizar sus actividades de manera legal, además que funciona como barrera al regular la creación de nuevas instituciones educativas.							x							3O	
> Al contar con una Ley y Reglamento interno ayuda a la institución a regular las actividades de manera coordinada, generando así armonía en sus operaciones normales.						x								5O	
FACTOR SOCIAL															
> El índice de analfabetismo constituye una oportunidad para la institución ya que constituye parte de su segmento de mercado que debe cubrir.						x								5O	
> La falta de trabajo ha obligado a las personas a abandonar el país en busca de nuevas oportunidades, dejando a sus hijos en instituciones educativas particulares religiosas para que les puedan impartir principios y valores que se pierden por la desintegración familiar.							x							3O	
> Debido a que la tendencia de la tasa de desempleo es a la baja, se puede aumentar la demanda debido al nivel de desocupación que se mantiene en la actualidad, porque la población dispondrá de un mejor poder adquisitivo para costear la educación de sus hijos.								x							1O

FACTOR TECNOLÓGICO									
> El uso de la tecnología como el Internet y de programas informáticos contables constituye para la institución educativa una oportunidad, ya que le permite acceder y organizar datos de una manera sencilla, a tomar decisiones y estar en la continua investigación de nuevas formas de aprendizaje adaptables al modelo pedagógico utilizado actualmente, además se les proporciona a los alumnos nuevas herramientas para su crecimiento académico en los centros de cómputo disponibles en la institución.	x							50	
MICROAMBIENTE									
PROVEEDORES									
> Al mantener una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera.		x						30	
> Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” en el Cantón Mejía, lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte		x						30	
> Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación en base a la competitividad.					x			3A	
CLIENTES									
> El tipo de servicio más solicitado por los clientes de la institución es una oportunidad ya que el personal docente se especializa más en el servicio de escuela primaria, además que los clientes sienten que sus necesidades están siendo satisfechas plenamente, ya que la calidad del servicio es muy buena.		x						30	
> Los clientes están de acuerdo en que la habilidad, capacidad y cumplimiento en la atención por parte del personal docente es muy buena.		x						30	
> El precio del servicio es moderado y asequible en relación con la capacidad adquisitiva de los clientes y la calidad del servicio es buena en comparación a la competencia.	x							50	
COMPETENCIA									
> La Unidad Educativa “Mariano Negrete” al ofrecer un servicio más que la competencia, puede abarcar un segmento mayor de mercado, el cual incrementa el número de alumnos inscritos según su infraestructura; además que es la única institución a nivel de primaria que ofrece una diversificación en el pago de las pensiones dependiendo el número de alumnos por padre de familia.	x							50	
> Incremento de nuevas instituciones educativas particulares disminuye la participación actual del mercado				x				5A	
> Existen instituciones fiscales las cuales cuentan con un servicio de alta calidad y sin costo de pensión				x				5A	
MERCADO									
> Se mantiene el número de alumnos actuales y así se logra una buena rentabilidad y un alto nivel de participación		x						30	
> La unidad educativa mantiene una buena imagen y la lealtad de sus clientes.	x							50	
> Se corre el riesgo que otras instituciones educativas tanto fiscales como particulares logren penetrar en el nicho de mercado que ha ocupado La Unidad Educativa “Mariano Negrete” al ver la buena rentabilidad que se mantiene al brindar este tipo de servicio.				x				5A	
> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado					x			3A	

MATRIZ INTERNA												
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO			FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO			
F: FORTALEZAS			D: DEBILIDADES			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA												
INVESTIGACION												
> Al realizar una investigación de las nuevas metodologías de aprendizaje, puede brindar un mejor servicio en el proceso de enseñanza	x									5F		
PLANIFICACION												
> La institución educativa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.				x						5D		
> Los empleados de la institución no tienen una idea clara de la visión, misión y objetivos institucionales					x						3D	
ORGANIZACION												
> La estructura es flexible, se adapta a los cambios ya que se encuentra bien definida.		x									3F	
> Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendada gracias a herramientas internas que ayudan a regular las actividades		x									3F	
DIRECCION												
> Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo de personas especializadas guiadas por el Director y comprometidas con la institución, generando así ideas oportunas para concretar los proyectos a realizarse.		x									3F	
> Al estar el personal docente y administrativo motivados permite tener un mayor compromiso con el objetivo de la unidad educativa		x									3F	
CONTROL												
> Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en todo su proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios.			x									1F
COORDINACION												
> En la empresa existe un ambiente laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria., cuenta con personal debidamente comprometido.		x									3F	
EVALUACION												
> Debido a que la institución realiza informes de evaluación se puede medir los resultados obtenidos de los empleados en un período de tiempo.		x									3F	
> Las evaluaciones que se le realiza al personal docente no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades					x						3D	
> Ausencia de índices de gestión				x						5D		
CAPACIDAD FINANCIERA												
> La unidad educativa realiza la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.	x									5D		
> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado					x						3D	
CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO												
> El personal docente tiene conocimiento de las responsabilidades y el procedimiento que debe seguir para realizar el proceso de enseñanza, esto es una ayuda porque cada miembro de la institución sabe lo que debe hacer y la manera cómo debe actuar en determinadas situaciones	x									5F		
> El nivel de comunicación es el adecuado, ya que el personal docente tiene confianza entre sí, lo que facilita la ejecución de las actividades y la aceptación del clima laboral en el que se desempeña		x									3F	
> Algunos profesores aún utilizan métodos pedagógicos antiguos y se rehúsan al cambio lo que genera un conflicto en la institución educativa.				x						5D		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA												
> Los equipos que posee la unidad educativa son modernos y de buena tecnología lo que permite desarrollar habilidades en los alumnos a través de herramientas actualizadas.		x									3F	



2.3.1.2 Matriz de crecimiento – participación “Boston Consulting Group”

Mide la tasa de crecimiento en el mercado de acuerdo a la participación relativa en el mismo y se orienta a medir flujos de efectivo en inversiones

Existen cuatro cuadrantes de la rejilla que representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o de productos muy importantes. Estas cuatro categorías no solo nos sirve para saber que estrategias de marketing aplicar sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

A. NEGOCIOS (UEN) O PRODUCTOS SIGNO DE INTERROGACIÓN

Son productos o UEN que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su nombre lo indica, es signo de interrogación por cuando pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso.

Debido a esto en algunos países se lo conoce también como “niños problema”, debido a que este tipo de empresas (UEN) o productos, no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido y por ello son un problema el cuidar de ello para la empresa.

B. NEGOCIOS O PRODUCTOS ESTRELLA

Se trata de empresas de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro.

Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpida o alterada, en su sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.



C. NEGOCIOS O PRODUCTOS VACA LECHERA.

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos

D. NEGOCIOS O PRODUCTOS PERRO

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

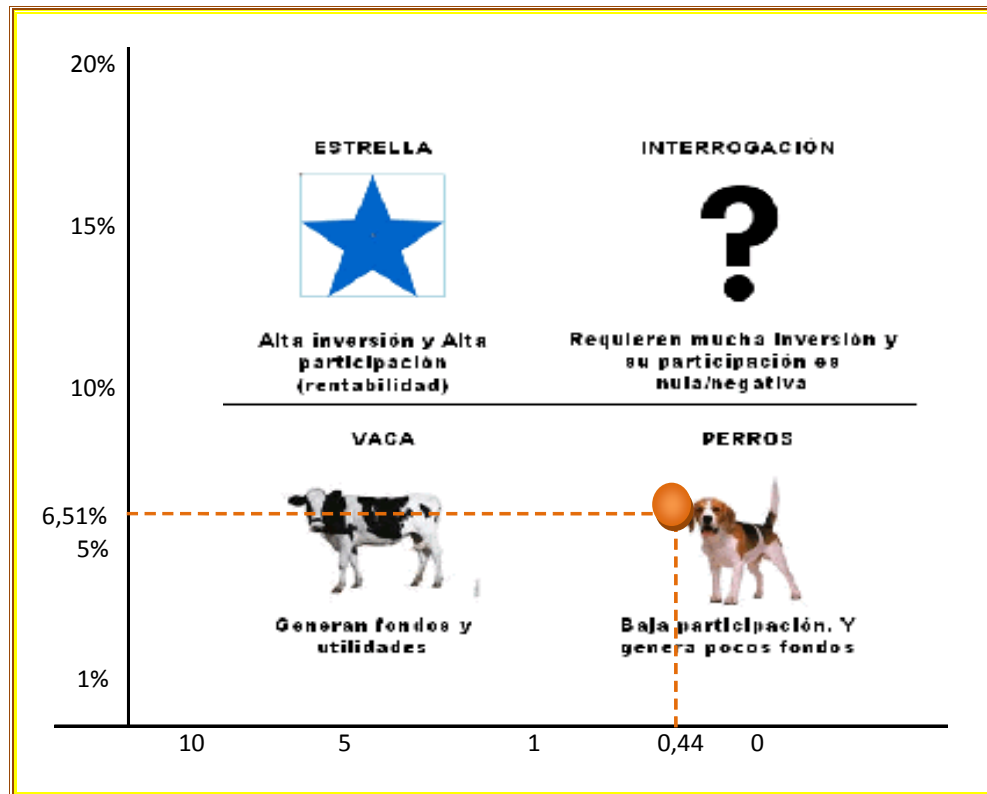
Para identificar el cuadrante en que se encuentra la Unidad Educativa “Mariano Negrete” se debe considerar los siguientes datos:

Tabla 27: CÁLCULO DE LA MATRIZ BCG

Tasa de incremento del mercado	Participación en el mercado	Participación del mayor competidor	Participación relativa
6.51 %	12.81%	29.03%	0,44

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 27: MATRIZ BCG



Elaborado por: Maribel Pacheco

🔵 Estrategia del segmento Perros

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado.

2.3.1.3 Matriz de aprovechabilidad; Se compara cómo una oportunidad puede ser afectada por una fortaleza.

Para el desarrollo de la siguiente matriz es necesario la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> INCENDIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div>	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
> Al realizar una investigación de las nuevas metodologías de aprendizaje, puede brindar un mejor servicio en el proceso de enseñanza. 5F	1	1	3	3	5	5	5	5	1	1	5	5	3	3	1	3		50
> La estructura es flexible, se adapta a los cambios ya que se encuentra bien definida. 3F	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	5		24
> Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendado. 3F	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	5	1	1	1	5		30
> Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo de personas especializadas guiadas por el Director y comprometidas con la institución. 3F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3		20
> Al estar el personal docente y administrativo motivados permite tener un mayor compromiso con el objetivo de la unidad educativa. 3F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	3		24
> Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en todo su proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios. 1F	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1		18
> En la empresa existe un ambiente laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria., cuenta con personal debidamente comprometido. 3F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	3		24
> Debido a que la institución realiza informes de evaluación se puede medir los resultados obtenidos de los empleados en un período de tiempo. 3F	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1		18
> La unidad educativa realiza la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual. 5F	3	1	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	3	1	3	3		34
> El personal docente tiene conocimiento de las responsabilidades y el procedimiento que debe seguir para realizar el proceso de enseñanza. 5F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	3		26
> El nivel de comunicación es el adecuado, ya que el personal docente tiene confianza entre sí. 3F	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	5	1	1	1	5		28
> Los equipos que posee la unidad educativa son modernos y de buena tecnología. 3F	3	1	1	1	3	3	1	5	3	3	5	1	1	3	1	5		40
TOTAL	16	12	14	14	18	18	16	32	18	18	34	38	16	18	14	40		



2.3.1.4 Matriz de vulnerabilidad; Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.


Para el desarrollo de la siguiente matriz es necesario la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div>	AMENAZAS	> Debido a que la tendencia de la inflación es al alza, esto constituye para la institución una barrera, ya que al adquirir la cantidad de equipo y material didáctico que se requiere para la prestación del servicio este tendrá un precio más alto. 3A > La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que ofrezcan fuentes de empleo y en consecuencia no exista mayor flujo de efectivo en el país. 5A > En la Asamblea se han abordado temas como la reforma en el sector de la educación con el objetivo de brindar más beneficios y eliminar las barreras de entrada, esto constituye una amenaza para la Unidad Educativa "Mariano Negrete", pues al mejorar el servicio de educación pública, la población va a preferir ese servicio, y en consecuencia la demanda para la institución disminuiría. 5A > Al contar con una Ley de Educación a la institución se le impide contar con total autonomía para realizar sus actividades, ya que el organismo regulador tiene el mismo tratamiento para todas las instituciones educativas, es decir, si se desea ampliarlos modelos pedagógicos para desarrollar en su planificación debe contar con los permisos necesarios ante el Ministerio de Educación y Cultura. 3A > Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación en base a la competitividad. 3A > Incremento de nuevas instituciones educativas particulares disminuye la participación actual del mercado. 5A > Existen instituciones fiscales las cuales cuentan con un servicio de alta calidad y sin costo de pensión. 5A > Se corre el riesgo que otras instituciones educativas tanto fiscales como particulares logren penetrar en el nicho de mercado que ha ocupado La Unidad Educativa "Mariano Negrete" al ver la buena rentabilidad que se mantiene al brindar este tipo de servicio. 5A > El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. 3A									
		DEBILIDADES									
> La institución educativa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada. 5D	1	3	5	1	3	5	5	5	3		31
> Los empleados de la institución no tienen una idea clara de la visión, misión y objetivos institucionales. 3D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
> Las evaluaciones que se le realiza al personal docente no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades. 3D	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	13
> Ausencia de índices de gestión. 5D	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	41
> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. 3D	1	1	1	1	1	5	3	5	5	3	21
> Algunos profesores aún utilizan métodos pedagógicos antiguos y se rehúsan al cambio lo que genera un conflicto en la institución educativa. 5D	1	3	3	3	3	1	3	5	5	1	25
TOTAL	8	14	18	12	12	20	20	24	12		

FODA	
HOJA DE TRABAJO	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>> Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa es a la baja, esto favorece a la institución, ya que al ser el costo de dinero más bajo, esta podrá acceder fácilmente a financiamiento para desarrollar sus actividades.</p> <p>> Debido a que el comportamiento de la tasa de interés pasiva es al alza, esto constituye para la institución una ayuda, pues las entidades financieras premian con mejores recursos a sus clientes, lo que estimula al ahorro ya que se lograría incrementar el dinero ahorrado vía intereses.</p> <p>> Al contar con una Ley Tributaria la institución tiene bases para poder realizar sus actividades de manera legal, además que funciona como barrera al regular la creación de nuevas instituciones educativas.</p> <p>> Al contar con una Ley y Reglamento interno ayuda a la institución a regular las actividades de manera coordinada, generando así armonía en sus operaciones normales.</p> <p>> El índice de analfabetismo constituye una oportunidad para la institución ya que constituye parte de su segmento de mercado que debe cubrir.</p> <p>> La falta de trabajo ha obligado a las personas a abandonar el país en busca de nuevas oportunidades, dejando a sus hijos en instituciones educativas particulares religiosas para que les puedan impartir principios y valores que se pierden por la desintegración familiar.</p> <p>> Debido a que la tendencia de la tasa de desempleo es a la baja, se puede aumentar la demanda debido al nivel de desocupación que se mantiene en la actualidad, porque la población dispondrá de un mejor poder adquisitivo para costear la educación de sus hijos.</p> <p>> El uso de la tecnología como el Internet y de programas informáticos contables constituye para la institución educativa una oportunidad, ya que le permite acceder y organizar datos de una manera sencilla, a tomar decisiones y estar en la continua investigación de nuevas formas de aprendizaje adaptables al modelo pedagógico utilizado actualmente, además se les proporciona a los alumnos nuevas herramientas para su crecimiento académico en los centros de cómputo disponibles en la institución.</p> <p>> Al mantener una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera.</p> <p>> Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de la Unidad Educativa "Mariano Negrete" en el Cantón Mejía, lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte.</p> <p>> El tipo de servicio más solicitado por los clientes de la institución es una oportunidad ya que el personal docente se especializa más en el servicio de escuela primaria, además que los clientes sienten que sus necesidades están siendo satisfechas plenamente, ya que la calidad del servicio es muy buena.</p> <p>> Los clientes están de acuerdo en que la habilidad, capacidad y cumplimiento en la atención por parte del personal docente es muy buena.</p> <p>> La Unidad Educativa "Mariano Negrete" al ofrecer un servicio más que la competencia, puede abarcar un segmento mayor de mercado, el cual incremente el número de alumnos inscritos según su infraestructura; además que es la única institución a nivel de primaria que ofrece una diversificación en el pago de las pensiones dependiendo el número de alumnos por padre de familia.</p> <p>> Se mantiene el número de alumnos actuales y así se logra una buena rentabilidad y un alto nivel de participación.</p> <p>> La unidad educativa mantiene una buena imagen y la lealtad de sus clientes.</p>	<p>> Debido a que la tendencia de la inflación es al alza, esto constituye para la institución una barrera, ya que al adquirir la cantidad de equipo y material didáctico que se requiere para la prestación del servicio este tendrá un precio más alto.</p> <p>> La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que ofrezcan fuentes de empleo y en consecuencia no exista mayor flujo de efectivo en el país.</p> <p>> En la Asamblea se han abordado temas como la reforma en el sector de la educación con el objetivo de brindar más beneficios y eliminar las barreras de entrada, esto constituye una amenaza para la Unidad Educativa "Mariano Negrete", pues al mejorar el servicio de educación pública, la población va a preferir ese servicio, y en consecuencia la demanda para la institución disminuiría.</p> <p>> Al contar con una Ley de Educación a la institución se le impide contar con total autonomía para realizar sus actividades, ya que el organismo regulador tiene el mismo tratamiento para todas las instituciones educativas, es decir, si se desea ampliar los modelos pedagógicos para desarrollar en su planificación debe contar con los permisos necesarios ante el Ministerio de Educación y Cultura.</p> <p>> Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación en base a la competitividad.</p> <p>> Incremento de nuevas instituciones educativas particulares disminuye la participación actual del mercado.</p> <p>> Existen instituciones fiscales las cuales cuentan con un servicio de alta calidad y sin costo de pensión.</p> <p>> Se corre el riesgo que otras instituciones educativas tanto fiscales como particulares logren penetrar en el nicho de mercado que ha ocupado La Unidad Educativa "Mariano Negrete" al ver la buena rentabilidad que se mantiene al brindar este tipo de servicio.</p> <p>> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.</p>

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
> Al realizar una investigación de las nuevas metodologías de aprendizaje, puede brindar un mejor servicio en el proceso de enseñanza.	> La institución educativa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada
> La estructura es flexible, se adapta a los cambios ya que se encuentra bien definida.	> Los empleados de la institución no tienen una idea clara de la visión, misión y objetivos institucionales.
> Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendada gracias a herramientas internas que ayudan a regular las actividades.	> Las evaluaciones que se le realiza al personal docente no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades.
> Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo de personas especializadas guiadas por el Director y comprometidas con la institución, generando así ideas oportunas para concretar los proyectos a realizarse.	> Ausencia de índices de gestión.
> Debido a que la institución realiza informes de evaluación se puede medir los resultados obtenidos de los empleados en un periodo de tiempo.	> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.
> La unidad educativa realiza la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.	> Algunos profesores aún utilizan métodos pedagógicos antiguos y se rehúsan al cambio lo que genera un conflicto en la institución educativa.
> El personal docente tiene conocimiento de las responsabilidades y el procedimiento que debe seguir para realizar el proceso de enseñanza, esto es una ayuda porque cada miembro de la institución sabe lo que debe hacer y la manera cómo debe actuar en determinadas situaciones.	
> El nivel de comunicación es el adecuado, ya que el personal docente tiene confianza entre sí, lo que facilita la ejecución de las actividades y la aceptación del clima laboral en el que se desempeña.	
Los equipos que posee la unidad educativa son modernos y de buena tecnología lo que permite desarrollar habilidades en los alumnos a través de herramientas actualizadas.	

		FORTALEZAS		DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2
 <p>MATRIZ DE ESTRATÉGIAS</p>			Los equipos que posee la unidad educativa son modernos y de buena tecnología lo que permite desarrollar habilidades en los alumnos a través de herramientas actualizadas.		> La institución educativa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada			
			Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendada gracias a herramientas internas que ayudan a regular las actividades.		> Ausencia de índices de gestión.			
			La unidad educativa realiza la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.		> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.			
			Al realizar una investigación de las nuevas metodologías de aprendizaje, puede brindar un mejor servicio en el proceso de enseñanza.					
			El nivel de comunicación es el adecuado, ya que el personal docente tiene confianza entre si, lo que facilita la ejecución de las actividades y la aceptación del clima laboral en el que se desempeña.		> Algunos profesores aún utilizan métodos pedagógicos antiguos y se rehúsan al cambio lo que genera un conflicto en la institución educativa.			
OPORTUNIDADES	O1	Los clientes están de acuerdo en que la habilidad, capacidad y cumplimiento en la atención por parte del personal docente es muy buena.	ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)		ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)			
	O2	El tipo de servicio más solicitado por los clientes de la institución es una oportunidad ya que el personal docente se especializa más en el servicio de escuela primaria, además que los clientes sienten que sus necesidades están siendo satisfechas plenamente, ya que la calidad del servicio es muy buena.	(F1;O3) Realizar mantenimiento continuo a los equipos para que los alumnos puedan aprovecharlos de la mejor manera. (F3;O4) Capacitar al personal docente y administrativo sobre nuevas herramientas informáticas y contables para que desempeñen sus actividades adecuadamente optimizando recursos. (F2-F4;O1-O2) Implementar planes para mejorar la capacidad y habilidad del personal docente para ofrecer un mejor servicio en relación a la competencia. (F5;O3) Mejorar la comunicación y establecer una planificación participativa con el personal para brindar apoyo en momentos criticos.		(D1;O3) Diseñar una planificación estratégica con el fin de mejorar el área administrativa. (D2;O1) Mejorar el proceso administrativo para llevar un mejor control y establecer planes que ayuden a mejorar la gestión. (D3; O2) Realizar una investigación de mercado para determinar las necesidades de los clientes potenciales. (D4; O4) Realizar evaluaciones continuas que permitan determinar si las capacitaciones son adecuadas y aplicables al nuevo modelo pedagógico.			
	O3	La unidad educativa mantiene una buena imagen y la lealtad de sus clientes.						
	O4	El uso de la tecnología como el Internet y de programas informáticos contables constituye para la institución educativa una oportunidad, ya que le permite acceder y organizar datos de una manera sencilla, a tomar decisiones y estar en la continua investigación de nuevas formas de aprendizaje adaptables al modelo pedagógico utilizado actualmente, además se les proporciona a los alumnos nuevas herramientas para su crecimiento académico en los centros de cómputo disponibles en la institución.						
A1	Incremento de nuevas instituciones educativas particulares disminuye la participación actual del mercado.	ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)					ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)	
AMENAZAS	A2	En la Asamblea se han abordado temas como la reforma en el sector de la educación con el objetivo de brindar más beneficios y eliminar las barreras de entrada, esto constituye una amenaza para la Unidad Educativa "Mariano Negrete", pues al mejorar el servicio de educación pública, la población va a preferir ese servicio, y en consecuencia la demanda para la institución disminuiría.	(F2;A2) Realizar programas de capacitación con el ojetivo de que el personal docente pueda adaptarse a los cambios del entorno. (F1-F2-F3;A1-A3-A4) Realizar planes de publicidad para poder ganar participación en el mercado. (F4;A4) Proporcionar valor agragadi al cliente que nos diferencie de la competencia para ganar posicionamiento en el mercado.		(D1; A2) Elaborar una planificación estratégica flexible que le permita a la unidad educativa adaptarse a los cambios del entorno. (D2-D3; A1-A3-A4) Realizar planes de control a través de evaluaciones continuas para que la unidad educativa pueda ganar participación en el mercado.			
	A3	Existen instituciones fiscales las cuales cuentan con un servicio de alta calidad y sin costo de pensión.						
	A4	Se corre el riesgo que otras instituciones educativas tanto fiscales como particulares logren penetrar en el nicho de mercado que ha ocupado La Unidad Educativa "Mariano Negrete" al ver la buena rentabilidad que se mantiene al brindar este tipo de servicio.						



CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La Unidad Educativa Mariano Negrete es una institución particular religiosa que ofrece una educación integral, basada en el desarrollo del pensamiento, con maestros comprometidos, críticos y capaces de enfrentar los retos actuales.

La institución se dedica a brindar educación pre-básica y básica para niños y niñas, satisfaciendo de esta manera una necesidad vital de la población, la educación; mediante la cual obtiene beneficios y cumple una labor social dentro del contexto empresarial.

Actualmente brinda sus servicios educativos a 499 niños y niñas, distribuidos en los siguientes ciclos:

- Pre básica
- Jardín paralelos “A” “B” y “C”
- Primaria paralelos: “A” “B” y “C”
- Octavo de básica con visión al bachillerato

Se maneja un sistema de apoyo estudiantil, el que consiste en lo siguiente, si los padres tienen:

- Cuatro hijos, pagan pensión por tres.
- Tres hijos, pagan por dos y medio.
- Dos hijos, pagan completo el primero, y el segundo, hasta la mitad del tercer trimestre.

3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica constituye una herramienta que desarrolla la formulación de los principios y valores institucionales.

Esta matriz ayudará a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la Unidad Educativa “Mariano Negrete”. Siendo uno de los elementos importantes para el comportamiento organizacional.

3.2.1. PRINCIPIOS

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma que configuran la imagen interna y externa.

Los principios que se consideraron para la matriz son los siguientes:

Tabla 28: MATRZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	PROVEEDORES	CLIENTES (PADRES DE FAMILIA)	CONSUMIDORES (ALUMNOS)
Responsabilidad	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Justicia	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	-	X	X
Mejoramiento continuo	X	-	X	X
Eficiencia	X	-	X	X
Competitividad	X	-	-	X
Flexibilidad	X	-	X	X
Credibilidad	X	-	X	X

Elaborado por: Maribel Pacheco



Responsabilidad, Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; entregando lo mejor de nosotros para ofrecer un servicio educativo de calidad.



Calidad, Alcanzar altos estándares de calidad mediante el buen desempeño de su personal docente y administrativo con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes



Trabajo en equipo, La construcción de un ambiente de participación, dinamismo y confianza que favorezca la integración y la comunicación del personal docente y administrativo es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.



Mejoramiento continuo, de su proceso educativo que le permita estar a la vanguardia de los cambios que se produzcan en el entorno, así lograr una ventaja competitiva.



Eficiencia, Optimización de recursos por parte de los empleados, directivos y proveedores para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos

PRINCIPIOS

- Responsabilidad en el cumplimiento de las actividades diarias.
- Calidad en el desempeño del personal docente y administrativo.
- Trabajo en equipo con honestidad y profesionalismo.
- Mejoramiento continuo en el proceso educativo.
- Eficiencia en la prestación del servicio educativo.

3.2.2. VALORES

“Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.²⁶

Los valores que la unidad educativa considera son los siguientes:

²⁶ SALAZAR Francis,(“Gestión Estratégica de Negocios”, 2004, pág. 121)

Tabla 29: MATRZ AXIOLÓGICA DE VALORES

VALORES \ GRUPO DE REFERENCIA	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	PROVEEDORES	CLIENTES (PADRES DE FAMILIA)	CONSUMIDORES (ALUMNOS)
Ética	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X	X	X
Justicia	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	X

Elaborado por: Maribel Pacheco



Ética, Actuar siempre de manera transparente tanto a nivel interno y externo de la unidad educativa para brindar un alto grado de confiabilidad en nuestros clientes.



Lealtad, Nuestro compromiso está enfocado a brindar satisfacción tanto al cliente interno y externo logrando de esta manera su fidelidad absoluta.



Honestidad, Es el comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos, por ello es una virtud centrada en el respeto a la verdad y a los bienes ajenos; consiste en la manera de obrar de un individuo.



Integridad, Constituye la rectitud en el comportamiento diario con el cliente, compañeros, institución y sociedad en general



Profesionalismo, El dominio de los estudios y competencias que el personal administrativo y docente deben tener. Es la seriedad cuando realizamos nuestro trabajo que se refleja desde la aplicación de procedimientos estandarizados, el control de los procesos y la evaluación de desempeño.

VALORES

- Ética en el comportamiento cotidiano.
- Lealtad al cumplir con el compromiso adquirido.
- Honestidad e integridad que generan confianza en los clientes.
- Profesionalismo al prestar nuestros servicios educativos.

3.3 MISIÓN

“La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa”²⁷

MISIÓN ACTUAL

Somos una institución particular religiosa que ofrece una educación integral, basada en el desarrollo del pensamiento, con maestros comprometidos, críticos y capaces de enfrentar los retos actuales.

MISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE

- ❖ **Naturaleza del negocio:** Prestación de servicio educativo religioso.
- ❖ **Razón para existir:** Brindar servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ❖ **Mercado al que sirve:** Niños y niñas del Cantón Mejía.
- ❖ **Características generales de los productos o servicios:** Educación integral de calidad.
- ❖ **Posición deseada en el mercado:** Líder
- ❖ **Principios y valores:** Calidad, honestidad y lealtad.

²⁷ Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill.

MISIÓN

Proporcionar un servicio educativo religioso a niños y niñas del Cantón Mejía que permita garantizar la educación integral de calidad impartido por un equipo humano altamente capacitado y honesto, satisfaciendo las necesidades de los clientes logrando así su lealtad.

3.4 VISIÓN

“La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la institución.”²⁸

VISIÓN ACTUAL

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” conquista prestigio y solvencia, mediante la formación personalizada de estudiantes, entregando profesionales íntegros, para el desarrollo de nuestro país.

VISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE

- **Posición en el mercado:** Líder.
- **Tiempo:** 5 años
- **Ámbito del mercado:** Cantón Mejía
- **Productos o servicios:** Servicio educativo religioso.
- **Valores:** Integridad, responsabilidad.
- **Principio organizacional:** Trabajo en equipo

²⁸ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/emprendedores/capitulo8.htm>

VISIÓN

Ser al 2013 una institución líder en el campo educativo religioso en el Cantón Mejía, brindando un servicio de calidad y mejoramiento continuo logrando así ser reconocida por la sociedad por su profesionalismo, integridad y trabajo en equipo.

3.5 OBJETIVOS

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación.”²⁹

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- **Medible:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Tiempo;** debe tener un periodo de tiempo determinado.

²⁹ “SERNA, Gómez Humberto, ...ob, cit..., Página 31

3.5.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Tabla 30: OBJETIVOS CORPORATIVOS

<p>RENTABILIDAD Y CRECIAMIENTO</p>	<p>Incrementar anualmente un 6% la rentabilidad de la unidad educativa hasta el 2013, mediante el buen manejo contable generando solvencia y estabilidad.</p> <p>Captar más clientes hasta el 2013 para aumentar la participación en el mercado que opera.</p>
<p>CLIENTES Y MERCADO</p>	<p>Lograr un nivel mínimo del 85% hasta el año del 2013 en la satisfacción de los clientes a los que ofrece los servicios educativos.</p> <p>Mejorar la cultura de servicio al cliente con el fin de brindar una atención de calidad y así conservar su fidelidad.</p>
<p>PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS</p>	<p>Proveer de un Direccionamiento Estratégico e indicadores de gestión para los siguientes 5 años, en la cual se defina la estrategia a seguir en la unidad educativa.</p>
<p>TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Impulsar nuevos modelos pedagógicos mediante una investigación adecuada y la adquisición de tecnología que faculte el crecimiento de la unidad educativa en los próximos cinco años.</p> <p>Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 85% hasta el año 2013.</p> <p>Lograr hasta el año 2013 la capacitación continua de todo el recurso humano que labora en la unidad educativa.</p>

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.5.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Tabla 31: OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Incrementar participación en el mercado.	Se incrementará en un 6% del total facturado con respecto al saldo del año anterior.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.
1.2		Crecimiento	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Incrementar en un 10% la participación en el mercado	Realizar una investigación de mercados.

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.5.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

Tabla 32: OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Lograr que se incrementen los niveles de satisfacción de los clientes.	Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes	Crear una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.
1.2		Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Reducción del 25% de visitas realizadas por los padres de familia por llamados de atención a los alumnos.	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas.
1.3		Cobertura	Crear un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Cubrir un nuevo segmento de mercado que cumplan con las expectativas de los clientes.	Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.
1.4		Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Diseñar por lo menos una nueva aula para atender la demanda del octavo año.	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.5.2.3 OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla 33: OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico.	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.
1.2		Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.
1.3		Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y académicos.	Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la unidad educativa.	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.5.2.4 OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

Tabla 34: OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

N°	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Mejorar la calidad educativa por medio de métodos y técnicas que permitan llegar a la excelencia.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.
1.2		Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Lograr el 90% de cumplimiento de las evaluaciones realizadas al personal docente y administrativo.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.
1.3			Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Lograr mediante la satisfacción laboral un incremento del 90% en la productividad y eficiencia del personal.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa.

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.6 POLÍTICAS

Las Políticas Empresariales son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos³⁰.

3.6.1. PERSONAL DOCENTE

- Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo correspondiente a su año de básica.
- Permanecer en el establecimiento durante la jornada ordinaria, es decir, desde las 7:10 a.m. hasta las 12:40.
- Concurrir al plantel 5 minutos antes de la formación de los alumnos.

³⁰ www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/secciones/ISA/HOME/IG/GC/POL/PE/doc_578_HTML



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- El personal femenino deberá utilizar el uniforme establecido para cada día adecuadamente y el personal masculino utilizar terno.
- Llevar prolijamente los libros, registros y demás instrumentos técnicos, determinados por el ministerio.
- Si el profesor no dejara remplazo en sus funciones se le multará con el diario y su remplazo pagará el docente.
- En caso de renunciar a su puesto de trabajo, el personal deberá presentar la misma con anticipación con la finalidad de poner oportunamente su reemplazo.

3.6.2. ÁREA ADMINISTRATIVA

- Delegación de autoridad y responsabilidad en las diferentes actividades que se desarrollan en el departamento administrativo.
- El personal docente debe poseer la preparación académica y experiencia requerida para el respectivo puesto que desempeña.
- Comunicación clara entre los niveles de la organización, destacando el esfuerzo y metas logradas por el personal.
- Realizar un control mensual del inventario del material didáctico utilizado por el personal docente.

3.6.3. ÁREA FINANCIERA

- El presupuesto del plantel estará confirmado en cuanto a ingresos por el cobro de matrículas y pensiones de los alumnos, así como se deberán justificar los egresos de los pagos mensuales al personal hasta los 5 primeros días del mes, pago de los beneficios de ley, pago al IESS, compra de material didáctico, mantenimiento del plantel y gastos imprevistos.
- Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos del plantel.
- Presentar a la junta de profesores o al director un informe sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades propuestas, mensual o cuando fuese necesario.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- Recibir del director mensualmente el dinero por concepto de sanciones y multas a los profesores.

3.7 ESTRATEGIAS

“Es identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización.”³¹

3.7.1. PERFIL ESTRATÉGICO

Tabla 35: PERFIL ESTRATÉGICO

TIPO	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJAS
DESARROLLO	BÁSICAS	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objetivo dar al servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que la diferencian de la competencia	Ofrecer un servicio de educación religioso para diferenciarse de la competencia como el apoyo estudiantil en el cobro de pensiones y nuevos modelos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> § Ofrecer servicio de calidad a precios competitivos. § Crear fidelidad por parte de los clientes. § Hacer difícil la entrada de nuevos competidores.
CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Esta estrategia estará orientada al crecimiento de los ingresos a través del desarrollo de nuevos servicios en mercados ya atendidos por la empresa.	Dominar el mercado actual con el desarrollo de un nuevo año de educación básica.	<ul style="list-style-type: none"> § Satisface las expectativas de los consumidores § Permite descubrir usos alternativos para los servicios existentes.
COMPETITIVAS	SEGUIDORA		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	Evaluar la posición que ocupa la empresa en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> § Se puede adaptar y mejorar las decisiones tomadas por el líder del mercado.

Elaborado por: Maribel Pacheco

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” tiene como estrategia ser una institución seguidora adaptable al comportamiento del mercado, ofreciendo un servicio educativo religioso de calidad que la diferencie de la competencia a través de un apoyo estudiantil en el cobro de pensiones y nuevos modelos pedagógicos, permitiendo así expandirse y alcanzar una mayor participación en el mercado.

³¹ “SERNA, Gómez Humberto, Página 211



3.7.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presentan las estrategias operativas aplicables a las diferentes perspectivas de la Unidad Educativa “Mariano Negrete”.

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

CORTO PLAZO	2008	2009
MEDIANO PLAZO	2010	2011
LARGO PLAZO	2012	2013



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

3.7.2.1 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

Tabla 36: ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	C/P	M/P	L/P	
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Incrementar la participación en el mercado.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado satisfacción de nuestros clientes.	X			
	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Realizar una investigación de mercados.			X	
CLIENTE- MERCADO	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Mejorar la cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.	X			
	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas.	X			
	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.	X			
	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.		X		
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	X			
	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.	X			
	Mejorar los procesos administrativos y académicos.	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.		X		
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.		X		
	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.		X		
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad.			X	
			Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa.			X

Elaborado por: Maribel Pacheco

MAPA ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La Unidad Educativa "Mariano Negrete" tiene como estrategia ser una institución seguidora adaptable al comportamiento del mercado, ofreciendo un servicio educativo religioso de calidad que la diferencia de la competencia a través de un apoyo estudiantil en el cobro de pensiones y nuevos modelos pedagógicos, permitiendo así expandirse y alcanzar una mayor participación en el mercado.

PRINCIPIOS

- Responsabilidad
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Eficiencia

VALORES

- Ética
- Lealtad
- Honestidad
- Integridad
- Profesionalismo

MISIÓN

Proporcionar un servicio educativo religioso a niños y niñas del Cantón Mejía que permita garantizar la educación integral de calidad impartido por un equipo humano altamente capacitado y honesto, satisfaciendo las necesidades de los clientes logrando así su lealtad.

VISIÓN

Ser al 2013 una institución líder en el campo educativo religioso en el Cantón Mejía, brindando un servicio de calidad y mejoramiento continuo logrando así ser reconocida por la sociedad por su profesionalismo, integridad y trabajo en equipo.

OBJETIVOS LARGO PLAZO

- Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.
- Incrementar el nivel de satisfacción laboral

- Realizar una investigación de mercados
- Motivar al personal a través de la creación de plan de carrera para alcanzar un crecimiento profesional.

OBJETIVOS MEDIANO PLAZO

- Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo
- Mejorar los procesos de administrativos y académicos.
- Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.
- Contar con personal altamente capacitado que este en facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.
- Incrementar el nivel de satisfacción laboral

- Incrementar la participación en el mercado.
- Realizar un análisis de los procesos
- Investigar nuevos modelos
- Elaborar un plan de capacitación

OBJETIVOS CORTO PLAZO

- Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.
- Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente.
- Diseñar una nueva aula que cumpla con todos los requerimientos para el octavo año de educación básica.
- Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones.
- Elaborar una estructura organizacional flexible.

- Mejorar la cultura de servicio.
- Capacitar al personal.
- Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.
- Elaborar el direccionamiento.
- Diseñar el organigrama por procesos de la institución.

ESTRATEGIAS



3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

3.8.1. DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión que traduce el modelo de negocio para la Unidad Educativa “Mariano Negrete” en un conjunto coherente de indicadores

La conversión de la misión y objetivos en indicadores de medición, considera las cuatro perspectivas fundamentales en las que debe ocuparse la institución” para conducirse exitosamente:

- Financiera.
- Del Cliente.
- Procesos operativos internos.
- Aprendizaje, innovación y crecimiento.

A continuación se presenta el proceso para construir esta herramienta para la unidad educativa, motivado por los directivos y empleados los cuales se encuentran comprometidos para practicar la estrategia corporativa desarrollada.

3.8.1.1 PRE – OBJETIVOS

Tabla 37: PRE - OBJETIVOS

N°	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Incrementar la participación del mercado	Utilidad del ejercicio anual	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1
		Crecimiento	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Participación de mercado	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5
2	CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción cliente	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1
		Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Cantidad de problemas atendidos	Dirección General Personal docente	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1
		Cobertura	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Crecimiento de mercado	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1
		Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Disminución del índice de deserción	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3
3	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Eficiencia en los procesos	Consejo Técnico	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1
		Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Procesos implementados	Consejo Técnico	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1
		Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y académicos.	Tiempo	Consejo Técnico Personal docente y administrativo	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3
4	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Investigación de nuevos modelos pedagógicos	Personal docente	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3
		Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	Dirección General Personal docente	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3
			Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Índice de satisfacción cliente interno	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 38: INDICADORES DE GESTIÓN

PERSPECTIVA	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Crecimiento Ingresos	$\frac{\text{Ingresos año actual} - \text{Ingresos año anterior}}{\text{Ingresos año anterior}} \times 100$	%	3,49%
	Crecimiento	Participación de mercado	$\frac{\# \text{ Clientes totales en la categoría}}{\# \text{ Clientes totales competencia}} \times 100$	%	12,81%
CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Índice de satisfacción cliente	$\frac{\# \text{ Clientes satisfechos}}{\# \text{ Clientes totales}} \times 100$	%	75,76%
	Servicio al Cliente	Cantidad de problemas atendidos	# Quejas	Quejas	80
	Cobertura	Crecimiento de mercado	$\frac{\# \text{ Clientes nuevos}}{\# \text{ Clientes totales}} \times 100$	%	6,01%
	Productos y servicio	Índice de retención de clientes	$\frac{\# \text{ Clientes totales} - \text{disertores}}{\# \text{ Clientes totales}} \times 100$	%	93,99%
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Eficiencia estratégica	$\frac{\text{Estrategias exitosas}}{\text{Estrategias propuestas}} \times 100$	%	60%
		Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{Objetivos y metas cumplidas}}{\text{Objetivos y metas propuestas}} \times 100$	%	60%
	Desarrollo Organizacional	Eficiencia en la estructura organizacional	$\frac{\# \text{ Pasos por la organización actual}}{\# \text{ Pasos por la organización por procesos}} \times 100$	%	60%
		Personas por procesos	$\frac{\# \text{ Personas procesos ejecutados}}{\# \text{ Personas procesos programados}} \times 100$	%	60%
Gestión interna	Tiempo	$\frac{\text{Tiempo utilizado en el proceso}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$	%	70%	
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Nuevos modelos pedagógicos	$\frac{\# \text{ modelos implementados}}{\# \text{ modelos programados}} \times 100$	%	50%
	Recurso Humano	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	Nota en las evaluaciones individuales	Calificación	16
		Capacitación del personal	$\frac{\# \text{ Empleados que aprobaron el curso}}{\# \text{ Empleados programados para el curso}} \times 100$	%	80%
		Efectividad de la capacitación	$\frac{\# \text{ Cursos de capacitación dictados}}{\# \text{ Cursos de planificación programados}} \times 100$	%	80%

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.3 ANÁLISIS DE AFINIDAD

Tabla 39: ANÁLISIS DE AFINIDAD

EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	EJECUCIÓN	PRE-OBJETIVOS
Rentabilidad	Incrementar la participación del mercado	Crecimiento Ingresos	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1	Mantener un crecimiento de ingresos sustentable
Crecimiento	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Participación de mercado	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5	Incrementar la participación en el mercado
Satisfacción del Cliente	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción cliente	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1	Incrementar el índice de satisfacción en los clientes
Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Cantidad de problemas atendidos	Dirección General Personal docente	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1	Disminuir el índice de quejas
Cobertura	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Crecimiento de mercado	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1	Incrementar un nivel de educación básica para satisfacer a la demanda
Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Índice de retención de clientes	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3	Incrementar el índice de retención de clientes
Planificación	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Eficiencia estratégica Nivel de cumplimiento	Consejo Técnico	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1	Establecer un modelo de gestión estratégica
Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Eficiencia en la estructura organizacional Personas por procesos	Consejo Técnico	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1	Elaborar una estructura organizacional flexible
Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y académicos.	Tiempo	Consejo Técnico Personal docente y administrativo	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3	Mejorar los procesos en el sistema educativo
Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Nuevos modelos pedagógicos	Personal docente	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3	Investigar nuevos modelos pedagógicos.
Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	Dirección General Personal docente	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3	Elaborar un sistema de evaluaciones
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Capacitación del personal Efectividad de la capacitación	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4	Elaborar un sistema de capacitación

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.4 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

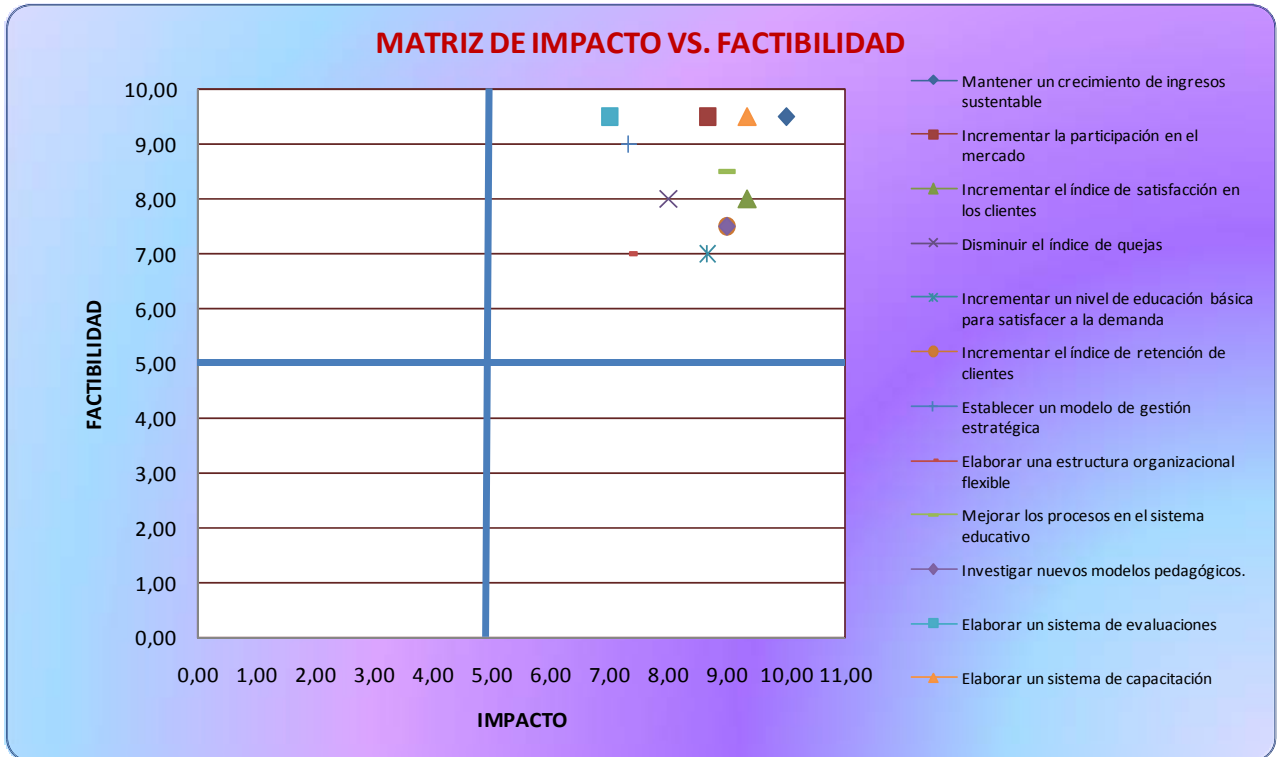
Tabla 40: PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

INCIDENCIA 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RRHH APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN COOPERATIVA	TOTAL
PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%	
1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Mantener un crecimiento de ingresos sustentable	10	10	10	10	10	9	9,5
		Crecimiento	Incrementar la participación en el mercado	10	8	8	8,67	10	9	9,5
2	CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Incrementar el índice de satisfacción en los clientes	9	10	9	9,33	8	8	8
		Servicio al Cliente	Disminuir el índice de quejas	7	10	7	8	8	8	8
		Cobertura	Incrementar un nivel de educación básica para satisfacer a la demanda	10	8	8	8,67	6	8	7
		Productos y servicio	Incrementar el índice de retención de clientes	7	10	10	9	7	8	7,5
3	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Establecer un modelo de gestión estratégica	10	6	6	7,33	9	9	9
		Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible	6	10	6	7,33	8	6	7
		Gestión interna	Mejorar los procesos en el sistema educativo	9	9	9	9	10	7	8,5
4	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos.	7	10	10	9	9	6	7,5
		Recurso Humano	Elaborar un sistema de evaluaciones	5	10	6	7	10	9	9,5
			Elaborar un sistema de capacitación	8	10	10	9,33	10	9	9,5

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.5 IMPACTO VS FACTIBILIDAD

Gráfico 17: IMPACTO VS FACTIBILIDAD



Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 41: IMPACTO

<u>ALTA FACTIBILIDAD</u>
<u>ALTO IMPACTO</u>
Mantener un crecimiento de ingresos sustentable
Incrementar la participación en el mercado
Incrementar el índice de satisfacción en los clientes
Disminuir el índice de quejas
Incrementar un nivel de educación básica para satisfacer a la demanda
Incrementar el índice de retención de clientes
Establecer un modelo de gestión estratégica
Elaborar una estructura organizacional flexible
Mejorar los procesos en el sistema educativo
Investigar nuevos modelos pedagógicos.
Elaborar un sistema de evaluaciones
Elaborar un sistema de capacitación

Elaborado por: Maribel Pacheco



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

3.8.1.6 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla 42: MATRIZ ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROYECTOS	ASIGNABLE	PRESUPUESTO
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Incrementar la participación del mercado	Crecimiento Ingresos	Se incrementará en un 6% del total facturado con respecto al saldo del año anterior.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.	Análisis de satisfacción del cliente	Dirección General	\$ 700
	Crecimiento	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado	Participación de mercado	Incrementar en un 10% la participación en el mercado	Realizar una investigación de mercados.	Investigación de mercados	Dirección General	\$ 1.000
CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Lograr que se incrementen los niveles de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción cliente	Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes	Mejorar la cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.	Mejorar la cultura de servicio	Dirección General	\$ 2.000
	Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Cantidad de problemas atendidos	Reducción del 25% de visitas realizadas por los padres de familia por llamados de atención a los alumnos.	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas.	Plan de capacitación para el personal docente y administrativo	Dirección General Personal docente	\$ 2.500
	Cobertura	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Crecimiento de mercado	Cubrir un nuevo segmento de mercado que cumplan con las expectativas de los clientes.	Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.	Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico	Dirección General	\$ 10.000
	Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Índice de retención de clientes	Incrementar por lo menos 1 nueva aula para atender la demanda del octavo año.	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.	Plan de estudio de mercado	Dirección General	\$ 1.000
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Eficiencia estratégica Nivel de cumplimiento	Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico.	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	Elaboración del direccionamiento estratégico	Consejo Técnico	\$ 900
	Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Eficiencia en la estructura organizacional Personas por procesos	Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.	Actualización de la estructura organizacional	Consejo Técnico	\$ 800
	Gestión interna	Mejorar los procesos en el sistema educativo	Tiempo	Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la unidad educativa.	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.	Levantamiento de procesos Establecimiento de indicadores de gestión	Consejo Técnico Personal docente y administrativo	\$ 750
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Nuevos modelos pedagógicos	Mejorar la calidad educativa por medio de métodos y técnicas que permitan llegar a la excelencia.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.	Investigación de un nuevo modelo pedagógico	Personal docente	\$ 2.600
	Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	Lograr el 90% de cumplimiento de las evaluaciones realizadas al personal docente y administrativo.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.	Plan de capacitación para el personal docente	Dirección General Personal docente	\$ 2.500
		Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Capacitación del personal Efectividad de la capacitación	Lograr mediante la satisfacción laboral un incremento del 90% en la productividad y eficiencia del personal.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa.	Plan de motivación y mejora de clima laboral	Dirección General	\$ 1.200
TOTAL								\$ 25.950

Elaborado por: Maribel Pacheco



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

3.8.1.7 TABLERO DE MANDO

Tabla 43: TABLERO DE MANDO

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVA	
				MEDIDA	PROYECTOS	ESTRATEGIA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Incrementar la participación del mercado	Crecimiento Ingresos	6%	Análisis de satisfacción del cliente	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.
	Crecimiento	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Participación de mercado	22.82%	Investigación de mercados	Realizar una investigación de mercados.
CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Lograr que se incrementen los niveles de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción cliente	85%	Mejorar la cultura de servicio	Mejorar la cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.
	Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Cantidad de problemas atendidos	80	Plan de capacitación para el personal docente y administrativo	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas.
	Cobertura	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Crecimiento de mercado	18.82%	Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico	Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.
	Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Índice de retención de clientes	95%	Plan de estudio de mercado	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Eficiencia estratégica Nivel de cumplimiento	70% 70%	Elaboración del direccionamiento estratégico	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.
	Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Eficiencia en la estructura organizacional Personas por procesos	70% 70%	Actualización de la estructura organizacional	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.
	Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y académicos.	Tiempo	90%	Levantamiento de procesos Establecimiento de indicadores de gestión	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Nuevos modelos pedagógicos	50%	Investigación de un nuevo modelo pedagógico	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.
	Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	19	Plan de capacitación para el personal docente	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.
		Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Capacitación del personal Efectividad de la capacitación	90% 90%	Plan de motivación y mejora de clima laboral	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa.

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.8 CUADRO DE MANDO

Tabla 44: CUADRO DE MANDO

PERSPECTIVA	PESO	EJE	INICIATIVA	MEDIDA	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	25%	Rentabilidad	Mantener un crecimiento de ingresos sustentable	Crecimiento Ingresos	6%	4%	5%	3,49%
		Crecimiento	Incrementar la participación en el mercado	Participación de mercado	23%	13%	18%	12,81%
CLIENTE- MERCADO	25%	Satisfacción del Cliente	Incrementar el índice de satisfacción en los clientes	Índice de satisfacción cliente	85%	80%	83%	75,76%
		Servicio al Cliente	Disminuir el índice de quejas	Cantidad de problemas atendidos	50	80	65	80
		Cobertura	Incrementar un nivel de educación básica para satisfacer a la demanda	Crecimiento de mercado	18,82%	7%	12,91%	6,01%
		Productos y servicio	Incrementar el índice de retención de clientes	Índice de retención de clientes	95%	94%	95%	93,99%
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	25%	Planificación	Establecer un modelo de gestión estratégica	Eficiencia estratégica	70%	65%	67.5%	60%
				Nivel de cumplimiento	70%	65%	67.5%	60%
		Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible	Eficiencia en la estructura organizacional	70%	65%	67.5%	60%
				Personas por procesos	70%	65%	67.5%	60%
Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y académicos	Tiempo	90%	75%	83%	70%		
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	25%	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos.	Nuevos modelos pedagógicos	80%	55%	68%	50%
		Recurso Humano	Elaborar un sistema de evaluaciones	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	19	16,5	17,75	16
				Capacitación del personal	90%	82%	86%	80%
		Elaborar un sistema de capacitación	Efectividad de la capacitación	90%	82%	86%	80%	

Elaborado por: Maribel Pacheco



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

3.8.1.9 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

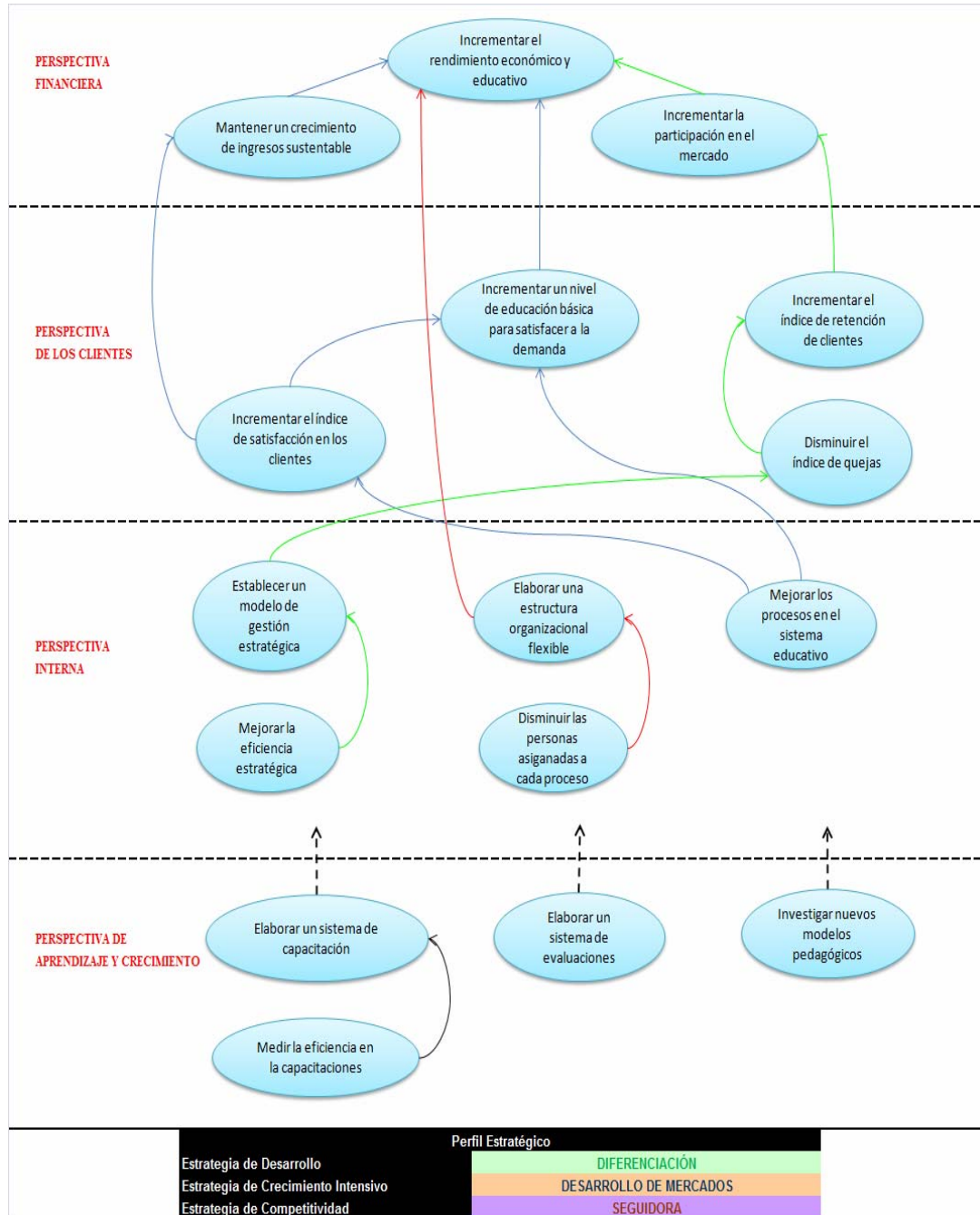
Tabla 45: MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

PERSPECTIVA	EJE	INICIATIVA	MEDIDA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Mantener un crecimiento de ingresos sustentable	Crecimiento Ingresos	0,15	5,82	0,87	1,50
	Crecimiento	Incrementar la participación en el mercado	Participación de mercado	0,10	5,57	0,56	1,00
SUBTOTAL				0,25	11,39	1,43	2,50
CLIENTE- MERCADO	Satisfacción del Cliente	Incrementar el índice de satisfacción en los clientes	Índice de satisfacción cliente	0,07	8,92	0,62	0,70
	Servicio al Cliente	Disminuir el índice de quejas	Cantidad de problemas atendidos	0,04	16,00	0,64	0,40
	Cobertura	Incrementar un nivel de educación básica para	Crecimiento de mercado	0,10	3,19	0,32	1,00
	Productos y servicio	Incrementar el índice de retención de clientes	Índice de retención de clientes	0,04	9,89	0,40	0,40
SUBTOTAL				0,25	38,00	1,98	2,50
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Establecer un modelo de gestión estratégica	Eficiencia estratégica	0,03	8,57	0,26	0,30
			Nivel de cumplimiento	0,04	8,57	0,34	0,40
	Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible	Eficiencia en la estructura organizacional	0,04	8,57	0,34	0,40
			Personas por procesos	0,04	8,57	0,34	0,40
	Gestión interna	Mejorar los procesos en el sistema educativo	Costo del proceso	0,10	7,78	0,78	1,00
SUBTOTAL				0,25	42,06	2,06	2,50
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos	Nuevos modelos pedagógicos	0,05	6,25	0,31	0,50
	Recurso Humano	Elaborar un sistema de evaluaciones	Nivel de cumplimiento de evaluaciones	0,05	8,42	0,42	0,50
			Capacitación del personal	0,10	8,89	0,89	1,00
			Efectividad de la capacitación	0,05	8,89	0,44	0,50
SUBTOTAL				0,25	32,45	2,06	2,50
TOTAL				1,00	123,90	7,53	10,00

Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.10 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

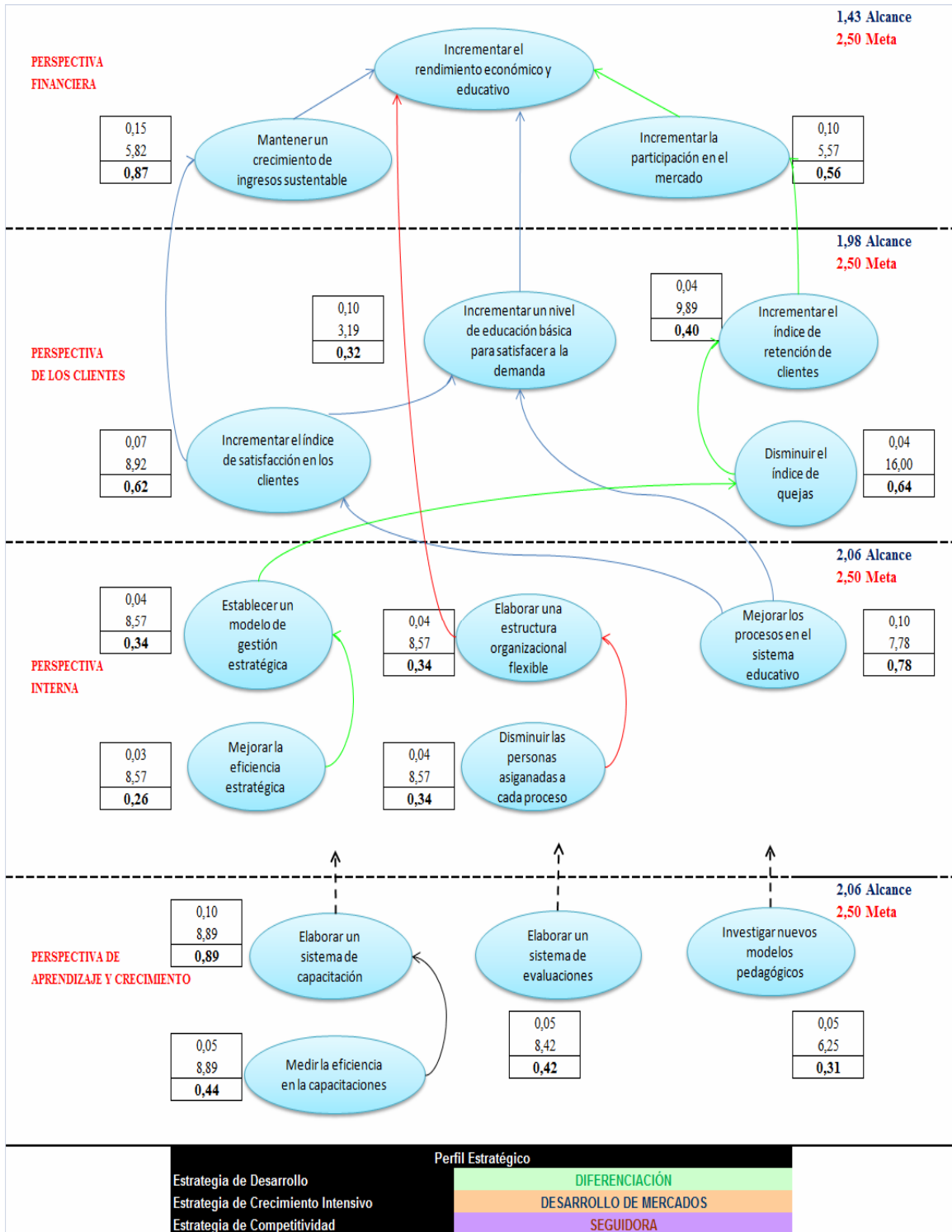
Figura 6: MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS



Elaborado por: Maribel Pacheco

3.8.1.11 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO

Figura 7: MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO



Elaborado por: Maribel Pacheco



CAPÍTULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Después de haber concluido el direccionamiento estratégico, la Unidad Educativa “Mariano Negrete” inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico.

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la unidad educativa llevar a cabo planes de acción.

4.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la Unidad Educativa “Mariano Negrete” sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la institución, optimizar recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, fidelizar clientes internos y externos, etc.

A continuación se muestran los proyectos que se van a desarrollar en la unidad educativa:

Tabla 46: DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	PROYECTOS	C/P	M/P	L/P	AREA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Captar mínimo 30 alumnos para el octavo año de educación básica.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado satisfacción de nuestros clientes.	Análisis de satisfacción del cliente	X			Dirección General
	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Realizar una investigación de mercados.	Investigación de mercados			X	Dirección General
CLIENTE- MERCADO	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Mejorar la cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.	Mejorar la cultura de servicio	X			Dirección General
	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas.	Plan de capacitación para el personal docente y administrativo	X			Dirección General Personal docente
	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica	Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.	Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico	X			Dirección General
	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.	Plan de estudio de mercado		X		Dirección General
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	Elaboración del direccionamiento estratégico	X			Consejo Técnico
	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.	Actualización de la estructura organizacional	X			Consejo Técnico
	Mejorar los procesos en el sistema educativo	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.	Levantamiento de procesos Establecimiento de indicadores de gestión		X		Consejo Técnico Personal docente y administrativo
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.	Investigación de un nuevo modelo pedagógico		X		Personal docente
	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.	Plan de capacitación para el personal docente		X		Dirección General Personal docente
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa.	Plan de motivación y mejora de clima laboral			X	Dirección General

Elaborado por: Maribel Pacheco



4.2 ELABORACIÓN DE PERFILES

Para la Unidad Educativa “Mariano Negrete” se establecieron los siguientes proyectos:

CORTO PLAZO:

- Análisis de satisfacción de clientes
- Mejorar la cultura de servicio
- Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico
- Elaboración del direccionamiento estratégico
- Actualización de la estructura organizacional

MEDIANO PLAZO:

- Levantamiento de procesos
- Establecimiento de indicadores de gestión
- Investigación de un nuevo modelo pedagógico
- Plan de capacitación para el personal.

LARGO PLAZO:

- ✓ Plan de investigación de mercados
- ✓ Plan de motivación y mejora del clima laboral

A continuación se detalla el perfil de cada proyecto:



CORTO PLAZO

PROYECTO 1: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:	
	<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p>		1 año	
			Fecha inicio: 02-SEP-2008	
		Fecha fin: 02-SEP -2009		
Responsable: ✓ Director		Costo estimado: \$ 700		Financiamiento: Propio
Alcance: Prestar un servicio educativo de calidad con personal docente capacitado y comprometido con los objetivos institucionales, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y obtener su fidelidad.				
Objetivos: ✓ Captar mínimo 30 alumnos para el octavo año de educación básica.		Metas: ✓ Se incrementará en un 6% del total facturado con respecto al saldo del año anterior.		Indicadores: ✓ Índice de satisfacción de los clientes: $\frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes encuestados}} \times 100$ ✓ Índice de retención de los clientes: $\frac{\text{Clientes totales} - \text{disertores}}{\text{Clientes totales}}$
Resultados esperados: ✓ Alcanzar la fidelidad de los clientes a través de la presentación de un servicio educativo de calidad.			Riesgos identificados: ✓ No cubrir necesidades y expectativas de los clientes.	
Recursos requeridos				
Recursos humanos: ✓ 1 encuestador	Recursos económicos: ✓ \$200 sueldo encuestador ✓ \$200 elaboración de trípticos. ✓ \$50 copias ✓ \$250 Análisis y levantamiento de datos		Recursos materiales ✓ 1 computadora	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de satisfacción de los clientes			Elaborado por: Maribel Pacheco	



PROYECTO 2: MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:		
	<p style="text-align: center;">MERORAR LA CULTURA DE SERVICIO</p>		6 meses		
			Fecha inicio: 01-SEP-2008		
		Fecha fin: 01-MAR -2009			
Responsable: ✓ Director		Costo estimado: \$ 2000	Financiamiento: Propio		
Alcance: Mejorar la cultura de servicio que ofrece el personal de la unidad educativa para brindar mayor satisfacción en el cliente y así conseguir su fidelidad.					
Objetivos: ✓ Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.		Metas: ✓ Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes		Indicadores: ✓ Índice de satisfacción de los clientes: $\frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes encuestados}} \times 100$ ✓ Disminución de quejas # Quejas	
Resultados esperados: ✓ Alcanzar la fidelidad de los clientes. ✓ Lograr que los empleados se comprometan con la institución para mejor el servicio. ✓ Ofrecer un servicio educativo eficaz, eficiente y efectivo.			Riesgos identificados: ✓ No cubrir las expectativas de los clientes al brindar un servicio educativo deficiente.		
Recursos requeridos					
Recursos humanos: ✓ 1 analista y encuestador. ✓ Director general.		Recursos económicos: ✓ \$700 para talleres, cursos, recursos materiales, refrigerio. ✓ \$300 para impresión de bípticos.		Recursos materiales ✓ 1 computadora ✓ Suministros de oficina	Otros: ✓ Aula de audiovisuales
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de satisfacción de los clientes ✓ # Quejas				Elaborado por: Maribel Pacheco	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 3: DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN NUEVO CICLO BÁSICO

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:	
	DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN NUEVO CICLO BÁSICO		1 año	
			Fecha inicio: 02-SEP-2008	
		Fecha fin: 01-SEP-2009		
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico		Costo estimado: \$ 10,000		Financiamiento: Banco del Pichincha
Alcance: Realizar un estudio técnico para medir la factibilidad de introducir un nuevo ciclo de educación básica que cumpla con las expectativas de los clientes				
Objetivos: ✓ Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica		Metas: ✓ Cubrir un nuevo segmento de mercado que cumplan con las expectativas de los clientes.		Indicadores: ✓ Crecimiento del mercado # Clientes nuevos ----- x 100 # Clientes totales
Resultados esperados: ✓ Diseñar un nuevo ciclo básico para lograr un crecimiento considerable en el mercado.			Riesgos identificados: ✓ No alcanzar la aceptación del nuevo ciclo básico. ✓ No realizar una buena promoción del nuevo servicio educativo ofrecido.	
Recursos requeridos				
Recursos humanos: ✓ Director general ✓ Personal docente y administrativo		Recursos económicos: ✓ \$10000 para el diseño del aula.		Recursos materiales ✓ 1 aula completa para el nuevo ciclo
				Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de crecimiento de mercado			Elaborado por: Maribel Pacheco	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 4: ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

	Nombre del proyecto: ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Duración estimada: 2 años	
			Fecha inicio: 02-SEP-2008	
			Fecha fin: 01-SEP-2010	
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico		Costo estimado: \$ 900	Financiamiento: Propio	
Alcance: La unidad educativa “Mariano Negrete” no cuenta con un direccionamiento estratégico por lo que sus objetivos y estrategias no son claros. Este proyecto ayuda a la institución a definir sus metas y concentrar sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de objetivos.				
Objetivos: ✓ Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Metas: ✓ Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico.	Indicadores: ✓ Eficiencia estratégica Estrategias exitosas ----- x 100 Estrategias propuestas ✓ Nivel de cumplimiento Objetivos y metas cumplidas ----- x 100 Objetivos y metas propuestas		
Resultados esperados: ✓ Definir la razón de ser de la unidad educativa para poder alcanzar las metas propuestas.		Riesgos identificados: ✓ No cumplir con los objetivos planteados. ✓ No cubrir las expectativas de los clientes internos y externos		
Recursos requeridos				
Recursos humanos: ✓ Consejo técnico ✓ 1 capacitador ✓ 1 encuestador	Recursos económicos: ✓ \$ 200 encuestador ✓ \$ 600 capacitación ✓ \$ 100 suministros y material didáctico	Recursos materiales ✓ 2 computadoras	Otros: ✓ Sala de internet	
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de eficiencia en el cumplimiento de estrategias			Elaborado por: Maribel Pacheco	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 5: ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	Nombre del proyecto:		Duración estimada: 7 meses		
	ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		Fecha inicio: 02-SEP -2008		
			Fecha fin: 01-ABR-2009		
Responsable: <input checked="" type="checkbox"/> Director <input checked="" type="checkbox"/> Consejo Técnico		Costo estimado: \$ 800	Financiamiento: Propio		
Alcance: La unidad educativa “Mariano Negrete” posee una estructura organizacional funcional, este proyecto ayudará a mejorar los tiempos asignados para cada actividad ya que la estructura organizacional por procesos ayuda a mejorar la comunicación entre los empleados y descentralizar actividades.					
Objetivos: <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar una estructura organizacional flexible.	Metas: <input checked="" type="checkbox"/> Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno	Indicadores: <input checked="" type="checkbox"/> Eficiencia en la estructura organizacional $\frac{\# \text{ Pasos por la organización actual}}{\# \text{ Pasos por la organización por procesos}} \times 100$ <input checked="" type="checkbox"/> Personas por procesos $\frac{\# \text{ Personas procesos ejecutados}}{\# \text{ Personas procesos programados}} \times 100$			
Resultados esperados: <input checked="" type="checkbox"/> Optimizar el tiempo de respuestas. <input checked="" type="checkbox"/> Eliminar actividades innecesarias.		Riesgos identificados: <input checked="" type="checkbox"/> Reducción del personal			
Recursos requeridos					
Recursos humanos: <input checked="" type="checkbox"/> 2 personas que se encarguen de levantar información de las actividades de la institución.	Recursos económicos: <input checked="" type="checkbox"/> \$ 800 para la elaboración de la nueva estructura	Recursos materiales <input checked="" type="checkbox"/> 2 computadoras	Otros:		
Normas o estándares a utilizar: <input checked="" type="checkbox"/> % de eficiencia de la estructura organizacional			Elaborado por: Maribel Pacheco		



MEDIANO PLAZO

PROYECTO 6: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:	
	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		6 meses	
			Fecha inicio: 01-SEP-2009	
		Fecha fin: 01-MAR-2010		
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico		Costo estimado: \$ 750	Financiamiento: Propio	
Alcance: La unidad educativa “Mariano Negrete” cuenta con algunos procesos definidos pero existen varias actividades innecesarias que provocan pérdida de tiempo y dinero, por lo que este proyecto mejorará los procesos de la institución optimizando tiempo y recursos alcanzando una mayor productividad.				
Objetivos: ✓ Mejorar los procesos en el sistema educativo.		Metas: ✓ Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la unidad educativa.	Indicadores: ✓ Costo del proceso \sum Costos de cada actividad del proceso ✓ Personas por proceso $\frac{\text{Número personas procesos ejecutados}}{\text{Número personas procesos programados}}$	
Resultados esperados: • Disminuir las actividades innecesarias. • Mejorar la atención al cliente ya que los tiempos de respuestas y costos serían menores. • Se optimizarán recursos.			Riesgos identificados: ✓ Determinar actividades innecesarias	
Recursos requeridos				
Recursos humanos: ✓ 1 personas que se encargue de levantar información de los procesos	Recursos económicos: ✓ \$ 750 para el levantamiento de procesos		Recursos materiales: ✓ 1 computadora	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ Nivel de costos ✓ Número de personas a utilizar			Elaborado por: Maribel Pacheco	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 7: ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:		
	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN		5 meses		
			Fecha inicio: 01-SEP-2009		
		Fecha fin: 01-FEB-2009			
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico ✓ Personal docente y administrativo		Costo estimado: \$ 750	Financiamiento: Propio		
Alcance: La unidad educativa “Mariano Negrete” actualmente no cuenta con indicadores de gestión para la evaluación de sus actividades y objetivos, por lo que este proyecto ayudará a establecer indicadores que permitan la medición de sus actividades evaluando el desempeño de la institución en base a sus objetivos y metas planteadas.					
Objetivos: ✓ Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa. ✓ Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos y costos.		Metas: ✓ Alcanzar el 85% de efectividad en los procesos	Indicadores: ✓ Efectividad de los indicadores por procesos <i>Número de actividades efectivas por procesos</i> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <i>Total de actividades por proceso</i>		
Resultados esperados: ✓ Evaluar cada uno de los procesos que se realizan dentro de la institución. ✓ Mejorar los procesos para optimizar recursos.			Riesgos identificados: ✓ No establecer indicadores adecuados. ✓ No obtener los resultados esperados.		
Recursos requeridos					
Recursos humanos: ✓ Director ✓ Consejo técnico		Recursos económicos: ✓ \$ 750 para establecer los indicadores de gestión.	Recursos materiales: ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina		Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de eficiencia de los indicadores			Elaborado por: Maribel Pacheco		



PROYECTO 8: INVESTIGACIÓN DE UN NUEVO MODELO PEDAGÓGICO

	Nombre del proyecto:		Duración estimada: 15 meses		
	<p style="text-align: center;">INVESTIGACIÓN DE UN NUEVO MODELO PEDAGÓGICO</p>		Fecha inicio: 01-SEP-2009		
			Fecha fin: 01-DIC-2010		
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico ✓ Personal docente y administrativo		Costo estimado: \$ 2600	Financiamiento: Propio		
Alcance: La unidad educativa “Mariano Negrete” actualmente utiliza un modelo pedagógico Constructivista – Conceptualista que ha logrado que la institución ofrezca un servicio educativo de excelencia, este proyecto ayudará a estimular a los maestros a cambiar sus técnicas y métodos de inter aprendizaje, utilizando Metodología Alternativa en todas las áreas de estudio.					
Objetivos: ✓ Elaborar un manual técnico pedagógico de metodología alternativa ✓ Evaluar continuamente el trabajo desempeñado por los maestros y el cambio de actitud de los alumnos y padres de familia.		Metas: ✓ Mejorar en un 80% la calidad educativa por medio de métodos y técnicas que permitan llegar a la excelencia.		Indicadores: ✓ Nuevos modelos pedagógicos $\frac{\# \text{ modelos implementados}}{\# \text{ modelos programados}} \times 100$	
Resultados esperados: ✓ Motivar a la comunidad educativa a un cambio profundo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.			Riesgos identificados: ✓ Que los maestros, alumnos y padres de familia no se adapten a los cambios planificados		
Recursos requeridos					
Recursos humanos: ✓ Director ✓ Consejo técnico ✓ Personal docente administrativo		Recursos económicos: ✓ \$ 900 para investigación de un nuevo modelo pedagógico	Recursos materiales ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina		Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % investigación del modelo pedagógico			Elaborado por: Maribel Pacheco		



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 9: PLAN DE CAPACITACIÓN

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:	
	PLAN DE CAPACITACIÓN		1 año	
			Fecha inicio: 01-SEP-2009	
				Fecha fin: 01-SEP -2010
Responsable: ✓ Director ✓ Personal docente y administrativo		Costo estimado: \$ 2500	Financiamiento: Propio	
Alcance: La unidad educativa designa al personal docente a las capacitaciones que dicta el Ministerio de Educación y el personal administrativo no recibe capacitaciones que ayuden a mejorar sus habilidades, pero no tiene un plan interno para mejorar las habilidades del personal y aumentar su productividad.				
Objetivos: ✓ Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia. ✓ Contar con personal altamente capacitado que esté en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.		Metas: ✓ Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes	Indicadores: ✓ Capacitación del personal: # Empleados que aprobaron el curso ----- x 100 # Empleados programados para el curso ✓ Efectividad de la capacitación: # Cursos de capacitación dictados ----- x 100 # Cursos de planificación programados ✓ Nota de las evaluaciones individuales	
Resultados esperados: ✓ Cumplir con el perfil del personal requerido. ✓ Satisfacer las necesidades del cliente interno.		Riesgos identificados: ✓ Que las capacitaciones no sean aplicadas como se espera. ✓ Que las evaluaciones del personal sean inferiores a las planificadas.		
Recursos requeridos				
Recursos humanos: ✓ 2 capacitadores. ✓ Director General	Recursos económicos: ✓ \$2500 para los cursos de capacitación	Recursos materiales ✓ 1 computador ✓ 1 infocus. ✓ 1 resma de hojas. ✓ 1 pizarrón de tiza líquida.	Otros: ✓ Aula de audiovisuales	
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de efectividad en la capacitación.			Elaborado por: Maribel Pacheco	



LARGO PLAZO

PROYECTO 10: PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

	Nombre del proyecto:		Duración estimada:		
	<p style="text-align: center;">PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</p>		6 meses		
			Fecha inicio: 01-SEP-2009		
		Fecha fin: 01-MAR -2010			
Responsable: ✓ Director		Costo estimado: \$ 1000	Financiamiento: Propio		
Alcance: La unidad educativa no cuenta con un departamento que se encargue de la promoción de los servicios educativos que ofrece y esto genera una desventaja en el mercado ya que no conoce profundamente las necesidades de la demanda.					
Objetivos: ✓ Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.		Metas: ✓ Incrementar en un 10% la participación en el mercado		Indicadores: ✓ Participación en el mercado: # Clientes totales en la categoría ----- x 100 # Clientes totales competencia	
Resultados esperados: ✓ Ingreso a nuevos a mercados. ✓ Incremento de participación en el mercado			Riesgos identificados: ✓ Crecimiento continuo de la competencia		
Recursos requeridos					
Recursos humanos: ✓ 1 encuestador. ✓ 1 analista. ✓ Director General		Recursos económicos: ✓ \$1000 para la investigación de mercados		Recursos materiales ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de participación en el mercado				Elaborado por: Maribel Pacheco	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 11: PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL

	Nombre del proyecto:		Duración estimada: 15 meses		
	PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL		Fecha inicio: 01-SEP-2009		
			Fecha fin: 01-DIC -2010		
Responsable: ✓ Director		Costo estimado: \$ 1200	Financiamiento: Propio		
Alcance: El mantener un personal altamente motivado permite la eficacia de las actividades, la rapidez del proceso y mejora la calidad del servicio, logrando que la institución sea competitiva y pueda enfrentar a la competencia.					
Objetivos: ✓ Incrementar el nivel de satisfacción laboral.		Metas: ✓ Lograr mediante la satisfacción laboral un incremento del 90% en la productividad y eficiencia del personal.		Indicadores: ✓ Capacitación del personal: # Empleados que aprobaron el curso ----- x 100 # Empleados programados para el curso ✓ Efectividad de la capacitación: # Cursos de capacitación dictados ----- x 100 # Cursos de planificación programados	
Resultados esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con empleados comprometidos con la institución. • Mantener un ambiente armónico dentro de la institución. 			Riesgos identificados: ✓ Que el personal no se adapte a los cambios		
Recursos requeridos					
Recursos humanos: ✓ Director General		Recursos económicos: ✓ \$1200 para mejorar el clima laboral		Recursos materiales ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de satisfacción laboral				Elaborado por: Maribel Pacheco	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 2: MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO

PROGRAMACIÓN # 2														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO:			Mejorar la cultura de servicio											
REPOSABLE:			Director											
II. OBJETIVOS.														
* Objetivo Estratégico			<input type="checkbox"/> Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.											
III. CURSOS DE ACCIÓN														
a) Planificación del estudio.														
Actividad	Tiempo	2008					2009					RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			J
Mejorar la cultura de servicio													Director	\$ 2.000,00
1. Elaborar un plan para mejorar la cultura de servicio en la institución														\$ 15,00
2. Realizar una investigación de la situación actual del cliente en cuanto a satisfacción														\$ 80,00
3. Análisis de los resultados obtenidos														\$ 35,00
3. Elaboración del plan de capacitación														\$ 45,00
4. Realizar el cronograma de las capacitaciones														\$ 1.600,00
5. Presupuesto del plan														\$ 15,00
6. Difusión de la cultura de servicio														\$ 150,00
7. Evaluación de los empleados														\$ 60,00
* Fecha de Inicio		sep-08												
* Fecha de Terminación		mar-09												
* Unidad de medida		Satisfacción de los clientes												
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación														
Análisis y seguimiento del incremento de la satisfacción de los clientes														
* Verificación Parcial Inicial:		dic-08												
* Verificación Parcial Final:		mar-09												
IV. OBSERVACIONES														
Es importante mejorar la cultura de servicio para que los clientes se sientan satisfechos lo que permitirá conseguir su fidelidad.														



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 3: DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN NUEVO CICLO BÁSICO

<b style="color: red;">PROGRAMACIÓN # 3															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:	Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico														
REPOSABLE:	Director Consejo técnico														
II. OBJETIVOS.															
* Objetivo Estratégico	<input type="checkbox"/> Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para el octavo año de educación básica														
III. CURSOS DE ACCIÓN															
a) Planificación del estudio.															
Tiempo	2008			2009							RESPONSABLE	PRESUPUESTO			
Actividad	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico														Director Consejo técnico	\$ 10.000,00
1. Investigación de la situación actual de la institución															\$ 500,00
2. Realizar una investigación de mercados															\$ 600,00
3. Determinar el lugar adecuado para instalar el aula para el octavo año de educación básica															\$ 100,00
4. Realizar un presupuesto															\$ 200,00
5. Adecuación e instalación del aula															\$ 8.550,00
6. Inauguración del nuevo ciclo básico															\$ 50,00
* Fecha de Inicio		sep-08													
* Fecha de Terminación		sep-09													
* Unidad de medida		Análisis de cobertura del nuevo servicio													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Análisis y seguimiento del incremento de la satisfacción de los clientes													
* Verificación Parcial Inicial:		dic-08													
* Verificación Parcial Final:		sep-09													
IV. OBSERVACIONES		Determinar el grado de aceptación que tiene el nuevo ciclo básico por lo menos cada trimestre.													



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 5: ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROGRAMACIÓN # 5																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
PROYECTO:		Actualización de la estructura organizacional															
RESPONSABLE:		Director Consejo técnico															
II. OBJETIVOS.																	
* Objetivo Estratégico		<input type="checkbox"/> Elaborar una estructura organizacional flexible.															
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del estudio.																	
Actividad	Tiempo	2008					2009					RESPONSABLE	PRESUPUESTO				
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			J	A	S	
Actualización de la estructura organizacional															Director Consejo técnico	\$ 800,00	
1. Análisis de la estructura organizacional actual de la institución																	\$ 150,00
2. Investigación de las necesidades internas																	\$ 250,00
3. Formular una estructura por procesos																	\$ 300,00
4. Aprobación la nueva estructura organizacional																	\$ 50,00
5. Evaluación de los procesos en la nueva estructura																	\$ 50,00
* Fecha de Inicio												sep-08					
* Fecha de Terminación												abr-09					
* Unidad de medida												% de eficiencia de la estructura planteada					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Realizar un análisis de los procesos de la estructura organizacional para eliminar las actividades innecesarias															
* Verificación Parcial Inicial:												dic-08					
* Verificación Parcial Final:												abr-09					
IV. OBSERVACIONES																	
Proporcionará un servicio eficiente ya que se reduce el tiempo de respuesta en cada proceso																	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MEDIANO PLAZO

PROYECTO 6: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

PROGRAMACIÓN # 6											
I. INFORMACIÓN GENERAL											
PROYECTO:						Levantamiento de procesos					
RESPONSABLE:						Director Consejo técnico					
II. OBJETIVOS.											
* Objetivo Estratégico						<input type="checkbox"/> Mejorar los procesos en el sistema educativo.					
III. CURSOS DE ACCIÓN											
a) Planificación del estudio.											
Tiempo											
Actividad											
RESPONSABLE											
PRESUPUESTO											
Levantamiento de procesos											
1. Identificación de los procesos actuales de la institución											
2. Identificación de los procesos estratégicos, técnicos y de soporte.											
3. Establecimiento de la cadena de valor											
4. Levantamiento de los procesos											
5. Reestructuración de los procesos											
6. Aprobación de los nuevos procesos											
7. Aplicación de los nuevos procesos											
* Fecha de Inicio											
* Fecha de Terminación											
* Unidad de medida											
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación											
* Verificación Parcial Inicial:											
* Verificación Parcial Final:											
IV. OBSERVACIONES											



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 7: ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

PROGRAMACIÓN # 7																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
PROYECTO:		Establecimiento de indicadores de gestión														
REPOSABLE:		Director Consejo técnico Personal docente y administrativo														
II. OBJETIVOS.																
* Objetivo Estratégico		<input type="checkbox"/> Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa. <input type="checkbox"/> Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos y costos.														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio.																
Tiempo		2009					2010					RESPONSABLE	PRESUPUESTO			
Actividad		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Establecimiento de indicadores de gestión															Director Consejo técnico Personal docente y administrativo	\$ 750,00
1. Investigación de la situación actual de la institución																\$ 100,00
2. Determinación de objetivos y metas organizacionales																\$ 170,00
3. Establecimiento de proyectos																\$ 150,00
4. Establecimiento de indicadores de gestión																\$ 300,00
5. Aprobación de los nuevos indicadores de gestión																\$ 30,00
* Fecha de Inicio		sep-09														
* Fecha de Terminación		feb-10														
* Unidad de medida		% de efectividad de los indicadores por procesos														
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Análisis de los procesos a través de indicadores de gestión														
* Verificación Parcial Inicial:		dic-09														
* Verificación Parcial Final:		feb-10														
IV. OBSERVACIONES		Realizar una evaluación continua de los proyectos a través de los indicadores para verificar su efectividad														



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 8: INVESTIGACIÓN DE UN NUEVO MODELO PEDAGÓGICO

PROGRAMACIÓN # 9																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
PROYECTO:	Plan de capacitación																	
RESPONSABLE:	Director Personal docente y administrativo																	
II. OBJETIVOS.																		
* Objetivo Estratégico	<input type="checkbox"/> Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia. <input type="checkbox"/> Contar con personal altamente capacitado que esté en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del estudio.																		
Tiempo	2009				2010								RESPONSABLE	PRESUPUESTO				
Actividad	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Director Personal docente y administrativo	
Plan de capacitación																		\$ 2.500,00
1. Investigación de necesidades de capacitación por áreas																		\$ 100,00
2. Formular el plan de capacitación																		\$ 70,00
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones																		\$ 50,00
4. Presupuesto del plan																		\$ 30,00
5. Evaluación y contratación de capacitadores																		\$ 100,00
6. Aprobación del plan																		\$ 50,00
7. Desarrollo del plan																		\$ 2.000,00
8. Evaluaciones al personal docente y administrativo																		\$ 100,00
* Fecha de Inicio	sep-09																	
* Fecha de Terminación	sep-10																	
* Unidad de medida	Notas de evaluaciones del personal																	
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Estudio continuo de las necesidades de crecimiento laboral y profesional del personal																	
* Verificación Parcial Inicial:	ene-10																	
* Verificación Parcial Final:	sep-10																	
IV. OBSERVACIONES																		
Las capacitaciones al personal permitirán aumentar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno.																		



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 9: PLAN DE CAPACITACIÓN

PROGRAMACIÓN # 9																			
I INFORMACIÓN GENERAL																			
PROYECTO:		Plan de capacitación																	
REPOSABLE:		Director Personal docente y administrativo																	
II. OBJETIVOS.																			
* Objetivo Estratégico		<input type="checkbox"/> Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia. <input type="checkbox"/> Contar con personal altamente capacitado que esté en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación del estudio.																			
Tiempo		2009					2010					RESPONSABLE	PRESUPUESTO						
Actividad		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			J	A	S	O	N	D
Plan de capacitación																		Director Personal docente y administrativo	\$ 2.500,00
1. Investigación de necesidades de capacitación por áreas																			\$ 100,00
2. Formular el plan de capacitación																			\$ 70,00
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones																			\$ 50,00
4. Presupuesto del plan																			\$ 30,00
5. Evaluación y contratación de capacitadores																			\$ 100,00
6. Aprobación del plan																			\$ 50,00
7. Desarrollo del plan																		\$ 2.000,00	
8. Evaluaciones al personal docente y administrativo																			\$ 100,00
* Fecha de Inicio													sep-09						
* Fecha de Terminación													sep-10						
* Unidad de medida													Notas de evaluaciones del personal						
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Estudio continuo de las necesidades de crecimiento laboral y profesional del personal																	
* Verificación Parcial Inicial:													ene-10						
* Verificación Parcial Final:													sep-10						
IV. OBSERVACIONES													Las capacitaciones al personal permitirán aumentar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno.						



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROYECTO 11: PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL

PROGRAMACIÓN # 11																			
I INFORMACIÓN GENERAL																			
PROYECTO:		Plan de motivación y mejora del clima laboral																	
RESPONSABLE:		Director																	
II. OBJETIVOS.																			
* Objetivo Estratégico		<input type="checkbox"/> Incrementar el nivel de satisfacción laboral.																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación del estudio.																			
Actividad	Tiempo	2009				2010								RESPONSABLE	PRESUPUESTO				
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A			S	O	N	D
Plan de motivación y mejora del clima laboral																		Director	\$ 1.200,00
1. Realizar un análisis del clima laboral actual																			\$ 150,00
2. Elaboración y aplicación de encuestas para determinar el estado del clima laboral																			\$ 150,00
3. Análisis de resultados obtenidos																			\$ 100,00
4. Difusión de resultados																			\$ 50,00
5. Formular el programa de motivación y mejora del clima laboral																			\$ 100,00
6. Desarrollo del plan																		\$ 600,00	
7. Control y evaluación del plan																			\$ 50,00
* Fecha de Inicio		sep-09																	
* Fecha de Terminación		dic-10																	
* Unidad de medida		Índice de satisfacción laboral																	
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Realizar evaluaciones continuas de la capacitaciones de motivación para mejorar el ambiente laboral																	
* Verificación Parcial Inicial:		ene-10																	
* Verificación Parcial Final:		dic-10																	
IV. OBSERVACIONES																			
Permitirá aumentar la satisfacción de los empleados aumentando así su eficiencia en las funciones asignadas																			



4.4 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

“La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos”.³² Estos nos llevará a una priorización de las propuestas y a la selección de aquellas que cumplen con los propósitos de la Planificación Estratégica.

La calificación que nace de la relación de un objetivo y un proyecto estará vinculada al grado de impacto o de relación de ambos.

Impacto Estratégico de los proyectos	Peso
Fuerte	5
Moderada	3
Débil	1

³² Serna Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 239.

Tabla 47: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PROYECTOS OBJETIVOS	Analisis de satisfacción de clientes	Mejorar la cultura de servicio	Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico	Elaboración del direccionamiento estratégico	Actualización de la estructura organizacional	Levantamiento de procesos	Establecimiento de indicadores de gestión	Investigación de un nuevo modelo pedagógico	Plan de capacitación	Plan de investigación de mercados	Plan de motivación y mejora del clima laboral
	Mantener un crecimiento de ingresos sustentable	3	5	5	5	1	3	5	5	3	5
Incrementar la participación en el mercado	3	5	5	5	1	3	5	5	3	5	3
Incrementar el índice de satisfacción en los clientes	5	5	3	1	3	3	1	5	5	5	5
Disminuir el índice de quejas	5	5	1	1	1	1	3	3	5	1	5
Incrementar un nivel de educación básica para satisfacer a la demanda	3	1	5	3	1	1	1	3	1	3	1
Incrementar el índice de retención de clientes	3	5	1	1	3	1	1	3	5	3	5
Establecer un modelo de gestión estratégica	3	1	3	5	3	5	5	3	3	5	1
Elaborar una estructura organizacional flexible	3	3	1	1	5	5	1	3	3	1	1
Mejorar los procesos en el sistema educativo	5	3	1	3	5	5	5	5	5	3	5
Investigar nuevos modelos pedagógicos.	3	3	3	3	1	1	1	5	3	5	1
Elaborar un sistema de evaluaciones	1	1	1	3	5	1	3	1	5	1	5
Elaborar un sistema de capacitación	1	5	1	3	3	3	3	5	5	1	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL	38	42	30	34	32	32	34	46	46	38	40
PRIORIDAD	5	3	11	7	9	10	8	1	2	6	4

Elaborado por: Maribel Pacheco



4.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

Los proyectos de corto y mediano plazo seleccionados para ser desarrollados, en base a su prioridad, tiempo y factibilidad, son los que se detallan a continuación:

CORTO PLAZO

1. Mejorar la cultura de servicio.

MEDIANO PLAZO

2. Investigación de un nuevo modelo pedagógico
3. Plan de capacitación

4.5.1 PROYECTO 1: MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO

4.5.1.1 ALCANCE:

Mejorar la cultura de servicio que ofrece el personal de la unidad educativa para brindar mayor satisfacción en el cliente y así conseguir su fidelidad.

4.5.1.2 OBJETIVO:

Desarrollar un programa de difusión de atención al cliente con el fin de mejorar la cultura de servicio, involucrando a todos los miembros de la unidad educativa con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

4.5.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Implementar una cultura de servicio a través de charlas y entrega de bípticos a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- ✓ Concienciar al personal sobre la importancia del trato al cliente dentro de la institución.



4.5.1.4 JUSTIFICACIÓN:

El cliente es la parte esencial dentro de toda organización, por este motivo actualmente todas las empresas se encargan de establecer la mejor estrategia para alcanzar su satisfacción.

Para lograr esto la unidad educativa debe preocuparse por mantener al cliente interno en un ambiente adecuado con el fin de que este pueda brindar una mejor atención al cliente externo.

4.5.1.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.5.1.5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Para poder mejorar la cultura de servicio se debe determinar la satisfacción de los clientes internos a través de la medición del clima laboral que cobra especial relevancia al tratarse como una herramienta de desarrollo organizacional; la aplicación tiene como objetivo orientar estrategias y acciones para facilitar a los empleados a trabajar en un clima satisfactorio que apoye en la calidad del servicio a la comunidad educativa.

Para lo cual la institución aplicará en su personal la siguiente encuesta:

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La Unidad Educativa “Mariano Negrete” quiere recoger la opinión del personal, con el objetivo de obtener información y así mejorar la calidad en la prestación del servicio a los Clientes Internos, así como facilitar los medios y las condiciones adecuadas en los respectivos puestos de trabajo, a partir de esta información se podrán tomar estratégicamente decisiones que nos permitan a todos mejorar.

El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial.

Se pretende que respondan con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible al mismo.



INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

1. Sexo

Hombre

Mujer

2. Edad

Menos de 21 años

Entre 22 y 26 años

Entre 27 y 31 años

Entre 32 y 36 años

Más de 37 años

3. Área en la que trabajas

Personal directivo

Personal administrativo

Personal docente

4. Tiempo trabajado en la Institución

Menos de 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 3 años

Entre 3 y 4 años

Entre 4 y 5 años

Más de 5 años

5. Nivel de Ingresos Mensuales

Entre 100-200

Entre 201-400

Entre 401-600

Entre 601-800



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Entre 801-1000

Más de 1000

PERCEPCIÓN DEL AMBITO DE TRABAJO

Las respuestas oscilaran en 5 niveles:

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

PUESTO DE TRABAJO

6. El trabajo en mi Área está bien organizado
7. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí
8. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades
9. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo
10. Existe un manual de procesos y control interno de su área

DIRECCIÓN DEL AREA

11. El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones
12. El responsable soluciona los problemas de manera eficaz
13. El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad
14. El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad
15. El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo.

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

16. La comunicación interna dentro del área funciona correctamente
17. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable
18. Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

19. Conozco los servicios que prestan las demás áreas a los clientes
20. Tenemos una adecuada coordinación con las otras áreas de la Institución
21. Conoce usted el plan de acción operativo de este año
22. La comunicación entre el personal del área y los clientes es buena

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS

23. Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud)
24. Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilitan mi actividad diaria
25. Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los clientes
26. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.

FORMACIÓN

27. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo
28. El plan de capacitación es útil
29. Mis necesidades con respecto al plan de capacitación han sido atendidas
30. Cuando es necesario, la institución me facilita formación al margen del plan de capacitación
31. Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., la formación que recibo es suficiente
32. Me encuentro capacitado para las funciones que desempeño

IMPLICACIÓN DE MEJORA

33. Entre los objetivos de mi área, es prioridad la mejora de la calidad de los servicios que prestamos
34. El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora
35. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora
36. En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad
37. Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

38. Cree Ud. Que debería evaluar periódicamente la calidad del servicio?
39. En los últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

40. Estoy motivado para realizar mi trabajo
41. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo
42. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce
43. En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias
44. La institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional
45. Si pudiera dejar la institución por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?
46. El nombre y el prestigio de la Institución son gratificantes para mi
47. Debería existir un programa de carácter social para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución
48. En general, me siento satisfecho en mi área
49. Que es necesario para incrementar su motivación?

PLANIFICACIÓN

50. Comprende usted los Objetivos Estratégicos Departamentales
51. Conoce usted las estrategias a realizarse para alcanzar estos Objetivos
52. Cree usted que el diseño del Cuadro de Mando Integral cubre las necesidades del Departamento
53. Cree usted que es necesaria una capacitación respecto al nuevo modelo de planificación estratégica
54. Cree usted que el personal que realiza la Planificación abastece todas las necesidades de la institución
55. El personal que realiza la Planificación se encuentra capacitado para brindar sus servicios
56. El tiempo de respuesta es bueno
57. Emita una sugerencia de mejora para planificación de la institución



NOTA:

La encuesta fue dividida en secciones que determinarán el grado real del Clima laboral, las cuales se detalla a continuación:

- **Puesto de Trabajo:** mide el sentimiento del personal con relación a su puesto de trabajo en el que se desarrolla.
- **Dirección del Área:** Mide como el personal percibe a su superior directo, el grado de comunicación entre ellos, la orientación estratégica de sus líderes y la satisfacción con la supervisión y el trato que recibe.
- **Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros:** .- Mide la percepción del personal respecto de la relación con sus compañeros de trabajo al desarrollar sus funciones y las relaciones interpersonales existentes.
- **Comunicación y Coordinación:** define la percepción del personal sobre el nivel comunicacional interno y la coordinación con las demás áreas.
- **Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos:** Medición que permite identificar la percepción del personal con respecto a las condiciones de seguridad e higiene del trabajo, cooperación, equidad y trato cordial
- **Formación:** Identifica la valuación del personal a la capacitación recibida.
- **Implicación de Mejora:** determina la percepción de los empleados sobre la mejora de los servicios, procesos y demás
- **Motivación y reconocimiento:** Identifica la percepción en la equidad del reconocimiento al trabajo y la motivación departamental existente.
- **Planificación:** Mide la percepción que tiene el personal con respecto al soporte brindado por la institución

Estructura y calificación de los reactivos de la encuesta.

Las premisas de la encuesta consideraron las siguientes opciones y valores.

1. Totalmente de Acuerdo
2. De Acuerdo
3. Indiferente



- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en Desacuerdo

Significado de las Denominaciones

- **Totalmente de acuerdo:** Caracteriza a una organización con un clima propicio para el trabajo y niveles favorables y estimulantes para su desarrollo y un alto grado de productividad por parte de los elementos que la componen.
- **De acuerdo:** El clima de la organización es adecuado y se registran niveles óptimos de productividad.
- **Indiferente:** Indica incertidumbre por parte de los empleados con respecto a la rumbo que sigue la organización y la estabilidad de sus trabajos.
- **En desacuerdo:** Indica cierto grado de insatisfacción en el personal y alerta sobre necesidades de cambio que eviten se convierta en situación crítica.
- **Totalmente en desacuerdo:** Indica que el ambiente de trabajo genera alto grado de insatisfacción para quienes la conforman, esto provoca bajos índices de productividad, tensión, conflicto y se está en riesgo de generar un clima hostil.

4.5.1.5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al aplicar la encuesta para medir el clima organizacional, la unidad educativa busca analizar las necesidades que tienen los trabajadores con el fin de atenderlas y lograr los siguientes resultados:

- Conocer si los trabajadores están conformes con sus puestos de trabajo y las funciones que desempeñan
- Poder diseñar talleres que permitan aumentar la satisfacción del cliente interno lo que ayudará a aumentar la productividad.

4.5.1.5.3 DESARROLLO DE TALLERES PARA EL PERSONAL

Para poder mejorar las relaciones laborales dentro de la institución se llevarán a cabo los siguientes talleres:

- Taller de compromiso con la empresa.
- Taller de integración entre el personal.




ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Taller de compromiso con la institución.

Este taller se enfocará a crear compromiso de los empleados con la institución, mediante la integración sus intereses:

Las actividades que se llevarán a cabo son:

- ✓ Exponer los objetivos de la empresa.
- ✓ Establecer los objetivos del taller.
- ✓ Panel de opiniones del personal en el cual expondrán que es lo que esperan de la empresa.
- ✓ Entrega de formulario para la realización del taller, el cual tendrá el siguiente formato:

	TALLER No. 1 Compromiso con la institución
OBJETIVO: Mejorar las relaciones entre los empleados y la institución mediante la búsqueda de beneficios mutuos	
DATOS PERSONALES	
NOMBRE:	_____
CARGO:	_____
FECHA:	_____
Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:	
1.- ¿Qué beneficios espero obtener de la institución?	
2.- ¿De qué manera puedo aportar para obtener los beneficios que espero?	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

3.- ¿Qué es lo que desea alcanzar la organización?
4.- Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:
5.- Me siento identificado con la institución?

Taller de integración entre el personal

El taller de integración entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Se formaran grupos de trabajo los mismos que plantearan todas las dudas que tengan y se tratará de llegar a un consenso.
- ✓ Introducción de los objetivos del taller.
- ✓ Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el siguiente formato:



TALLER No. 2 Integración del personal

OBJETIVO:

El presente documento le ayudará a conocer más a sus compañeros, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga de su grupo de trabajo

1.- Por qué motivo sus compañeros entraron a trabajar en esta institución?

2.- Cuáles son los principales objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?

3.- ¿Consideran que la empresa los ayudaría a cumplir con esos objetivos?

4.- ¿Consideran que al alcanzar los objetivos organizacionales también podrán alcanzar sus objetivos individuales?

5.- ¿Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?



Al finalizar el cuestionario cada grupo elegirá a un líder y explicarán sus repuestas y el resto de compañeros emitirá sus comentarios, de esta manera buscar explicar la importancia mejorar el clima laboral con el fin de realizar un mejor trabajo diario y brindar un mejor trato a los clientes.

Luego de establecer estrategias para mejorar el clima laboral se prosigue a implementar dentro de la organización una cultura de servicio.

4.5.1.5.4 ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA DE SERVICIO

Para la elaboración y difusión de un nuevo enfoque dentro de la institución de la cultura de servicio, el personal encargado junto con el Director presentarán un plan de capacitación enfocado a la atención al cliente, se entregarán bálticos que indiquen los puntos más importantes tratados en las capacitaciones con el fin de que todos los empleados se vayan relacionando con este tema.

Para identificar las falencias que tiene la institución al momento de prestar el servicio se ha diseñado la siguiente entrevista dirigida al cliente externo, es decir, a los padres de familia:



UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE” ENTREVISTA AL CLIENTE EXTERNO

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción del cliente por parte del personal que labora en la Unidad Educativa “Mariano Negrete”.



1. La atención que recibe por parte del personal de la unidad educativa es:

- Muy buena
Buena
Regular

2. La habilidad del personal para resolver problemas es?

- Muy buena Regular
Buena Pésima
Mala

3. El personal mantiene un trato cordial?

- Sí No

4. ¿El personal sabe brindar respuestas claras y oportunas a todas sus inquietudes?

- Sí No

5. Considera que sus quejas o reclamos son aceptados dentro de la institución?

- Sí No

4.5.1.5.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego analizar los resultados de las entrevistas se puede concluir que el personal docente y administrativo necesita desarrollar talleres que permitan mejorar las relaciones con los padres de familia y alumnos y así obtener mayor satisfacción.

4.5.1.5.6 FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

TEMAS A TRATARSE EN LOS TALLERES



● **Atención al Cliente I**

Temática Principal

Este curso permitirá mantener una buena relación entre el cliente y el empleado de la empresa.

Contenido

- ✓ Motivación para el servicio al cliente.
- ✓ ¿Quién es mi cliente?
- ✓ Características e nuestros clientes.
- ✓ Servicio al cliente, principios básicos y elementos.
- ✓ Conociendo lo que realmente desea el cliente.
- ✓ La excelencia en el servicio.

Duración: 10 horas (De lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$200 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres.

● **Atención al Cliente II**

Temática Principal

Este curso permitirá al empleado manejar en forma adecuada las quejas y reclamos que los clientes puedan tener, así como también aprenderán a tratar con clientes difíciles.

Contenido

- ✓ Manejo de quejas, reclamos, conceptos, semejanzas, diferencias.
- ✓ Manejo de quejas y reclamos con un enfoque institucional.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- ✓ Proceso para el manejo de quejas y reclamos.
- ✓ **Cientes difíciles;**
- ✓ Por qué hay clientes difíciles?
- ✓ Cómo tratar a los clientes difíciles?

Duración: 10 horas (De lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$200 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres.

Calidad y servicio

Temática Principal

Este curso permitirá al empleado conocer la filosofía, desarrollo, elementos, normas y estrategias para la función de servicio al cliente, como herramienta gerencial de las organizaciones, dentro del marco de la calidad.

Contenido

- ✓ Calidad y Servicio: Dos factores inseparables.
- ✓ Calidad de Diseño, de Conformación y de Desempeño.
- ✓ Elementos de satisfacción y estándares para buscar la excelencia.
- ✓ El Triángulo del Servicio.
- ✓ El Ciclo del Servicio. Ciclos de Contacto, de Servicio y de Pos-Servicio.

Duración: 10 horas (De lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$400 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres.



● **Mejorar la cultura de servicio**

Temática Principal

Crear conciencia sobre la importancia de mejorar la cultura de servicio para transformar la institución y orientarla hacia la satisfacción del cliente, mediante el manejo del liderazgo y conformación de equipos de trabajo orientados al servicio.

Contenido

- ✓ El Triángulo del Servicio.
- ✓ Fundamentos de la cultura organizacional.
- ✓ Elementos de una cultura de servicio al cliente.
- ✓ Retos de implantar una cultura de servicio.
- ✓ Modelo metodológico para implantar una cultura de servicio al cliente.

Duración: 10 horas (De lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$500 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres.

● **La estrategia de servicio como política corporativa**

Temática Principal



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Proporcionar los conocimientos y herramientas básicas a utilizar en el mercadeo del Servicio al cliente, como estrategia operativa y competitiva básica de la institución en la prestación del servicio.

Contenido

- ✓ Organización inteligente para el servicio.
- ✓ La Estrategia de Servicio como factor diferenciador.
- ✓ Elementos fundamentales para la formulación de una estrategia de servicio.
- ✓ Estrategias para asegurar el servicio.
- ✓ Cuándo y cómo replantear la Estrategia de Servicio

Duración: 10 horas (De lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$320 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres.

4.5.1.5.6 CRONOGRAMA PARA LOS TALLERES

Tabla 48: CRONOGRAMA DEL PROYECTO 1

N°	TALLER	DICIEMBRE 2008				ENERO 2009				HORAS	COSTO
		1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM		
1	Atención al cliente I									10	200
2	Atención al cliente II									10	200
3	Calidad y servicio									10	400
4	Mejorar la cultura de servicio									10	500
5	La estrategia de servicio como política corporativa									10	320
TOTAL										50	\$ 1.620

Elaborado por: Maribel Pacheco



4.5.1.5.7 PRESUPUESTO DEL PLAN

Una vez formulado el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

Tabla 49: PRESUPUESTO DEL PROYECTO 1

RUBRO		COSTO TOTAL
CURSOS		1620
SUMINISTROS DE OFICINA		170
REFRIGERIOS		250
TOTAL		2040

Elaborado por: Maribel Pacheco

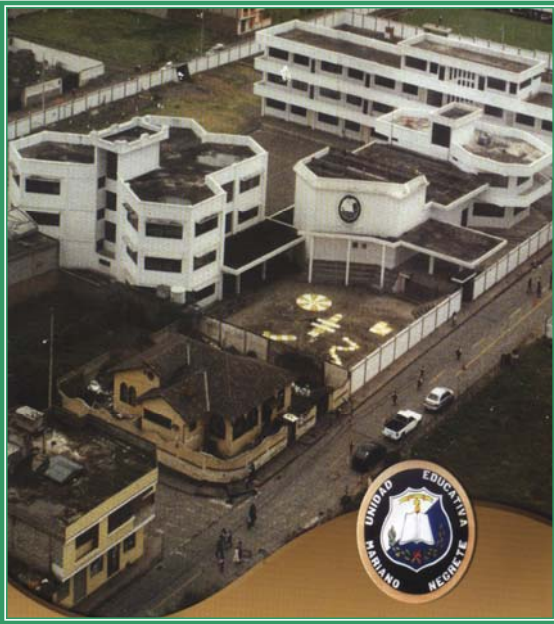
4.5.1.5.8 DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO

Se entregará a todo el personal que labora en la institución un bítptico en el cual se recalque la importancia que tiene el cliente para el crecimiento de la unidad educativa y los beneficios que se pueden alcanzar si se logra un alto nivel de satisfacción, el cual tendrá el siguiente formato:



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>UNIDAD EDUCATIVA "MARIANO NEGRETE"</p>	 <p>CULTURA DE SERVICIO</p>
---	---



74 años
Un legado de ayer para mañana



POLÍTICAS DE CALIDAD

- Educación libre de maltrato
- Aprendizaje con ternura, afecto y amor
- Educación en práctica de valores
- Respeto a las diferencias sociales e individuales de los estudiantes
- Construcción del conocimiento con la práctica física y mental



CORDIALIDAD

COMPROMISO

CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió"

EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

Un cliente:

- ✓ Es la persona más importante de nuestro negocio.

ACTITUD



Mejorar la cultura de servicio que ofrece el personal de la unidad educativa para brindar mayor satisfacción en el cliente y así conseguir su fidelidad.



- ✓ *Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.*



- ✓ *Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.*
- ✓ *Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.*



4.5.1.5.8 EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA CULTURA DE SERVICIO

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar a los empleados sobre la cultura de servicio dentro del cual se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test o prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar el nivel de conocimientos adquiridos, existirán dos formularios uno para el personal docente y otro para el personal administrativo cuyos formatos serán los siguientes:



UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE”

ENTREVISTA AL CLIENTE INTERNO

EVALUACIÓN

OBJETIVO:

Conocer el nivel de conocimientos adquiridos durante este período de comunicación y difusión de la cultura organizacional.

**DATOS
PERSONALES**

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué es un cliente?

2.- ¿Cuál es nuestro cliente?

3.- Tiene alguna importancia el cliente dentro de la institución?

4.- Las quejas y reclamos por parte del cliente pueden ser una oportunidad de mejora?

5.- ¿Cuáles son los ingredientes básicos del servicio?



4.5.1.5.9 INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN

A los tres meses de la aprobación e implementación del modelo se procederá a realizar el primer informe sobre los avances realizados, en cuanto al nivel de progreso y el nivel de compromiso de los empleados obtenidos de la evaluación realizada y de los primeros aumentos en los niveles de satisfacción de los clientes externos.

4.5.2 PROYECTO 2: INVESTIGACIÓN DE UN NUEVO MODELO PEDAGÓGICO

4.5.2.1 ALCANCE

En vista de la necesidad de cambiar las técnicas y métodos de estudio, tanto como la evaluación de los procesos de enseñanza – aprendizaje, surge la oportunidad de investigar diferentes tipos de modelos pedagógicos y metodologías nuevas y activas que permitan a los maestros y alumnos alcanzar una mejor calidad de la educación.

4.5.2.2 OBJETIVO

Definir la labor del administrador educativo mediante talleres para aprender y aplicar metodología alternativa que contribuya a potenciar el desarrollo del pensamiento en los procesos docentes y administrativos.

4.5.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la clase de metodología actual aplicada en la Unidad Educativa “Mariano Negrete”



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- Concienciar a los maestros, alumnos y padres de familia sobre la importancia de la actualización de procesos, métodos y técnicas educativas para innovarlas.
- Evaluar continuamente el trabajo desempeñado por los maestros y el cambio de actitud de los alumnos y padres de familia.

4.5.2.4 JUSTIFICACIÓN

La alternativa que ofrece la escuela activa, la metodología conceptual, el desarrollo del pensamiento holístico, el constructivismo, permite metodologías alternativas que logran los objetivos que persigue la educación actual.

Desarrollar y potenciar en los alumnos factores cognitivos, afectivos, de comunicación y de motricidad, que le den la categoría de un ser humano social e inteligente, para lo cual se necesita concienciar en el alumno y maestro la necesidad de aprender a aprehender para lograr aprendizajes significativos que faculten al estudiante a resolver problemas cotidianos con facilidad.

Este proyecto tiene como finalidad el motivar a la comunidad educativa a un cambio profundo en los procesos de enseñanza – aprendizaje, lo que permitirá desarrollar la creatividad de maestros y alumnos, desarrollando destrezas y habilidades en forma individual o grupal.

4.5.2.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.5.2.5.1 INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE INVESTIGAR UN NUEVO MODELO PEDAGÓGICO

La falta de organización institucional y el poco seguimiento en lo que respecta al ámbito pedagógico y curricular, desorganiza al cuerpo docente por lo cual los maestros no aplican una sola política de enseñanza.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Para diagnosticar la aplicación de metodología tradicional por parte de los maestros que consiste en el dictado y la copia, logrando un aprendizaje rutinario y memorístico, estudiantes poco activos y participativos, se ha desarrollado una encuesta dirigida a los estudiantes y a los padres de familia:

PREGUNTAS	FRECUENCIA			
	SIEMPRE	VARIAS VECES	A VECES	NUNCA
Existe organización estudiantil en la institución				
Se organizan los estudiantes en el aula				
El aprendizaje es activo y motivador				
Todas las áreas especiales son activas				
Los maestros aplican técnicas nuevas				
Se cambia de ambiente en las diferentes áreas de estudio				
Se utiliza material concreto para facilitar el aprendizaje				
Se utiliza recursos didácticos, tecnológicos y científicos.				
El maestro utiliza el dictado y la copia como técnica de enseñanza				
La evaluación se hace con una escala de 0 a 20				





ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE”				
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA				
PREGUNTAS	FRECUENCIA			
	SIEMPRE	VARIAS VECES	A VECES	NUNCA
Está de acuerdo con las técnicas que aplican los maestros para enseñar				
Cree que la metodología utilizada llena las expectativas de los estudiantes				
Está de acuerdo con la metodología impartida en la institución				
Utilizan los maestros el memorismo, el dictado y la copia como técnicas de enseñanza				
Resuelve su hijo sin dificultad las tareas y deberes diarios				
Está de acuerdo con la forma de evaluación				
Las actividades que realiza el estudiante en el aula le sirven para el desarrollo del pensamiento				
Apoyaría al plantel para un cambio metodológico				

4.5.2.5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Del análisis realizado para determinar la metodología actual en la educación se obtienen resultados los cuales permiten:

- Identificar el porcentaje de maestros que aplican metodología tradicional.
- Analizar si la evaluación está en la escala de la reforma curricular.
- Determinar si el sistema de aprendizaje es memorista y pasivo.
- Aplicar metodología alternativa para alcanzar la calidad en la enseñanza – aprendizaje.



4.5.2.6 PROPUESTA DEL NUEVO MODELO PEDAGÓGICO

Un factor importante para que se aplique la metodología alternativa para el desarrollo del pensamiento y la inteligencia en la Unidad Educativa “Mariano Negrete” es la deserción escolar, ya que los padres de familia eligen instituciones creadas recientemente que ofrecen varias alternativas para lograr un desarrollo personal y académico acorde con la tecnología actual.

Para determinar el nuevo modelo pedagógico que la institución utilizará, se van a desarrollar 3 proyectos pedagógicos, los que se detallan a continuación:

● **PROYECTO DE LECTO-ESCRITURA**

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar hábitos de lecto-escritura por medio de actividades motivadoras y procesos prácticos para facilitar el inter-aprendizaje.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Motivar a los alumnos con material concreto
- ✓ Crear una biblioteca
- ✓ Adecuar rincones de lecto-escritura
- ✓ Aplicar procesos simples
- ✓ Evaluar sistemáticamente
- ✓ Programar concursos

LOGROS

- ✓ Que los alumnos puedan leer con fluidez, estableciendo relaciones significativas entre un texto, el contexto y su propia experiencia.
- ✓ Que escriban párrafos sintetizando los contenidos con su propio lenguaje.
- ✓ Que extraigan ideas principales y secundarias utilizando ordenadores gráficos.
- ✓ Que copien al dictado con un mínimo de errores ortográficos.

MARCO TEÓRICO



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Para proceder a la aplicación de este proyecto debemos recordar nuestra opción metodológica a partir de un texto.

Esta opción nos indica que LEER es la capacidad para establecer relaciones significativas entre un texto, el contexto y la experiencia del lector o la lectora y no la mera acción automática de descifrar signos escritos. Por esto el maestro debe orientarse fundamentalmente a facilitar experiencias educativas en las que el alumno tenga diversas oportunidades para establecer dichas relaciones y consecuentemente para potenciar su capacidad de comunicación.

De acuerdo con la complejidad de las destrezas que deben desarrollarse en el aprendizaje de la lengua a través del arte del lenguaje, se han establecido cuatro periodos que deben cumplirse en la escuela básica:

- ✓ El preparatorio que corresponde al primero y segundo de básica
- ✓ El de la iniciación, característico de tercero de básica
- ✓ El de progreso rápido (desarrollo progresivo) cuarto y quinto de básica
- ✓ El periodo de independencia (afianzamiento e instrumentación) que pertenecen a sexto y séptimo de básica.

El personal docente debe tomar mayor atención a la lectura oral como a la silenciosa, puesto que la lectura silenciosa sirve como medio de información, recreación y estudio, la lectura oral es el complemento de la silenciosa, si aplicamos las dos técnicas lograremos desarrollar: la concentración, la comprensión, la rapidez mental y establecer la calidad lectora.

En la actualidad la lectura adolece de deficiencias que nos son sino malos hábitos que debemos corregirlos a tiempo para evitar su propagación:

- ✓ Defectos visuales (astigmatismo, miopía, estrabismo, presbicia)
- ✓ Movimientos de cabeza mientras se lee
- ✓ Seguir la línea impresa con el dedo o un objeto
- ✓ Excesivo número de fijaciones en cada línea
- ✓ Repetir en voz alta las palabras de un texto
- ✓ Repetición mental de cada palabra por temor a olvidarse
- ✓ Regresar los ojos con frecuencia al fragmento ya leído



Para cada uno de estos defectos el maestro debe conocer a fondo las razones por las cuales el alumno realiza estos hábitos y saber corregirlos a tiempo.

PRINCIPIOS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO PROGRESIVO DE LA LECTURA

Las investigaciones realizadas han logrado establecer algunos principios que en términos generales permiten mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje de la lectura. A continuación cuatro principio claves para el desarrollo progresivo de la comprensión lectora.

- 1. El principio de contextualización previa:** establece que la comprensión de la lectura aumenta cuando el lector tiene la oportunidad de activar sus conocimientos y experiencias previas sobre un texto, así como el conocimiento del propósito de la lectura.
- 2. El principio de las relaciones:** indica que la comprensión de lo que se lee aumenta, cuando más relaciones establezcan entre el texto, contexto y experiencia, incrementando e integrando vocabulario nuevo al acervo lingüístico
- 3. El principio de integración:** la comprensión de la lectura se ve favorecida cuando se es capaz de percibir el texto como una comunicación total e integrada por ideas fundamentales.
- 4. El principio de afectividad:** indica que las posibilidades de comprensión de lo que se lee, se incrementan notablemente, cuando el lector o la lectora establece una relación afectiva con el texto.

ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA LECTURA

- ✓ La caminata
- ✓ La predicción
- ✓ Interrogación
- ✓ Completación de un texto
- ✓ Sol didáctico
- ✓ Foto central



- ✓ Mesa de la idea principal
- ✓ Cadena de secuencia
- ✓ Mapa mental
- ✓ Mapa conceptual

DESTREZAS GENERALES

- ✓ Leer
- ✓ Hablar
- ✓ Escribir

DESTREZAS ESPECÍFICAS

De acuerdo a cada ciclo de estudio de la educación básica

ACTIVIDADES METODOLÓGICAS

Para el correcto aprendizaje de Castellano debemos tomar en cuenta el desarrollo de las destrezas de los alumnos con una serie de actividades previas y durante el año escolar encaminadas a lograr los objetivos propuestos.

Las actividades previas o de apresto se deben realizar durante seis semanas al inicio del año escolar en todos los grados de básica para encaminar a los alumnos a una lectura de calidad.

- ✓ Prueba de madurez
- ✓ Lenguaje oral
- ✓ Memoria – atención
- ✓ Coordinación auditivo-motora y discriminación auditiva
- ✓ Actividades motoras gruesas
- ✓ Nociones indeterminadas
- ✓ Esquema corporal y lateralidad
- ✓ Aprender cantos, juegos, rimas, canciones, trabalenguas, amorfitos, coplas.
- ✓ Dramatizar cuentos, leyendas, historias, hechos reales, fábulas
- ✓ Investigar y dar a conocer personajes reales y ficticios
- ✓ Describir personajes
- ✓ Analizar acciones y acontecimientos



- ✓ Construir ordenadores gráficos
- ✓ Descifrar enigmas, acertijos, sopas de letras, laberintos, crucigramas
- ✓ Cambiar personales y el sentido de las lecturas
- ✓ Mantener actualizado el rincón de lectura
- ✓ Cambiar constantemente la cartelera
- ✓ Organizar el club de periodismo
- ✓ Comprar el comercio el sábado por turnos
- ✓ Inventar cachos, fábulas, cuentos cortos y publicarlos
- ✓ Leer obras cortas y sintetizarlas
- ✓ Redactar hechos históricos o reales
- ✓ Construir ordenadores gráficos a partir de un contenido

INDICADORES DEL DESARROLLO DE LAS DESTREZAS

Segundo de básica

- ✓ Reconoce por los nombres a sus compañeros
- ✓ Visita las dependencias de la institución
- ✓ Expresa impresiones de la vida escolar
- ✓ Interviene el juegos
- ✓ Identifica objetos
- ✓ Completa oraciones
- ✓ Describe personajes
- ✓ Conversa sobre temas sencillos
- ✓ Repite trabalenguas
- ✓ Hace adivinanzas
- ✓ Recuerda lugares
- ✓ Completa rompecabezas
- ✓ Clasifica objetos
- ✓ Pinta ilustraciones
- ✓ Dibuja libremente
- ✓ Parea y clasifica objetos



Tercero de básica

- ✓ Expone sus ideas en oraciones sencillas y claras
- ✓ Capta la secuencia de los acontecimientos de un cuento
- ✓ Enfoca un solo tema durante la conversación
- ✓ Interpreta actitudes de los personajes
- ✓ Asocia el significado de las palabras con los símbolos impresos

Cuarto de básica

- ✓ Reconoce los personajes, ideas principales y conclusiones del cuento
- ✓ Parea palabras similares
- ✓ Forma plurales de palabras
- ✓ Distingue palabras que riman
- ✓ Capta la secuencia de los acontecimientos del cuento
- ✓ Predice el desenlace del cuento

Quinto de básica

- ✓ Descifra el significado de una palabra por contexto
- ✓ Modifica escenarios y cualidades de los personajes de un cuento
- ✓ Distingue diminutivos y aumentativos
- ✓ Organiza ideas

Sexto de básica

- ✓ Localiza las palabras y su significado por el origen
- ✓ Lee con relativa rapidez
- ✓ Expresa opiniones sobre lo leído
- ✓ Modifica todos los elementos de un contenido
- ✓ Representa personajes
- ✓ Describe personajes y escenarios

Séptimo de básica

- ✓ Interviene en discusiones



- ✓ Desarrolla destrezas de oratoria
- ✓ Hace uso de los signos de puntuación
- ✓ Utiliza correctamente los tiempos verbales
- ✓ Inventa cuentos cortos
- ✓ Redacta párrafos
- ✓ Construye ordenadores gráficos

RECURSOS

Humanos:

- ✓ Personal docente

Materiales:

- ✓ Biblioteca
- ✓ Periódicos
- ✓ Revistas
- ✓ Rincones de lectura
- ✓ Carteleras
- ✓ Internet
- ✓ Computadoras
- ✓ Suministros de oficina

EVALUACIÓN

Cada uno de los maestros tiene la libertad de concretar la evaluación tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los objetivos propuestos
- ✓ Las técnicas que aplicó
- ✓ Los indicadores y las destrezas desarrolladas

En segundo y cuarto de básica se debe aplicar la prueba de diagnóstico correspondiente a lectura comprensiva para comprobar la madurez de los alumnos de acuerdo al ciclo.



PROYECTO DE ESTIMULACIÓN

CICLOS: Pre básica y primeros de básica

ÁREAS: Socio afectiva, cognitiva y motriz

SOCIO AFECTIVAS

Destrezas:

- ✓ Es capaz de ir al baño solo
 - ✓ Demuestra emociones
 - ✓ Disfruta tanto al dar como al recibir
 - ✓ Tiene un mejor amigo
 - ✓ Demuestra su sociabilidad
- Realiza preguntas

OBJETIVOS GENERALES	ACTIVIDADES
1. Expresar sentimientos de afecto hacia familiares y amigos	1. Para expresar cariño <ul style="list-style-type: none">✓ Los niños se toman de las manos mirándose a los ojos✓ Diga a los niños que se demuestren cariño con alguna parte de su cuerpo✓ Deben tomar una ficha con cada demostración✓ Pida que se sienten formando un círculo y que digan cómo se demostraron cariño✓ Verifique la cantidad de fichas que obtuvo cada pareja 2. Cualidades y valores de los otros <ul style="list-style-type: none">✓ Pegar un papelote en la pared✓ Dibujar la silueta de un cuerpo✓ Diga al niño que tome asiento y escriba su nombre con letras grandes dentro de la silueta



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	<ul style="list-style-type: none">✓ Motive al grupo a decir todas las cualidades buenas de su compañero✓ Pregunte al niño como se siente luego de escuchar a su compañero <p>3. Cualidades de las madres</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Pida al niño que se coloque frente al cartón y a la madre detrás del mismo✓ El niño mete las manos por lo orificios y describe a su madre tocándole: la cara, el cabello, los ojos, etc.✓ Pida a la madre que bese las manos de niño y salga del escondite
2. Enfrenta situaciones de miedo e inseguridad	<p>4. Juegos al aire libre</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Forme un círculo grande con los niños✓ Tomados de las manos la rueda va girando, mientras cantan la canción: Juguemos en el bosque hasta que el lobo esté... o la gallinita ciega.✓ Cuando el lobo está listo, persigue a los niños hasta atraparlos dejando salir la angustia y el miedo por medio de los gritos. <p>5. Juego de monstruos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Lea el cuento a los niños, imaginando que todo está oscuro✓ Solicite a los niños que respondan las preguntas sobre el cuento y los personajes✓ Los niños construyen al monstruo con los materiales, comprobando que no es real✓ Pida a los niños que se pongan la máscara y dramaticen al



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	monstruo
3. Integrar grupos de iguales y establecer relaciones de amistad	<p>6. Juego de los animalitos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos niños de las manos y el tercero dentro del círculo ✓ El conejito es el del medio y debe responder las preguntas de los niños que lo tienen ✓ Al escuchar la orden los conejitos fuera de la casa, corren y buscan otra pareja ✓ Luego deben recordar la mayor información que recibieron de los conejitos: cómo se llama, dónde vive, nombres de sus padres, etc. <p>7. Juego del cartero</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organice a los niños en un gran círculo ✓ Modele los movimientos cantando la canción: <ul style="list-style-type: none"> <i>Viene el cartero } ya lo oigo por ahí</i> <i>Trae una carta</i> <i>Para ti y para mi</i> <i>Trae una carta para.....</i> <i>En la carta dice</i> <i>Que salte tres veces.....</i> ✓ En cada nombre que recibe la carta debe hacer otra actividad
4. Utilizar normas sociales de convivencia y desarrollar autonomía en la vida diaria	<p>8. Arreglo de la mesa para comer</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motive al niño para que le ayude a arreglar la mesa ✓ Modela la manera de colocar, el mantel, los cubiertos, los platos, los vasos, las servilletas.... ✓ Pida que ponga los utensilios de acuerdo al número de comensales ✓ Motive a que lo haga solo



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	<p>9. Juego de bolos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Coloque las botellas plásticas formando un círculo, al fondo de una pista✓ Delimite la pista con las cuerdas✓ Modele la forma de coger la pelota y derribar las botellas✓ Pida a los niños que formen una fila y repitan la acción respetando su turno
--	---

ÁREA MOTRIZ

Destrezas:

- ✓ Dibuja un monigote incluyendo algunas partes de su cuerpo
- ✓ Imita trazos
- ✓ Rasga el papel con pinza
- ✓ Realiza construcciones en base a un modelo
- ✓ Perfecciona sus movimientos

OBJETIVOS GENERALES	ACTIVIDADES
1. Desarrollar la coordinación dinámica general en las diferentes maneras de	<p>1. Coordinación de extremidades</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Narre el cuento de los animalitos✓ Motive a los niños a imitar los movimientos de cada animalito✓ Anime a caminar por todo el espacio que tiene como:



desplazamiento	<p>osos, perros, gatos, patos, trotar como caballos, a volar como pájaros y a saltar como sapos y conejos</p> <p>2. Caminata, marcha y salto</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Forme a los niños en una fila simulando un tren✓ Pida que imiten todos los movimientos que usted realice✓ Marcha con brazos y piernas contrarias, elevando las rodillas, con piernas hacia fuera, hacia atrás, con manos arriba, con manos en la cintura, salto alternando los pies y punta de talón. <p>3. Coordinación para moverse</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Dibuje en el suelo caminos de zigzag, oblicuos, rectos y circulares✓ Coloque obstáculos a lo largo del camino✓ Explique que deben desplazarse a lo largo del camino procurando no tropezar ni caer✓ Acompañe ésta actividad con música
----------------	--

ÁREA COGNITIVA

Destrezas:

- ✓ Sabe su edad, fecha de nacimiento, su nombre, el de sus padres y hermanos
- ✓ Clasifica los objetos de acuerdo a sus características
- ✓ Nombra al menos seis de los ocho colores
- ✓ Conoce las cuatro figuras geométricas básicas
- ✓ Diferencia entre agua, aire y tierra



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- ✓ Clasifica tamaños
- ✓ Establece relaciones cuantitativas poco, mucho, nada
- ✓ Relaciona número cantidad

OBJETIVOS GENERALES	ACTIVIDADES
1. Desarrollar el pensamiento simbólico	<p>1. La pelota mágica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubique a los niños formando un círculo grande ✓ Invite a los niños a que adivinen con que objeto está jugando (pelota) ✓ Realice los movimientos: patear, rebotar, rodar en el piso con la mano, lanzarla y atraparla, lanzarla a la pared y atraparla, pasar la pelota por todo su cuerpo ✓ Pedir a los niños que inventen juegos con la pelota y los describan
2. Percibir y discriminar las características de los objetos a través de los sentidos	<p>2. ¿Qué puedo hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Narre un hecho de la vida diaria que encierre un problema que debemos resolver ✓ Invite a los niños a que piensen varias soluciones ✓ Proponga que hagan un dibujo sobre su respuesta ✓ Motive a narrar una historia donde haya que resolver un problema
3. Establecer relaciones espaciales, temporales y cuantitativas	<p>3. Arriba y abajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Narre el cuento de los cabritos y el lobo ✓ Motive a los niños para entre todos construyan el puente del cuento ✓ Dramatice el cuento enfatizando las nociones de: arriba y abajo del puente y primero, segundo y tercero ✓ Pida a los niños que construyan un puente con legos y maderas e indiquen las nociones



● PROYECTO DE EVALUACIÓN

OBJETIVOS

- ✓ Conocer y aplicar procesos evaluatorios institucionales para cumplir con los objetivos previstos en la Ley Orgánica de Educación.
- ✓ Incorporar un sistema igualitario de evaluación en el reglamento interno mediante la unificación de procesos evaluatorios en todas las áreas
- ✓ Aplicar un programa de recuperación pedagógica en todas las áreas, para conseguir un promedio mínimo de 15 puntos

ACTIVIDADES PARA LA EVALUACIÓN

- ✓ Trabajos individuales o grupales en el aula
- ✓ Tareas escritas u orales
- ✓ Aportes periódicos: recortes, informes, redacciones, exposiciones, dramatizaciones, etc
- ✓ Trabajos prácticos: collages, creaciones, inventos, etc
- ✓ Pruebas orales y escritas
- ✓ Cambio de actitud del alumno
- ✓ Los deberes NO tienen un valor cuantitativo (no podemos comprobar si el niño lo hizo)

PROCESO EVALUATORIO GENERAL

- a) Selección de objetivos
- b) Análisis de los objetivos
- c) Selección de los instrumentos
- d) Aplicación de los instrumentos
- e) Elaboración de los resultados
- f) Análisis e interpretación de los resultados



- g) Selección de destrezas y temas no alcanzados
- h) Refuerzo y recuperación pedagógica
- i) Información de los resultados

DESGLOCE DEL PROCESO EN EL AULA

- a) **Selección de objetivos:** del objetivo general de cada unidad didáctica se desprenden los objetivos específicos de cada área de estudio
- b) **Análisis de los objetivos:** los objetivos deben referirse o fundamentarse en el desarrollo de las destrezas y habilidades: motoras, cognitivas, afectivas y de lenguaje
- c) **Selección de instrumentos:**
 - ✓ Cuadros de doble entrada
 - ✓ Técnicas activas
 - ✓ Texto
 - ✓ Observación directa
 - ✓ Pruebas orales y escritas
 - ✓ Exposiciones
 - ✓ Guías didácticas
 - ✓ dramatizaciones
- d) **Elaboración de los instrumentos:** hojas impresas, fichas de observación y seguimiento, material concreto, papelotes, lecturas, etc.
- e) **Aplicación de los instrumentos:** en forma continua y permanente, semanal, mensual, trimestral y anual
- f) **Elaboración de los resultados:** promediar todas las notas incluidos los exámenes y pruebas mensuales en forma global
- g) **Análisis e interpretación de resultados:** jerarquizar destrezas y contenidos no alcanzados así como alumnos de bajo rendimiento y/o dificultades de aprendizaje para su respectivo seguimiento en el departamento del DOBE
- h) **Selección de temas y destrezas no alcanzados:** para su replanificación con diferentes técnicas de aprendizaje



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- i) **Refuerzo y recuperación pedagógica:** ejecutar la replanificación en el tiempo determinado por el establecimiento: los maestros de áreas especiales lo harán en la semana destinada a los exámenes de áreas básicas, los maestros de áreas básicas, en forma continua, permanente y aplicando las estrategias más adelante redactadas
- j) **Información de los resultados:** una vez concluida la recuperación pedagógica, evaluamos nuevamente utilizando diferentes instrumentos y promediamos con el anterior, entregamos en coordinación para su revisión y aprobación e informamos a los padres de familia.

ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO PEDAGÓGICO

La recuperación pedagógica puede darse a lo largo del proceso educativo, ubicando a los niños y niñas con dificultad de aprendizaje en sitios estratégicos para su debido seguimiento y superación de falencias, en el caso de los maestros de planta se hace más favorable esta actividad por el tiempo de trabajo.

- ✓ Ubicar al alumno con dificultad junto a otro excelente
- ✓ Junto al escritorio del maestro
- ✓ Brindarle cariño y respetar su personalidad
- ✓ Levantar el autoestima por medio de la estimulación
- ✓ Motivarlo a ser mejor a quererse como es
- ✓ CONOCER a cada alumno por medio del diálogo

OBSERVACIÓN

Para realizar un proyecto de apoyo sicopedagógico se necesita:

- ✓ Personal idóneo y preparado
- ✓ Espacio adecuado
- ✓ Tiempo prudente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Material adecuado
- ✓ Vocación y amor por los niños y el trabajo

4.5.2.7 DURACIÓN DEL PROYECTO



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El equipo de trabajo compuesto de profesores de la institución deberá investigar los modelos pedagógicos que más se ajusten al sistema educativo actual, para lo cual deberán planificar su tiempo para entregar el proyecto al finalizar el año lectivo.

4.5.2.8 PRESUPUESTO DEL NUEVO MODELO PEDAGÓGICO

Los siguientes rubros se tomaron en cuenta para la realización del presupuesto:

Tabla 50: PRESUPUESTO DEL PROYECTO 2

RUBRO	COSTO TOTAL
Proyecto de lecto-lectura	700
Proyecto de estimulación	700
Proyecto de evaluación	700
Suministros de oficina	400
TOTAL	2500

Elaborado por: Maribel Pacheco

4.5.2.9 APROBACIÓN DEL PROYECTO

El encargado de aprobar el proyecto es el Director General, al cual se deberá presentar la propuesta del nuevo modelo pedagógico previamente revisado por la Coordinadora pedagógica.

4.5.3 PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN

4.5.3.1 ALCANCE

En la actualidad el Recurso Humano debe estar capacitado ya que solo así se construirá bases sólidas permitiendo alcanzar los objetivos y metas planteadas.



4.5.3.2 OBJETIVO

Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.

4.5.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidar los conocimientos del recurso humano de la Unidad Educativa “Mariano Negrete”
- Identificar los requerimientos de capacitación del personal de la Institución.
- Ofrecer un servicio ágil que cubra todas las expectativas del cliente.
- Capacitar a todo el personal para que este pueda solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo.
- Elaborar un plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente, motivación, mejora del sistema educativo.

4.5.3.4 JUSTIFICACIÓN

La capacitación es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Se entiende por capacitación todas aquellas acciones tendientes a la adquisición de conocimientos, destrezas y aptitudes que contribuyan al mejoramiento técnico del recurso humano de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” para el desempeño de su función.

La capacitación en todos los niveles de los recursos humanos, constituye una de las mejores inversiones, ya que actualmente contar con personal calificado y productivo es la clave de supervivencia que define el futuro de las organizaciones. Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

4.5.3.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO



4.5.3.5.1 INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR NIVELES

Para poder identificar las necesidades y requerimientos del personal de la Institución es necesario realizar una investigación detallada, el cual permitirá satisfacer las necesidades del cliente interno.

Con la investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades del cliente interno, así como el eficaz desempeño actual en su trabajo.

Para detectar las necesidades de capacitación se realizará:

- **Análisis Organizacional:** Se debe examinar a toda la institución para determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación.
- **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la institución.

4.5.3.5.1.1 CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS:

Para poder identificar los requerimientos y necesidades del personal se realizará una encuesta al cliente interno de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” el mismo que se detalla a continuación



UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE” CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano de la institución

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción

DATOS INFORMATIVOS:

Área de trabajo _____ Función que ejerce _____

Tiempo de servicio en el Puesto _____

Tiempo de servicio en la institución _____

1. ¿Cuando ingresó a trabajar a la Unidad Educativa “Mariano Negrete” tuvo un proceso de inducción?

SI () NO ()

2. ¿Cree usted que la información adquirida en la inducción fue suficiente para realizar sus actividades diarias?

SI () NO ()

3. Cada qué tiempo recibe usted capacitación?

- a. Trimestralmente
- b. Semestralmente
- c. Una vez al año
- d. De un año en adelante

4. Está satisfecho con la capacitación recibida en la institución?

Si No

5. Puede identificar un problema que se presenta y tomar una decisión acertada?

Siempre Rara vez



A veces

Nunca

6. Qué tipo de capacitación necesita?

- Cultura Organizacional
- Motivación- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Relaciones humanas
- Paquetes contables
- Análisis financiero
- Nuevas técnicas y métodos pedagógicos
- Otros _____

7. Las sesiones diarias de capacitación han sido durante:

- 1 hora 3 horas 5 horas o más

8. A través de qué medios prefiere que se realicen las capacitaciones

- Seminarios Conferencias Otros
- Talleres Cursos

4.5.3.5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del análisis realizado para detectar las necesidades de capacitación se obtienen resultados con los cuales:

- Se permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Se conoce quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Se conoce los contenidos que se necesita capacitar.
- Se establece las directrices de los planes y programas.



4.5.3.5.3 FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

TEMAS A TRATARSE

GESTIÓN ADMINISTRATIVA - ORGANIZACIONAL

Temática Principal

Implementar nuevos procesos de mejoramiento empresarial con CALIDAD TOTAL, a través de la actualización de conocimientos.

Contenido

Conocimiento general de la empresa

- Generalidades de la institución.
- Direccionamiento estratégico.

El comportamiento de la Organización

- Gestión y Desarrollo Institucional
- Cultura Corporativa
- Diseños Organizacionales

La Administración Eficiente y la Asistente

- La gestión de Recursos Humanos
- Plan de Mejoramiento Continuo

El nuevo rol de la Gerencia

Duración: 10 horas (sábado de 8 a 5)

Costo: \$400 (38 personas)

Capacitador: externo

Método: Curso

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL



Temática Principal

Este curso permitirá fortalecer las relaciones internas, generando una actitud proactiva.

Contenido

- ✓ Motivación y valores en el trabajo
- ✓ Componentes fundamentales de la motivación
- ✓ Teorías sobre la motivación; qué aporta cada una de ellas a la dirección de equipos.
- ✓ Cuatro herramientas de motivación
- ✓ Retroalimentación (Feed-back) como refuerzo
- ✓ Bases para crear un proceso de motivación
- ✓ Auto evaluación de Fortalezas y Debilidades
- ✓ Las personas y sus circunstancias
- ✓ Cómo desarrollar una imagen triunfadora
- ✓ Desarrolle una actitud Mental Positiva
- ✓ Las Relaciones Humanas en la empresa
- ✓ Rompiendo las barreras
- ✓ Mejorando las comunicaciones inter-personales
- ✓ Rescatando los valores del talento humano
- ✓ Orientación hacia la calidad
- ✓ Hacia una nueva actitud empresarial
- ✓ Compromisos para tu Éxito Personal y el Éxito en la empresa.

Duración: 10 horas (De Lunes a Viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$600 (38 alumnos)

Capacitador: Externo

Método: Curso, seminarios, dinámicas



RELACIONES HUMANAS

Temática Principal

Este curso permitirá mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución y lograr un mejor clima organizacional.

Contenido

- ✓ Conociendo mis emociones

- ✓ La Comunicación y pautas para llegar con el mensaje
- ✓ La Convivencia: Cortesía, Convivencia y Concordia.
- ✓ La Relación Interpersonal.
- ✓ Comprender la importancia de las Relaciones Humanas.
- ✓ Entender el papel de la Comunicación en las relaciones interpersonales.
- ✓ Conocer las principales Barreras de Comunicación.
- ✓ Conocer y aplicar técnicas específicas para derrumbar Barreras.
- ✓ Conocer y Desarrollar Actitudes Positivas hacia sí mismo.
- ✓ Conocer y Desarrollar Actitudes Positivas hacia los demás.

Duración: 12 horas (De Lunes a Viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$450 (38 alumnos)

Capacitador: Externo

Método: Curso, seminarios, dinámicas

Educación infantil y psicomotricidad desde el movimiento y el juego

Contenido

- ✓ Educación preescolar su importancia (estructuración, contenidos y metodología.
- ✓ Desarrollo y aplicación de la psicomotricidad como medio de integración y adaptación.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- ✓ Aspectos del desarrollo infantil en los trastornos del aprendizaje
- ✓ Actividades psicomotrices adecuadas a los diferentes niveles educativos
- ✓ Estimulación psicomotriz
- ✓ Reeducción psicomotriz
- ✓ La psicomotricidad en la escuela una práctica preventiva y educativa
- ✓ La psicomotricidad en Ecuador

Duración: 8 horas (De Lunes a Viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$ 500 (30 personas)

Capacitador: Externo

Método: Curso.

TRIBUTACIÓN FISCAL

Temática Principal

Este curso permitirá actualizarse en los conocimientos legal- teórico- práctico fiscal que ayude a la organización cumplir con sus obligaciones tributarias.

Contenido

- ✓ Impuestos (renta, iva).
- ✓ Práctica tributaria, control tributario y revisión de informes de cumplimiento tributario.
- ✓ Reclamos fiscales.
- ✓ Presentación de declaraciones por Internet.
- ✓ Presentación de anexos (retenciones en la fuente, transaccional).

Duración: 8 horas (1 día)

Costo: gratuito (3 personas)

Capacitador: SRI

Método: Curso.



NOTA:

No se planifican más cursos debido a que el Ministerio de Educación y Cultura tiene un cronograma establecido para la institución y el Director General envía al personal docente de acuerdo a su disponibilidad.

4.5.3.5.4 CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Los cursos de capacitación se los llevará a cabo después de la jornada de trabajo y se los llevará a cabo dentro de las instalaciones de la Unidad Educativa “Mariano Negrete”.

Las capacitaciones se realizaran desde el 1 de diciembre del 2008 terminando hasta la terminación del año lectivo.

Tabla 51: CRONOGRAMA DEL PROYECTO 3

Nº	TALLER	DICIEMBRE 2008				ENERO 2009				FEBRERO 2009				MARZO 2009				HORAS	COSTO
		1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM		
1	Gestión Administrativa - Organizacional	■																10	400
2	Motivación del personal					■												10	600
3	Relaciones Humanas							■	■									12	450
4	Educación infantil												■					10	500
5	Tributación fiscal															■		8	0
TOTAL																	50	\$ 1.950	

Elaborado por: Maribel Pacheco

4.5.3.5.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Una vez formulado el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

Tabla 52: PRESUPUESTO DEL PROYECTO 3

RUBRO	COSTO TOTAL
CURSOS	1950
SUMINISTROS DE OFICINA	300
REFRIGERIOS	350
TOTAL	2600

Elaborado por: Maribel Pacheco

4.5.3.5.6 APROBACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la aprobación del plan de capacitación el Director General realizará un análisis del programa y cronograma para la ejecución de las actividades prioritarias que necesita la institución.

El Director General una vez que analizó el plan de capacitación da el visto bueno para su ejecución que se lo hará a través de un representante del personal docente y administrativo.

4.5.3.5.7 DESARROLLO DEL PLAN

El desarrollo del plan de capacitación se lo hará en las instalaciones de la institución en la sala de audiovisuales luego de la jornada laboral.

4.5.3.5.8 EVALUACIÓN DEL PLAN



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Con la evaluación se miden los resultados y la eficacia de los programas de capacitación. Para efectivizar la evaluación de los programas de capacitación internos se siguen procedimientos: que miden la eficiencia de los instructores, la idoneidad de las técnicas enseñanza - aprendizaje, calidad de los programas, organización de los eventos, material didáctico aplicados, locales, equipos y el desarrollo de los participantes.

Para lo cual se aplicará el siguiente cuestionario:

EVALUACIÓN GENERAL DEL CURSO

Fecha:

TEMA:

Instructor:

La información que usted nos proporcione en esta evaluación nos ayudará a mejorar la organización de futuros eventos, por lo que agradeceremos su retroalimentación y sugerencias.

Datos de Identificación

Apellidos y Nombres:

Departamento o Área a la que pertenece:

Instrucciones: De acuerdo a su nivel de satisfacción sobre el curso y los instructores, señale con una X en la columna que corresponda.

	Muy satisfecho/a	Ligeramente satisfecho/a	Ligeramente insatisfecho/a	Insatisfecho/a
1.- Respecto al material de estudio presentado me siento.....				
2.- Respecto a la forma de exponer los temas me siento.....				
3.- Respecto a la metodología utilizada por el instructor me siento...				
4.- Respecto a los temas tratados me siento.....				
5.- Respecto a los conocimientos adquiridos me siento...				
6.- Respecto a las dudas que se despejaron me				



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

siento...				
7.- Respecto al conocimiento aportado para mi desempeño laboral me siento ...				
8.- Respecto a la duración del evento me siento.....				
9.- Respecto al desempeño del instructor me siento.....				
10.- Respecto a la coordinación del evento me siento....				

Defina en una palabra al curso: _____

Indique que temas desearía profundizar (sobre este u otro evento): _____

Comentarios y Sugerencias: _____

CAPÍTULO V



5.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

El presupuesto de los proyectos según el plazo se presenta a continuación:

Tabla 53: PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS		
PLAZO	PROYECTOS	PRESUPUESTO
CORTO PLAZO	Análisis de satisfacción de clientes	700,00
	Mejorar la cultura de servicio	2000,00
	Diseño y evaluación de un nuevo ciclo básico	10000,00
	Elaboración del direccionamiento estratégico	900,00
	Actualización de la estructura organizacional	800,00
MEDIANO PLAZO	Levantamiento de procesos	750,00
	Establecimiento de indicadores de gestión	750,00
	Investigación de un nuevo modelo pedagógico	2600,00
	Plan de capacitación para el personal.	2500,00
LARGO PLAZO	Plan de investigación de mercados	1000,00
	Plan de motivación y mejora del clima laboral	1200,00
	TOTAL	23200,00

Elaborado por: Maribel Pacheco



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Después de determinar el presupuesto para cada proyecto y determinar su tiempo de ejecución, se procede a prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutarán los mismos, de la siguiente manera:

Tabla 54: DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS						
PLAZO	COSTO	2008	2009	2010	2012	2013
CORTO PLAZO	14400,00	7200,00	7200,00			
MEDIANO PLAZO	6600,00		2200,00	2200,00	2200,00	
LARGO PLAZO	2200,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
TOTAL	23200,00	7640,00	9840,00	2640,00	2640,00	440,00

Elaborado por: Maribel Pacheco

5.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se realizará una evaluación del comportamiento operativo de la unidad educativa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros, con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la institución al implantar los proyectos.

Para realizar un flujo de caja proyectado, es necesario tomar en cuenta cual ha sido la tasa de crecimiento promedio que ha venido teniendo la institución, la cual calculamos en base a la variación porcentual de los ingresos desde el 2004.

La tasa de crecimiento se aplica cuando se tiene una serie temporal de datos y se quiere calcular cuánto creció anualmente esa variable. La tasa de crecimiento expresa el porcentaje de crecimiento anual de una variable en el transcurso de un período.

$$r = (Z / A)^{1/n} - 1$$

Donde,

r, es la tasa que se quiere calcular

n, es el número de años que van del primero al último del período

A, es la cantidad correspondiente al primer año

Z, El valor de la variable correspondiente al último año del período

$$r = ((40,996.71 / 29,180.50)^{1/3} - 1) * 100\%$$
$$r = 12\%$$

Tabla 55: TASA DE CRECIMIENTO

AÑO	INGRESOS	TASA DE CRECIMIENTO
2004	\$ 29,180.50	12%
2005	37,789.57	
2006	39,564.00	
2007	40,996.71	

Elaborado por: Maribel Pacheco

Luego de aplicar la fórmula se ha determinado que la tasa de crecimiento es del 12%, la que se aplicará a los ingresos obtenidos por la institución en el periodo económico 2007, exceptuando los gastos operacionales a los cuales se les aplicará el crecimiento de 4.19%, que corresponde a la inflación a Enero del 2008.

5.2.1. FLUJO DE FONDOS CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL (SIN PROYECTOS)

Tabla 56: INGRESOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS

INGRESOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS	
AÑO	INGRESOS
2007	40996,71
2008	45916,32
2009	51426,27
2010	57597,43
2011	64509,12
2012	72250,21

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 57: GASTOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS

GASTOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS							
GASTOS OPERACIONALES	2007	TASA DE CRECIMIENTO	2008	2009	2010	2011	2012
Gastos de administración	26870,95	4,19%	27996,84	29169,91	30392,13	31665,56	32992,35
Gasto de ventas	1530,90	4,19%	1595,04	1661,88	1731,51	1804,06	1879,65
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	28401,85		29591,89	30831,79	32123,64	33469,62	34872,00

Elaborado por: Maribel Pacheco

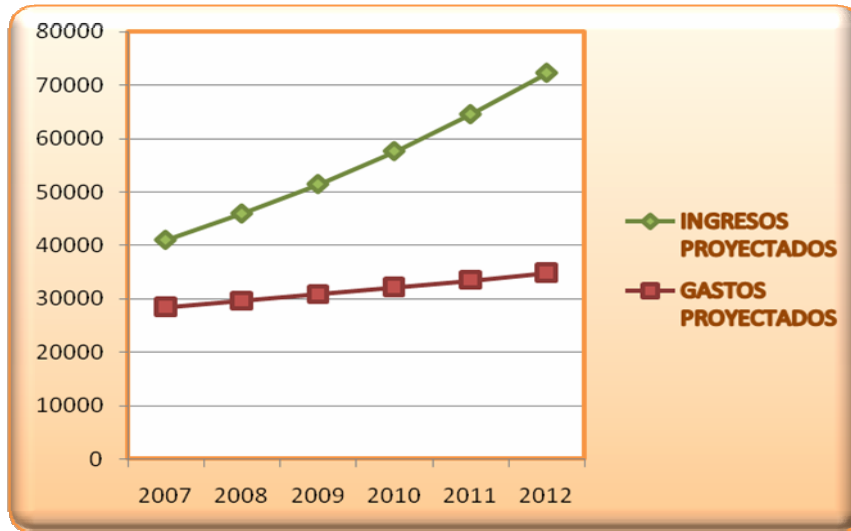
- Para desarrollar el flujo de caja se determinó una inversión inicial de \$ 12.594,85 correspondiente a la utilidad de ejercicio del 2007.

Tabla 58: FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS							
DETALLE	AÑO BASE 2007	VARIACIÓN %	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS							
Ventas	40996,71	12%	45916,32	51426,27	57597,43	64509,12	72250,21
TOTAL INGRESOS	40996,71		45916,32	51426,27	57597,43	64509,12	72250,21
EGRESOS							
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos de administración	26870,95	4,19%	27996,84	29169,91	30392,13	31665,56	32992,35
Gasto de ventas	1530,90	4,19%	1595,04	1661,88	1731,51	1804,06	1879,65
TOTAL EGRESOS	28401,85		29591,89	30831,79	32123,64	33469,62	34872,00
FLUJO OPERACIONAL	12594,86		16324,43	20594,49	25473,79	31039,50	37378,21

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 18: COMPARACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS POYECTADOS



Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 19: FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS



Elaborado por: Maribel Pacheco

VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN) consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos de la institución, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial.

Expresado en términos matemáticos, el VAN es el siguiente:

$$VAN = \frac{FNF\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FNF\ 2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNF\ n}{(1+i)^n} - \Pi$$

$$VAN = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} - \Pi \right]$$

Criterio de Decisión.- Si el VAN es positivo e inclusive igual a cero, la inversión es provechosa y por tanto, convendrá llevar a efecto el proyecto. En caso contrario se rechazaría. Cuando el VAN es mayor o igual a cero, la empresa obtendrá un rendimiento mayor o igual que la TMAR.

Para calcular la TMAR se consideraron algunos indicadores económicos que se detallan a continuación.

Tabla 59: CÁLCULO DE LA TMAR

CÁLCULO DE LA TMAR	
DETALLE	%
Inflación	9,37%
Tasa Pasiva Referencial	5,81%
Tasa de Riesgo	3,00%
TMAR	18,18%

Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 60: CÁLCULO DEL VAN

CÁLCULO DEL VAN			
	TMAR	18,18%	
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FF ACTUALIZADO	FFA ACUMULADO
0	-12.594,86	-12.594,86	
1	16.324,43	13.813,19	13.813,19
2	20.594,49	14.745,62	28.558,81
3	25.473,79	15.433,40	43.992,21
4	31.039,50	15.912,51	59.904,72
5	37.378,21	16.214,32	76.119,03
VAN	63.524,17	63.524,17	

Elaborado por: Maribel Pacheco

El valor actual neto de los flujos de fondos sin proyectos es \$63.524,17, lo que indica que el funcionamiento de la unidad educativa es viable, ya que el valor es mayor a 0.

TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto de inversión.

Para el cálculo de la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) * \left(\frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right)$$

Siendo:

TD_i: Tasa de descuento inferior

TD_s: Tasa de descuento superior

VAN_i: Valor actual neto a la tasa de descuento inferior

VAN_s: Valor actual neto a la tasa de descuento superior

VAN_i - VAN_s: Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos obtenidos a las tasas de descuento inferior y superior.

Criterio de Decisión.- Si la TIR es mayor o igual al costo de oportunidad del capital, TMAR, que tiene la empresa, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. Una TIR mayor al costo de oportunidad del capital garantiza que el proyecto rinde más que una inversión alternativa.

Se ha desarrollado el método de interpolación donde se ha fijado una tasa de descuento inferior y una superior.

Tabla 61: CÁLCULO DE LA TIR

CÁLCULO DE LA TIR				
AÑO	FLUJO DE FONDOS	TD _i	TD _s	TIR
0	-12.594,86	140,30%	161,28%	1,50
1	16.324,43	6.793,35	6.247,98	6.519,10
2	20.594,49	3.566,51	3.016,86	3.284,35
3	25.473,79	1.835,83	1.428,23	1.622,34
4	31.039,50	930,89	666,07	789,43
5	37.378,21	466,50	306,99	379,64
VAN	63.524,17	998,22	-928,72	0,00
TIR	150,41%			

Elaborado por: Maribel Pacheco

La TIR sin considerar los proyectos que hace al VAN 0, es 150,41%, siendo este porcentaje mayor a la TMAR, se considera rentable.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Este indicador expresa el rendimiento en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

Para el presente estudio la relación costo beneficio se expresa en la siguiente fórmula:

$$R\ b/c = \frac{\text{VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE FONDOS}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

Criterio de Decisión.- Si la R b/c es mayor o igual a 1, conviene aceptar un proyecto; en caso contrario se rechazaría. Si la R b/c es mayor o igual a 1 significa que el VAN es positivo o igual a cero, respectivamente.

Tabla 62: CÁLCULO DE RELACIÓN B/C

R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum FF\ Act.}{Inv.\ Inicial} > 1$	6,04	Positivo
----------------------------------	---	------	----------

Elaborado por: Maribel Pacheco

La relación beneficio costo expresa que por cada dólar invertido, se obtiene 5,04 dólares.

RESUMEN

La situación actual de la institución es aceptable a pesar de no implementar proyectos ya que la TIR es mayor a la TMAR, el VAN es positivo y se obtiene un beneficio de 5,04.

Tabla 63: RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTOS

RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTOS			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	RESULTADO
TIR (Tasa Interna de Retorno)	$\% \text{ TIR} \geq \% \text{ TMAR}$	150,41%	Positivo
VAN (Valor Actual Neto)	$\text{VAN} \geq 0$	63.524,17	Positivo
R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum \text{FF Act.}}{\text{Inv. Inicial}} > 1$	6,04	Positivo
TMAR	18,18%		

Elaborado por: Maribel Pacheco

5.2.2. FLUJO DE FONDOS CONSIDERANDO LOS PROYECTOS

Para poder determinar el crecimiento que van a tener los ingresos se va a considerar el mismo crecimiento que se tomó sin la consideración de los proyectos, pero se va a añadir la TMAR como un tasa mínima que la institución deberá esperar como rendimiento.

Tabla 64: TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS

TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS	
Tasa de crecimiento	12,00%
TMAR	18,18%
TOTAL	30,18%

Elaborado por: Maribel Pacheco

La tasa de crecimiento considerando los proyectos es 30,18%, la que se aplicará a los ingresos y para los gastos operacionales se considerará un crecimiento del 4,19% que corresponde a la inflación a Enero del 2008.

Tabla 65: FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS								
DETALLE	INVERSIÓN INICIAL	AÑO BASE 2007	VARIACIÓN %	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS								
Ventas		40996,71	30%	53369,52	69476,44	90444,43	117740,55	153274,65
TOTAL INGRESOS		40996,71		53369,52	69476,44	90444,43	117740,55	153274,65
EGRESOS								
GASTOS OPERACIONALES								
Gastos de administración		26870,95	4,19%	27996,84	29169,91	30392,13	31665,56	32992,35
Gasto de ventas		1530,90	4,19%	1595,04	1661,88	1731,51	1804,06	1879,65
TOTAL EGRESOS		28401,85		29591,89	30831,79	32123,64	33469,62	34872,00
FLUJO OPERACIONAL	-35.794,86	12594,86		23777,63	38644,65	58320,79	84270,93	118402,66

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 20: FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS



Elaborado por: Maribel Pacheco

Se puede observar que, el modelo de gestión estratégica ayuda a la empresa a obtener buenos resultados en todos los años, llegando a estar sobre el flujo de caja proyectado sin proyectos. Se puede observar que la renta aumenta de \$ 37.378,21 a \$ 118.402,66 para el año 2.012.

VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN) consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos de la empresa, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial.

Criterio de Decisión.- Si el VAN es positivo e inclusive igual a cero, la inversión es provechosa y por tanto, convendrá llevar a efecto el proyecto. En caso contrario se rechazaría. Cuando el VAN es mayor o igual a cero, la empresa obtendrá un rendimiento mayor o igual que la TMAR.

Se ha considerado una TMAR de 18,18%

Tabla 66: CÁLCULO DEL VAN

CÁLCULO DEL VAN			
	TMAR	18,18%	
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FF ACTUALIZADO	FFA ACUMULADO
0	-35.794,86	-35.794,86	
1	23.777,63	20.119,84	20.119,84
2	38.644,65	27.669,51	47.789,35
3	58.320,79	35.333,89	83.123,24
4	84.270,93	43.201,80	126.325,04
5	118.402,66	51.361,95	177.686,99
VAN	141.892,13	141.892,13	

Elaborado por: Maribel Pacheco

El valor actual neto de los flujos de fondos considerando los proyectos es \$141.892,13, lo que indica que la implementación de los proyectos en la unidad educativa es viable, ya que el valor es mayor a 0.

TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto de inversión.

Criterio de Decisión.- Si la TIR es mayor o igual al costo de oportunidad del capital, TMAR, que tiene la institución, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. Una TIR mayor al costo de oportunidad del capital garantiza que el proyecto rinde más que una inversión alternativa.

Tabla 67: CÁLCULO DE LA TIR

CÁLCULO DE LA TIR				
AÑO	FLUJO DE FONDOS	TDi	TDs	TIR
0	-35.794,86	99,11%	110,31%	104,55%
1	23.777,63	11.941,90	11.306,25	11.624,34
2	38.644,65	9.747,63	8.737,54	9.236,10
3	58.320,79	7.388,18	6.270,08	6.814,32
4	84.270,93	5.361,63	4.308,02	4.813,67
5	118.402,66	3.783,43	2.878,14	3.306,43
VAN	141.892,13	2.427,90	-2.294,83	0,00
TIR	104,55%			

Elaborado por: Maribel Pacheco

La TIR considerando los proyectos que hace al VAN 0, es 104,55%, siendo este porcentaje mayor a la TMAR, se considera rentable.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Este indicador expresa el rendimiento en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

Criterio de Decisión.- Si la R b/c es mayor o igual a 1, conviene aceptar un proyecto; en caso contrario se rechazaría. Si la R b/c es mayor o igual a 1 significa que el VAN es positivo o igual a cero, respectivamente.

Tabla 68: CÁLCULO DE LA RELACIÓN B/C

R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum \text{FF Act.}}{\text{Inv. Inicial}} > 1$	4,96	Positivo
----------------------------------	---	------	----------

Elaborado por: Maribel Pacheco

La relación beneficio costo expresa que por cada dólar invertido, se obtiene 3,96 dólares.

RESUMEN

La implementación de los proyectos es aceptable ya que la TIR es mayor a la TMAR, el VAN es positivo y se obtiene un beneficio de 3,96.

Tabla 69: RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTOS

RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA CON PROYECTOS			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	RESULTADO
TIR (Tasa Interna de Retorno)	$\% TIR \geq \%TMAR$	104,55%	Positivo
VAN (Valor Actual Neto)	$VAN \geq 0$	141.892,13	Positivo
R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum FF Act.}{Inv. Inicial} > 1$	4,96	Positivo
TMAR		18,18%	

Elaborado por: Maribel Pacheco

5.2.3 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA

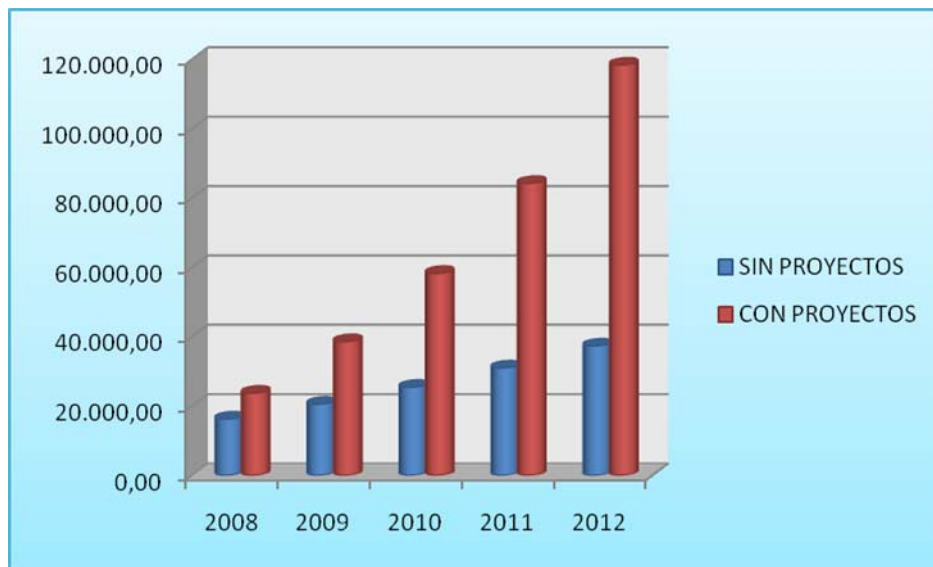
A continuación se detalla la diferencia que tiene el implementar los proyectos, objetivos y estrategias propuestas, con la situación actual de la institución.

Tabla 70: COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA		
AÑOS	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
2008	16.324,43	23.777,63
2009	20.594,49	38.644,65
2010	25.473,79	58.320,79
2011	31.039,50	84.270,93
2012	37.378,21	118.402,66

Elaborado por: Maribel Pacheco

Gráfico 21: COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA



Elaborado por: Maribel Pacheco

Tabla 71: COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
TIR (Tasa Interna de Retorno)	% TIR \geq %TMAR	150,41%	104,55%
VAN (Valor Actual Neto)	VAN \geq 0	63524,17	141892,13
R b/c (Relación Beneficio Costo)		6,04	4,96
TMAR		18,18%	

Elaborado por: Maribel Pacheco

Podemos establecer la tendencia de crecimiento de los flujos de caja de acuerdo a la situación correspondiente, además de puede determinar que al implementar la Planificación Estratégica y los proyectos, la unidad educativa puede reducir sus debilidades y minimizar las amenazas, aumentar las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del entorno, todo esto con la adopción de la filosofía corporativa y estrategias propuestas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

También se determinó al realizar la evaluación financiera que el resultado del VAN es positivo, la TIR es mayor al costo de oportunidad y la relación B/C indica una buena inversión, lo que demuestra que la organización va a obtener beneficios al implementar una Planificación Estratégica.

5.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad de los proyectos.

Se consideró una variación de 5% en diferentes factores críticos que podrían afectar a la institución, sin embargo, no es sensible a este tipo de cambios, si aumenta o disminuye, según corresponda, de manera individual o simultáneamente.

Tabla 72: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
DETALLE	VARIACIÓN %	TIR %	VAN	EVALUACIÓN
Aumento de Gastos	5%	101,19%	136.948,98	No Sensible
Disminución Ingresos	-5%	96,90%	128.064,64	No Sensible
Disminución Ingresos y Aumento de Gastos Simultáneamente		93,55%	123.121,49	No Sensible
NORMAL		104,55%	141.892,13	RENTABLE
TMAR: Tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto		18,18%		

Elaborado por: Maribel Pacheco

- **No sensible:** Sigue siendo rentable a pesar de la variación en el factor crítico considerado.



CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El principal problema que afronta la Unidad Educativa “Mariano Negrete” es la falta de organización, ya que el personal docente y administrativo no planifica nuevos proyectos que ayuden a mejorar el desarrollo académico y financiero de la institución.
- La institución no tiene un direccionamiento estratégico claramente definido, debido a que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron establecidos a partir de un estudio técnico y en consenso, por lo tanto son desconocidos por el personal docente y administrativo.
- Del análisis del ambiente externo se concluye, que las oportunidades con mayor incidencia para la institución se derivan del factor social ya que los padres de familia al migrar buscan instituciones educativas religiosas que impartan a sus hijos principios y valores que se pierden en la desintegración familiar.
- Los principales competidores de la institución son escuelas fiscales que poseen una mayor infraestructura física y tecnológica, modelos pedagógicos actualizados y ofrecen servicio de educación gratuito.
- Mediante una encuesta aplicada a los proveedores se determinó que estos ofrecen precios moderados en sus productos y servicios, pero al contar en algunos casos con un solo proveedor se pierde la posibilidad de negociación en base a la competencia.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- Los clientes presentan un alto nivel de satisfacción con respecto al servicio educativo que reciben ya que están de acuerdo que la habilidad, capacidad y cumplimiento por parte del personal docente y administrativo es muy buena, además el precio del servicio es moderado y asequible y la calidad educativa es buena en comparación a la competencia.
- En la unidad educativa no se realizan constantes capacitaciones al personal, ni se lleva un control del desempeño de la labor realizada por el personal tanto docente como administrativo, de tal manera que no se puede controlar y evaluar los posibles problemas que pueda existir en el proceso de enseñanza – aprendizaje y corregirlos a tiempo, para ofrecer el servicio de calidad que exige el mercado.
- Una vez establecidos los objetivos y metas a alcanzar, se utilizó una herramienta que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, el Balanced Score Card (BSC) o Tablero de Mando Integral en el cual se estableció indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos y metas previstas, estos medios son traducidos en proyectos cuyo desarrollo arroja un presupuesto, el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo.
- Al realizar la evaluación financiera se puede determinar que la institución al implementar la Planificación Estratégica puede mejorar notablemente aprovechando las condiciones del entorno, ya que la TIR es mayor a la TMAR, el VAN es positivo y se obtiene un beneficio del 3,96.
- La institución no es sensible a los cambios del entorno debido a que destina fondos para el desarrollo de proyectos los que ayudan a mantener estable el crecimiento de los ingresos.

6.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar una constante campaña de publicidad y promoción que le permita dar a conocer a la institución educativa, sus servicios y principales características que la diferencia de la competencia, y así poder captar un mayor porcentaje de participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la institución el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión
- Se recomienda la implementación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A., para aprovechar las oportunidades y aumentar las fortalezas, minimizar las amenazas del entorno y reducir las debilidades.
- Es necesaria la implementación del Modelo de Gestión basado en el BSC, ya que apoyará a medir el cumplimiento de la Visión y Misión, describiendo la estrategia de negocio en objetivos e indicadores de gestión.
- La capacitación del personal docente y administrativo es fundamental, ya que permitirá ofrecer un servicio educativo de calidad que responda a las exigencias del mercado.
- Investigar nuevos modelos pedagógicos que le permitan aumentar las habilidades y destrezas de los alumnos, logrando así reducir el índice de deserción, mejorar la calidad del servicio educativa e incrementar la participación en el mercado.
- Ejecutar los proyectos y de esta manera poder dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.



BIBLIOGRAFÍA

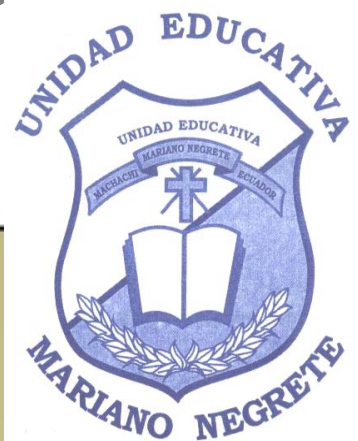
- DRUDIS Antonio, “Gestión de Proyectos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona 1999, págs 9-39.
- MORENO Galo, “Planificación Estratégica”
- SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”, edición 2004.
- SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”, edición 2005.
- GARRIDO Santiago, “Direccionamiento Estratégico”, McGraw Hill, 2003.
- HILL Charles Jones, “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, tercera edición, 2004.
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2001.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Colombia 1994.
- HILL, Charles / JONES, Gareth, Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, México 1996.

REFERENCIAS WEB

- www.bce.gov.ec
- www.josecontreras.net/direstr/cap83d.htm
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.multiteca.com
- www.cedatos.com

ANEXOS

**UNIDAD EDUCATIVA
“MARIANO NEGRETE”**





ANÁLISIS DE DATOS DE PROVEEDORES:

Para poder analizar a los proveedores se realizó una encuesta con el siguiente formato y a continuación se detallan los resultados:



UNIDAD EDUCATIVA MARIANO NEGRETE

ENCUESTA A PROVEEDORES

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que existe entre la institución educativa con sus proveedores, para lo cual solicitamos llenar el siguiente cuestionario

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Qué servicios o productos provee a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

- Servicio de imprenta
- Ferretería
- Suministros
- Textos y material didáctico
- Mobiliario (pizarras)

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la institución educativa?

- De 6 meses a un año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años _____ Años

3. Los productos o servicios que ofrece a la institución son de:

- Muy buena calidad
- Buena calidad
- Regular



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

4. A su criterio, indique cómo considera los precios de los productos o servicios que brinda a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”

Altos

Medio

Bajos

5. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la unidad educativa?

Contado

Crédito de 30 días

Crédito de 60 días

Crédito de más de 60 días

6. La Unidad Educativa “Mariano Negrete” realiza sus pagos puntualmente?

Siempre

Casi siempre

Regularmente

Nunca

7. La unidad educativa realiza su pedido con anticipación?

Siempre

Casi siempre

Regularmente

Nunca

8. Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

Siempre

Casi siempre

Regularmente

Nunca

9. ¿De qué manera son entregados los productos que le ofrece a la institución educativa?

A domicilio

Se retira de las bodegas

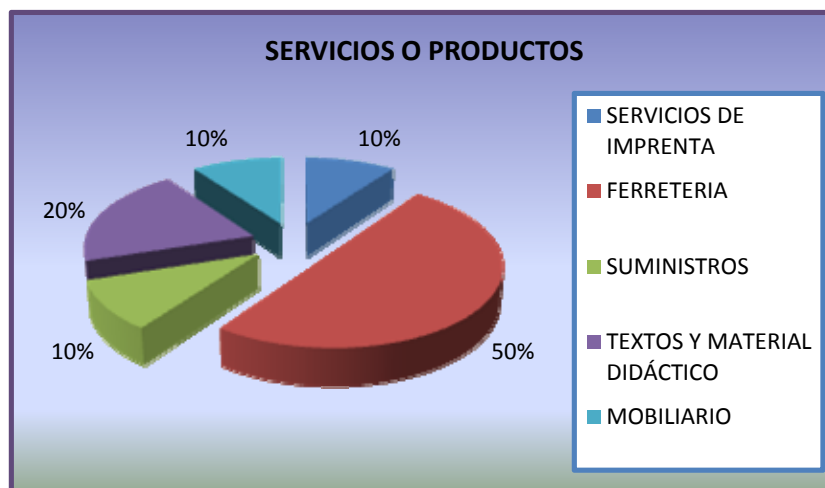
10. Considera usted que brinda una mejor calidad y mejor precio de los productos que entrega a la Unidad Educativa “Mariano Negrete” con respecto a lo que ofrece su competencia?

Totalmente Medianamente Desconoce

Los resultados que se obtuvo luego de evaluar a los diez proveedores fueron los siguientes:

● **¿Qué servicios o productos provee a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?**

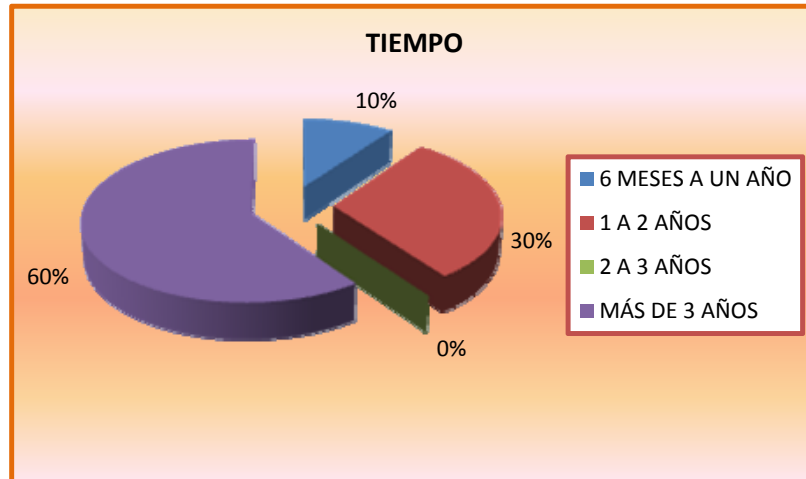
		FRECUENCIA	%
SERVICIOS O PRODUCTOS	SERVICIOS DE IMPRENTA	1	10,00%
	FERRETERIA	5	50,00%
	SUMINISTROS	1	10,00%
	TEXTOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	2	20,00%
	MOBILIARIO	1	10,00%
TOTAL		10	100,00%



La unidad educativa requiere materiales de ferretería ya que al momento está construyendo nuevas instalaciones para mejorar los espacios, es por eso que el 50% de sus proveedores son Ferreterías, además el 20% son proveedores de textos y material didáctico, un 10% son imprentas gráficas, 10% empresas proveedoras de suministros y un 10% provee de mobiliario como pizarras a la institución.

● **¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la institución educativa?**

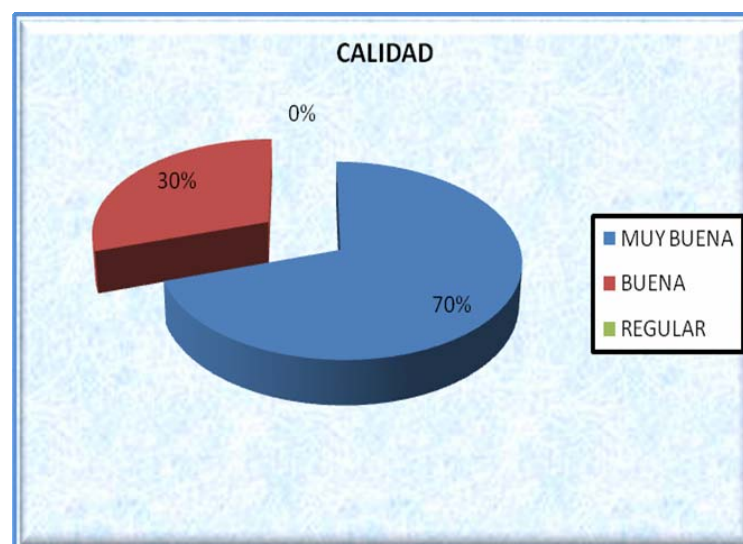
		FRECUENCIA	%
TIEMPO	6 MESES A UN AÑO	1	10,00%
	1 A 2 AÑOS	3	30,00%
	2 A 3 AÑOS	0	0,00%
	MÁS DE 3 AÑOS	6	60,00%
TOTAL		10	100,00%



La Unidad Educativa tiene una relación basada en la lealtad con varios de sus proveedores, ya que el 60% de las empresas que le brindan su servicio mantienen una relación de más de 3 años con la institución, el 30% están con la institución por más de 2 años y finalmente el 10% de sus proveedores son nuevos.

● **Los productos o servicios que ofrece a la institución son de:**

		FRECUENCIA	%
CALIDAD	MUY BUENA	7	70,00%
	BUENA	3	30,00%
	REGULAR	0	0,00%
TOTAL		10	100,00%

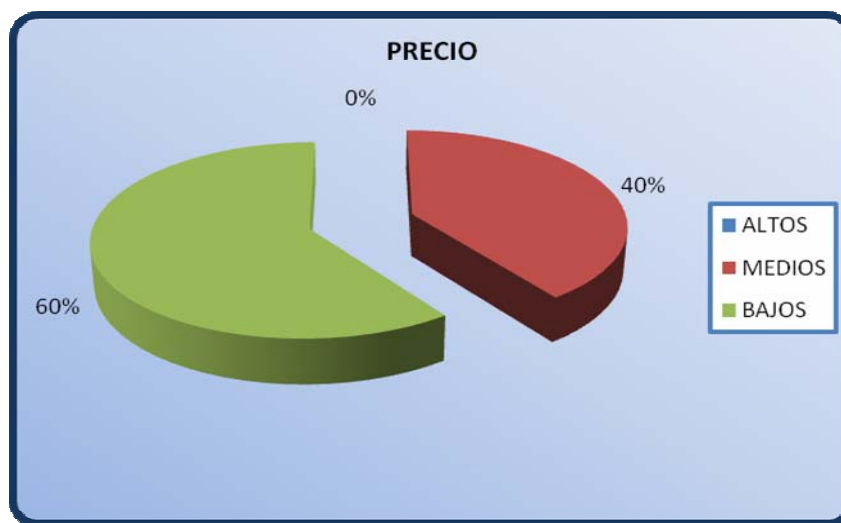


Los productos o servicios que la unidad educativa recibe de sus proveedores son de excelente calidad, pues el 70% de los proveedores están de acuerdo en que ofrecen a la institución productos o servicios de muy buena calidad, y un 30% están de acuerdo en que

son de buena calidad, esto significa que la institución educativa brinda su servicio con productos de muy buena calidad para sus clientes que son los padres de familia.

- **A su criterio, indique cómo considera los precios de los productos o servicios que brinda a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”**

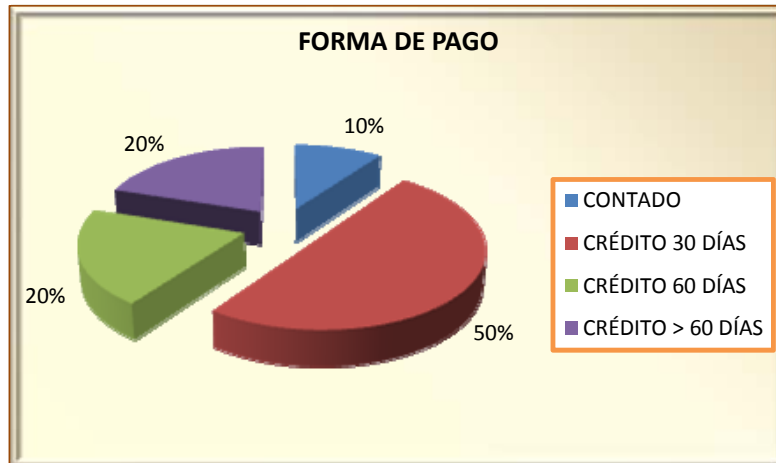
		FRECUENCIA	%
PRECIOS	ALTOS	0	0,00%
	MEDIOS	4	40,00%
	BAJOS	6	60,00%
TOTAL		10	100,00%



Los productos o servicios que la unidad educativa recibe de sus proveedores tienen un bajo precio, pues el 60% de los proveedores están de acuerdo en que ofrecen a la institución productos o servicios que tienen un bajo precio y un 40% están de acuerdo en que tienen un precio medio es decir igual a la competencia.

- **¿Cuál es la forma de pago que tiene la unidad educativa?**

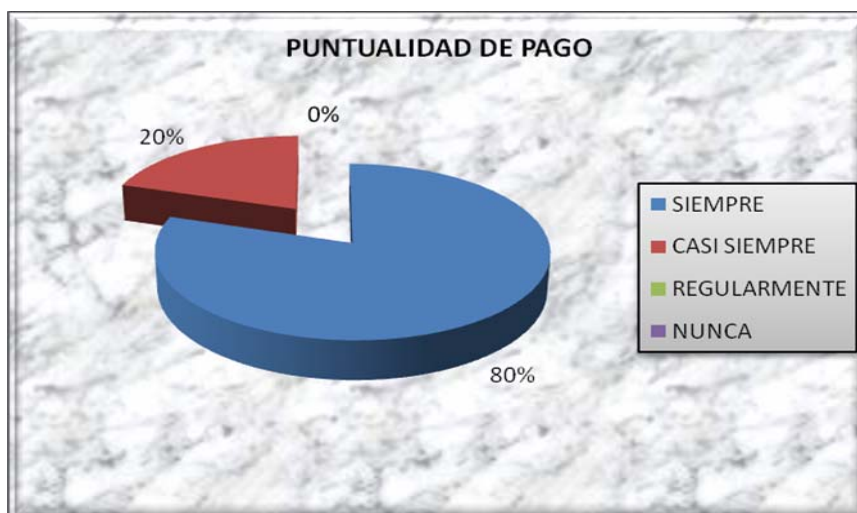
		FRECUENCIA	%
FORMA DE PAGO	CONTADO	1	10,00%
	CRÉDITO 30 DÍAS	5	50,00%
	CRÉDITO 60 DÍAS	2	20,00%
	CRÉDITO > 60 DÍAS	2	20,00%
TOTAL		10	100,00%



La unidad educativa tiene sus deudas a corto plazo con sus proveedores, pues el 50% están de acuerdo en ofrecer a la institución un plazo para cancelar sus obligaciones en 30 días, el 20% ofrecen crédito por 60 días, el 20% brindan un plazo mayor de 60 días y finalmente el 10% de sus productos o servicios son cancelados al contado.

● **La Unidad Educativa “Mariano Negrete” realiza sus pagos puntualmente?**

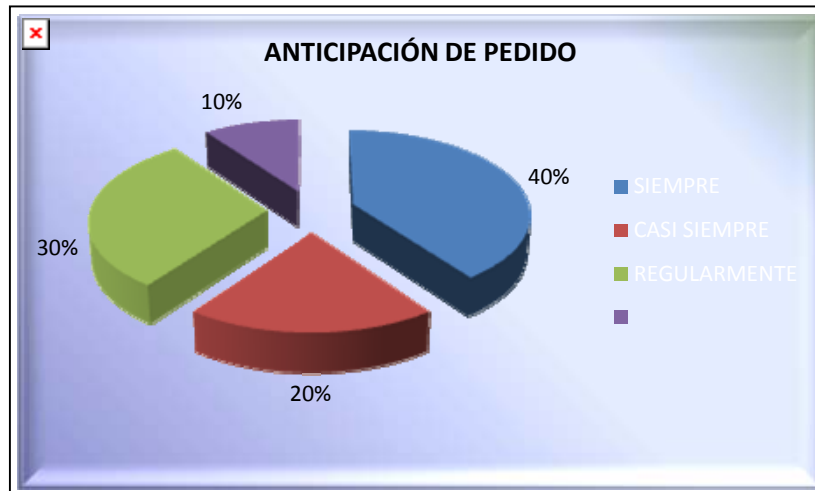
		FRECUENCIA	%
PUNTUALIDAD DE PAGO	SIEMPRE	8	80,00%
	CASI SIEMPRE	2	20,00%
	REGULARMENTE	0	0,00%
	NUNCA	0	0,00%
TOTAL		10	100,00%



La unidad educativa mantiene una buena relación con sus proveedores en lo que se refiere al pago puntual de sus obligaciones, pues el 20% están de acuerdo en que casi siempre cancela puntualmente sus deudas y el 80% confirman que siempre paga con puntualidad

● **La unidad educativa realiza su pedido con anticipación?**

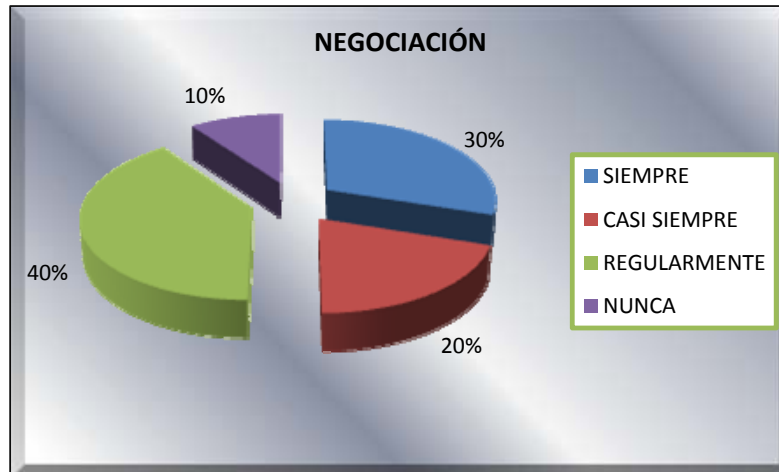
		FRECUENCIA	%
ANTICIPACIÓN DEL PEDIDO	SIEMPRE	4	40,00%
	CASI SIEMPRE	2	20,00%
	REGULARMENTE	3	30,00%
	NUNCA	1	10,00%
TOTAL		10	100,00%



La unidad educativa realiza sus pedidos de productos o servicios a los proveedores con anticipación la mayoría de las veces, pues el 40% están de acuerdo en que siempre les solicitan sus productos o servicios con anticipación, el 20% aclaran que casi siempre lo piden con anticipación, el 30% está de acuerdo en que regularmente lo hacen y el 10% que nunca lo realizan.

- **Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?**

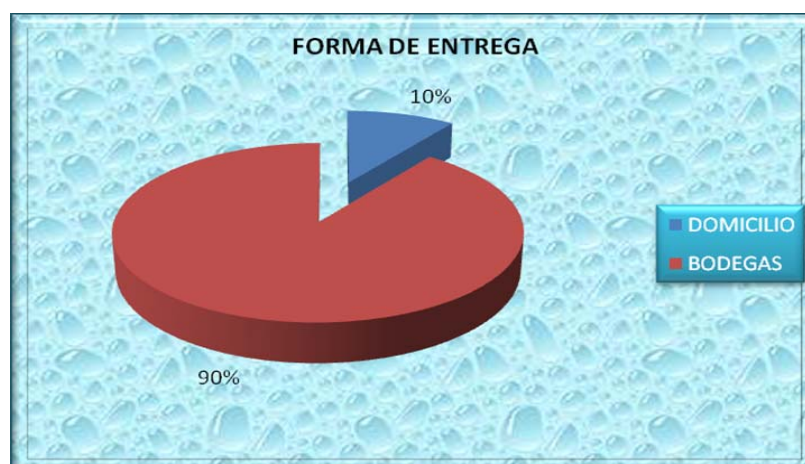
		FRECUENCIA	%
NEGOCIACIÓN	SIEMPRE	3	30,00%
	CASI SIEMPRE	2	20,00%
	REGULARMENTE	4	40,00%
	NUNCA	1	10,00%
TOTAL		10	100,00%



La unidad educativa al solicitar los productos o servicios a sus proveedores algunas de las veces realiza una negociación, pues el 30% están de acuerdo en que siempre mantienen una negociación en la adquisición de los productos o servicios, el 20% están de acuerdo en que casi siempre lo hacen, el 40% concuerda en que regularmente negocian con la institución y el 10% nunca establecen una negociación previa a pedido.

● **¿De qué manera son entregados los productos que le ofrece a la institución educativa?**

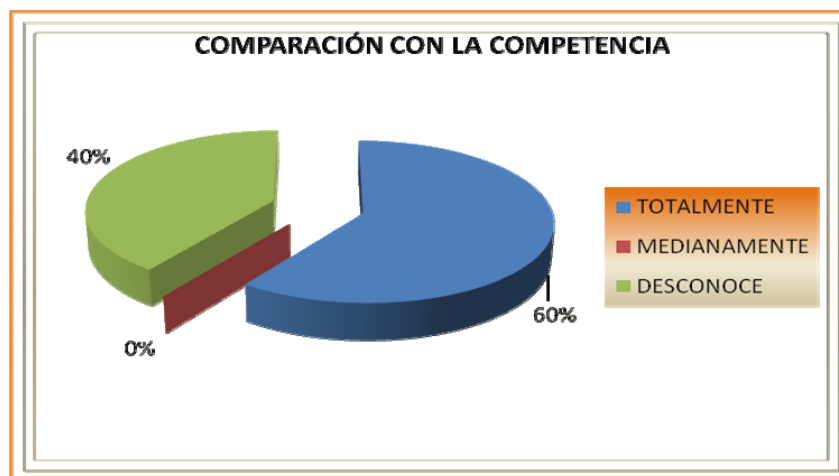
		FRECUENCIA	%
FORMA DE ENTREGA	DOMICILIO	1	10,00%
	BODEGAS	9	90,00%
TOTAL		10	100,00%



La mayoría de los productos o servicios que solicita la institución educativa son retirados en las bodegas de los proveedores, pues el 90% están de acuerdo en que los productos sean retirados en sus oficinas, mientras que el 10% lo entregan directamente en la dirección de la unidad educativa.

- ¿Considera usted que brinda una mejor calidad y mejor precio de los productos que entrega a la Unidad Educativa “Mariano Negrete” con respecto a lo que ofrece su competencia?

		FRECUENCIA	%
COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	TOTALMENTE	6	60,00%
	MEDIANAMENTE	0	0,00%
	DESCONOCE	4	40,00%
TOTAL		10	100,00%



La mayoría de los proveedores de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” afirman que sus productos o servicios ofrecen una mejor calidad en relación a la competencia, representando un 60%, mientras que el 40% desconocen la calidad de sus productos con respecto a la competencia.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CLIENTES

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL UNIVERSO

“La población es una colección de todos los elementos que estamos estudiando y acerca de los cuales intentamos extraer conclusiones”¹

¹ BACA URBINA, Evaluación de Proyectos, p 44



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Para estimar el número de clientes a los que se aplicará a encuesta de satisfacción se utilizará la base de datos del total de los alumnos de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” proporcionada por la misma.

Para determinar el nivel de admisión y de rechazo, se tomó en consideración que la mayoría de padres de familia están satisfechos del servicio que la institución ofrece, por tal razón se estableció que el 80% de los clientes están totalmente conformes con la educación que sus hijos reciben.

NIVEL DE ACEPTACION = 80% → “p”

NIVEL DE RECHAZO = 20% → “q”³

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Una muestra es una colección de algunos elementos que componen una población o universo, en este caso, la muestra estará conformada por los padres de familia que tienen a sus hijos inscritos en la Unidad Educativa “Mariano Negrete”

En cuanto al procedimiento de muestreo, se empleó un “*muestreo probabilístico*”, pues en él todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de configurar la muestra. Dentro de este tipo de muestreo se utilizó el *muestreo aleatorio simple*, ya que permite que cada elemento de la población tenga igual probabilidad de ser seleccionado”.

Para calcular el tamaño de la muestra fue necesario contar con los siguientes datos:

✦ N = UNIVERSO = 499 personas

✦ p = NIVEL DE ACEPTACIÓN = 60% (0,60)

✦ q = NIVEL DE RECHAZO = 40% (0,40)

Considerando que el 40% de la población no se siente satisfecho con el servicio de educación que ofrece la institución.

² N. SAPAG, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 36

$$\star Z = \text{NIVEL DE CONFIANZA} = 95\% (1.96)$$

Estima la seguridad que se puede tener acerca de un evento, en este caso se utilizará un nivel de confianza del 95%, que en la 'tabla Z' equivale a 1,96

$$\star e = \text{GRADO DE ERROR} = 5\% (0.05)$$

Porcentaje que define el error en que podría incurrir la investigación, en este caso se asumirá un error del 5%.

A continuación se aplicó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 499 * 0.80 * 0.20}{0.05^2 * (499 - 1) + 1.96^2 * 0.80 * 0.20} = 164.93 \approx 165$$

Los resultados indican que se deben realizar 165 encuestas. La aplicación de un cuestionario a la muestra busca medir actitudes y comportamientos esperados.

TÉCNICA DE MUESTREO

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple y para determinar la muestra se realizó lo siguiente:

$$RANGO = \frac{N}{n} = \frac{499}{165} = 3.02 \approx 3$$

De acuerdo al rango, los padres de familia de los alumnos marcados con rojo son los que se escogieron para realizar las encuestas luego de ordenarlos por orden alfabético:



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ALUMNOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA "MARIANO NEGRETE"			
	NOMBRES	AÑO DE EDUCACIÓN	MUESTRA
1	Aguilar Angulo Estefanía	Cuarto Año "A"	1
2	Aguirre Ortiz Lizeth Andrea	Tercer Año "A"	
3	Aizprua Marcillo Guyana Andrea	Primer Año "B"	
4	Alban Chariguaman Richard Alexander	Segundo Año "C"	2
5	Albán Guanochanga Robinson	Séptimo Año "B"	
6	Albujá Torres Eduardo Damián	Quinto Año "A"	
7	Alcedo Egas Jonathan Wladimir	Séptimo Año "B"	3
8	Almache Cabrera Juan Andrés	Cuarto Año "A"	
9	Almachi Toapanta Maikot Daniel	Pre Básica	
10	Almachi Velásquez Joselyn Nicol	Quinto Año "C"	4
11	Almachi Velásquez Natasha Micaela	Segundo Año "B"	
12	Alquina Quilumba Danny Alexander	Sexto Año "A"	
13	Altamirano Alarcón Brayan Maximiliano	Tercer Año "C"	5
14	Altamirano Caiza Jhonathan Javier	Tercer Año "C"	
15	Altarnirano Quinaluisa Jhonaian Alexander	Primer Año "B"	
16	Alvarado Pila Katherin Tulia	Sexto Año "A"	6
17	Alvear Canchig Juan José	Segundo Año "B"	
18	Amagua Uvillus Cbristian Andrés	Primer Año "A"	
19	Amaguaña Vargas Alexis Roberto	Séptimo Año "B"	7
20	Amaguaña Caiza Javier Alexander	Séptimo Año "B"	
21	Amaguaña Varga José Luis	Sexto Año "C"	
22	Andrade Garzón Mario Sebastián	Cuarto Año "C"	8
23	Angamarca Angulo Brayan Alexander	Séptimo Año "B"	
24	Arguero Jácome Brayan Francisco	Séptimo Año "B"	
25	Arguero Jácorne Maía José	Cuarto Año "A"	9
26	Arguero Veloso Stalin Geovanny	Séptimo Año "C"	
27	Arias Cola Danny Fabián	Séptimo Año "A"	
28	Arroyo Jaguaco Karla Fernanda	Cuarto Año "C"	10
29	Aulestia Chicaiza Marco David	Séptimo Año "C"	
30	Aulestia Medina Carlos David	Sexto Año "B"	
31	Ayala Martínez Oscar Andrés	Cuarto Año "C"	11
32	Azogue Pilícila Henry Danilo	Séptimo Año "B"	
33	Balceca Realpe Luz Mariana	Primer Año "A"	
34	Barba López Patricia Mishell	Tercer Año "B"	12
35	Barreno Viteri Alissa Valentina	Pre Básica	
36	Barros Tapia Jorge Hernán	Sexto Año "C"	
37	Basantes Caicedo Evelyn Jessenia	Séptimo Año "B"	13
38	Basantes Escobar Manuel Alejandro	Sexto Año "A"	
39	Basantes Ordoñez Jean André	Tercer Año "A"	
40	Becerra Ruiz Anderson José	Séptimo Año "C"	14



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

41	Benavides Morales Luis Daniel	Séptimo Año "C"	
42	Bermeo Torres María Fernanda	Séptimo Año "A"	
43	Betancourt Betancourt Estefano Santiago	Sexto Año "A"	15
44	Betancourt Fabara Alejandra Liseth	Primer Año "B"	
45	Bohórquez Tunala Andrés Sebastián	Tercer Año "A"	
46	Bohórquez Tunala Angelo Francisco	Sexto Año "B"	16
47	Cadena Calvachi Pamela Lísseth	Séptimo Año "C"	
48	Caicedo Llumigusin Joselyn Lizbeth	Segundo Año "A"	
49	Caiza Arnaguaña Mauricio Andrés	Cuarto Año "B"	17
50	Caiza Caiza Diego Francisco	Quinto Año "C"	
51	Caiza Caizaluisa Rodney	Tercer Año "B"	
52	Caiza Cruz Carol Samanta	Segundo Año "A"	18
53	Caiza Cruz Jefferson David	Séptimo Año "C"	
54	Caiza Escobar Andy Daniel	Tercer Año "A"	
55	Caiza Escobar Cristtan Stalin	Sexto Año "C"	19
56	Caiza Escobar Famela Estefanía	Primer Año "A"	
57	Caiza Faneluisa Carlos Fernando	Quinto Año "B"	
58	Caiza Gnanoluisa Gabriela Mishell	Segundo Año "C"	20
59	Caiza Guanochange Alexandra Evelyn	Sexto Año "C"	
60	Caiza Guanochange Diego Joel	Cuarto Año "B"	
61	Caiza Jácome Brayán Alexander	Séptimo Año "B"	21
62	Caiza Jácome Joselyn Fernanda	Quinto Año "C"	
63	Caiza Jácome Ronny Alexander	Primer Año "A"	
64	Caiza Llumigusin Jhonatan Israel	Séptimo Año "C"	22
65	Caiza López Nalaly Pamela	Séptimo Año "C"	
66	Caiza Parreño Johana Nataly	Sexto Año "A"	
67	Caiza Parreño Kevin Alberto	Tercer Año "C"	23
68	Caiza Pastrano Alexis Daniel	Pre Básica	
69	Caiza Rengifo Jairo José	Sexto Año "A"	
70	Caiza Vanchapaxi Kevin Bernardo	Séptimo Año "A"	24
71	Caiza Veloz Keyla Micaela	Primer Año "A"	
72	Caizaluisa Caiza Ibeth Andrea	Quinto Año "A"	
73	Caizaluisa Choto Juan Carlos	Séptimo Año "B"	25
74	Caizaluisa Sánchez Vianca Lizeth	Segundo Año "B"	
75	Caizaluisa Caza Everson Adrian	Séptimo Año "A"	
76	Cajas Jáconie Paco Xavier	Sexto Año "B"	27
77	Cajas Villacres Jennifer Fabiana	Pre Básica	
78	Cajas Villacres Luis Fernando	Primer Año "A"	
79	Calderón Martínez Geovanny	Cuarto Año "C"	28
80	Calderón Moreno Carla Lisbeth	Sexto Año "C"	
81	Calero Collaguazo Wílson Xavier	Séptimo Año "B"	
82	Calero Filaguano Evelyn Adriana	Séptimo Año "A"	29
83	Calero Vaca Eder Pabrcio	Segundo Año "B"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

84	Calispa Fanchi Richard Stalin	Primer Año "B"	
85	Calispa Lopez Emilce Lizbeth	Tercer Año "C"	30
86	Calispa López Jenny Alexandra	Quinto Año "C"	
87	Calispa Noroña Carios Antonio	Cuarto Año "C"	
88	Calispa Palomeqne María Cristina	Tercer Año "A"	31
89	Calispa Uvillus Jeferson Femando	Sexto Año "A"	
90	Calve Llumigusin Cetina Eduarda	Tercer Año "B"	
91	Calvopiña Pérez David Gabriel	Cuarto Año "B"	32
92	Cama Gómez Juan Eduardo	Segundo Año "A"	
93	Camacho Fáez Stalin Daniel	Sexto Año "B"	
94	Canchig Casa Carlos Julio	Séptimo Año "A"	33
95	Canchig Gordillo Daniela Alexandra	Quinto Año "A"	
96	Canchig Reinoso Jheimmy Anahí	Segundo Año "A"	
97	Canchig Rocha Luis Fabián	Sexto Año "A"	34
98	Canchig Vaca Lizeth	Sexto Año "B"	
99	Canchig Vargas Cristian Gabriel	Séptimo Año "B"	
100	Cando Atmachi Brayan Pabián	Tercer Año "B"	35
101	Canhig Collaguazo Mercy Dayana	Quinto Año "A"	
102	Carpio Noroña Brayan Estalin	Tercer Año "B"	
103	Carriel Icaza Melisa Nuyeli	Primer Año "B"	36
104	Carua Gómez José David	Quinto Año "B"	
105	Casa Sambachi Alexis Oswaldo	Segundo Año "B"	
106	Casa Sambachi Estefanía Alexandra	Séptimo Año "B"	37
107	Castro Vupanqui Evelyn Tatiana	Sexto Año "C"	
108	Cevallos Llumigusin Samanta Pamela	Séptimo Año "B"	
109	Cevallos Santacruz César Aníbal	Quinto Año "B"	38
110	Cevallos Toapanta Aiex Gano	Pre Básica	
111	Chacha Caiza Marylin Josbel	Quinto Año "B"	
112	Chango Ruiz Amanda Nicol	Tercer Año "B"	39
113	Changoluisa Changoluisa Anderson	Séptimo Año "B"	
114	Chasi Manobanda Grace Dalinda	Segundo Año "C"	
115	Chasi Manobanda Jefferson Dario	Séptimo Año "A"	40
116	Chatla Pilicita Carios Daniel	Cuarto Año "C"	
117	Chávez Cachago Carol Dayana	Séptimo Año "C"	
118	Chávez Salinas Gilan Israel	Primer Año "B"	41
119	Chicaiza Canchigiia Jenifer Elizabeth	Sexto Año "B"	
120	Chicaiza Cola Alex David	Sexto Año "C"	
121	Chicaiza Lescano Dennis David	Quinto Año "A"	42
122	Chicaiza Montatixe Carla del Consuelo	Cuarto Año "B"	
123	Chicaiza Moreno Jennifer Jazmín	Primer Año "A"	
124	Chicaiza Muela Mateo Nicolás	Primer Año "A"	43
125	Chicaiza Muzo Fabian Alexander	Cuarto Año "C"	
126	Chicaiza Torres Stalin Gmar	Quinto Año "B"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

127	Chiguano Fastrano Kevin Geovanny	Quinto Año "C"	44
128	Chiguano Pastrano Andres Fernando	Séptimo Año "C"	
129	Chilig Vargas Jessica Maribel	Segundo Año "C"	
130	Chilig Montatixe Aylin Belén	Segundo Año "B"	45
131	Chilig tza Kevin Alexander	Primer Año "A"	
132	Chillagana Chávez Joselyn Dayana	Cuarto Año "C"	
133	Chimarro Esparza Raúl Ernesto	Tercer Año "A"	46
134	Chimbulema Quinaluisa Daysi Carolina	Cuarto Año "A"	
135	Chinchuña Pilatasig Cristian Stalin	Segundo Año "C"	
136	Chipoxi Flores Marvin Andrés	Quinto Año "A"	47
137	Chipugsi Velsiso Génesis YaJaira	Primer Año "B"	
138	Cisneros Barros Catherine Estefanía	Sexto Año "C"	
139	Cocha Ochoa María Fernanda	Cuarto Año "A"	48
140	Coello Asquel Sebastián Alejandro	Sexto Año "B"	
141	Cola Chulca Evelyn Mishel	Quinto Año "C"	
142	Cola Tipán Karina Alexandra	Quinto Año "A"	49
143	Collaguazo jmacada Rarla Abigail	Séptimo Año "B"	
144	Collaguazo Itas Nataly Lisbeth	Tercer Año "A"	
145	Collaguazo Marcelo	Primer Año "B"	50
146	Collaguazo Vega Alicia Elizabeth	Séptimo Año "B"	
147	Conleron Chicaiza Evelyo Johanna	Sexto Año "C"	
148	Constante Nuñez Danny Sebastián	Quinto Año "A"	51
149	Cornejo Quillupangui Carla Belén	Segundo Año "A"	
150	Cortez Filicita Ana Abigail	Quinto Año "B"	
151	Cortéz Lagla Lizbeth	Quinto Año "A"	52
152	Criollo Quishpe Brian Eduardo	Cuarto Año "A"	
153	Cruz Gña Henry Sebastián	Pre Básica	
154	Cruz Cuichan Ketly Abigail	Tercer Año "A"	53
155	Cruz Simba Jorge Eduardo	Séptimo Año "C"	
156	Cueva Díaz Ronny Elian	Tercer Año "B"	
157	Cueva Farez Jessica Dalila	Quinto Año "B"	54
158	Cumba Jaguaco Bayron Eduardo	Séptimo Año "A"	
159	Cumbajín Arguero Cristian Dario	Quinto Año "C"	
160	Cumbajín Canchig Verónica Alexandra	Primer Año "A"	55
161	De la Cueva Muñoz Diana Patricia	Cuarto Año "A"	
162	De la Cueva Muñoz Marcelo Esteban	Sexto Año "B"	
163	Domínguez Barba Carolina de tos Angeles	Séptimo Año "C"	56
164	Domínguez Barba Jennifer Belén	Cuarto Año "C"	
165	Domínguez Garnica Freddy Daniel	Primer Año "A"	
166	Domínguez Garnica María Fernanda	Quinto Año "A"	57
167	Durán Mármol Erika Alexandra	Séptimo Año "C"	
168	Duran Marmol Karla Carolina	Quinto Año "C"	
169	Enríquez Escobar Daniel Alexander	Sexto Año "A"	58



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

170	Escobar Alulema Francisco Javier	Sexto Año "A"	
171	Escobar Iza Diana Vanessa	Tercer Año "A"	
172	Escobar Iza Fausto Javier	Séptimo Año "B"	59
173	Escobar Lagla LcsIy Nicole	Segundo Año "B"	
174	Escobar Iza Rubén Dario	Quinto Año "A"	
175	Escobar Velásquez Gabriel Ernesto	Séptimo Año "C"	60
176	Escobar Velásquez José Andrés	Cuarto Año "C"	
177	Escudero Buñay Anabel Valeria	Séptimo Año "C"	
178	Espín Jácome Daniel Alejandro	Quinto Año "A"	61
179	Espín Jácome Karla Daniela	Sexto Año "A"	
180	Espín Tobar David Alexander	Pre Básica	
181	Espinosa Espinosa Ramsés Fabián	Sexto Año "A"	62
182	Facunda Salinas Angélica Mishell	Séptimo Año "C"	
183	Facunda Toral Juan Daniel	Quinto Año "B"	
184	Fajardo Jácome Michael Vinicio	Sexto Año "B"	63
185	Fajardo Juella Leidy Elizabeth	Quinto Año "B"	
186	Farah Constante Ariel Josué	Pre Básica	
187	Féree Muso Lennis Mishel	Quinto Año "B"	64
188	Flores Esparza Juan Andrés	Primer Año "A"	
189	Floto Jumbo Andrea Nicole	Tercer Año "C"	
190	Fonseca Quillupangui Odalis Maritza	Cuarto Año "A"	65
191	Fustillos Allamirano Rosa Emilia	Segundo Año "A"	
192	Fustillos Altarnirano César Augusto	Tercer Año "A"	
193	Galana Guafla Antony Fernando	Sexto Año "A"	66
194	Galarza Guaña Marlon Grley	Primer Año "A"	
195	Galarza Noroña Ana Daniela	Segundo Año "B"	
196	Galarza Noroña Jorge Raál	Séptimo Año "B"	67
197	Gallardo Grtiz Ediih Manda	Primer Año "A"	
198	Gallo Merchán Henderson Alexander	Tercer Año "A"	
199	Gallo Quiltupangui Liand Salomé	Pre Básica	68
200	Gamboa Galarza Dayana Carolina	Quinto Año "A"	
201	García Santiana Karen Mishel	Segundo Año "B"	
202	Gateas Fuertes Génesis Samanta	Primer Año "A"	69
203	Gcaña Correa María Cristina	Séptimo Año "A"	
204	Goaóa Escobar Rita Franeisned	Tercer Año "C"	
205	Gómez Pumacnro Brayán David	Tercer Año "A"	70
206	Gómez Pumacuro Hugo Fernando	Séptimo Año "C"	
207	González Caiza Edith Aracely	Pre Básica	
208	Granada Pila Dayana Mishell	Tercer Año "B"	71
209	Granda Velásquez Joselyn Amaparo	Cuarto Año "B"	
210	Guachi Sambachi Rarina	Tercer Año "B"	
211	Gualotuña Masapanta Jeferson Esleban	Sexto Año "C"	72
212	Gualotuña Quishpe Andrea Liseth	Segundo Año "A"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

213	Guano Mejía María José	Cuarto Año "A"	
214	Guano Ramírez Nicol Melissa	Primer Año "A"	73
215	Guano Ramos Edison Xavier	Sexto Año "B"	
216	Guanochanga Calero Angel David	Segundo Año "B"	
217	Guanochanga Chilig Dany Daniel	Sexto Año "A"	74
218	Guanochanga Chilig Liliana Elizabeth	Cuarto Año "B"	
219	Guanochanga Ltumiugsi Lizbeth	Tercer Año "B"	
220	Guanochanga Moreno Angel Anuro	Quinto Año "C"	75
221	Guanochanga Moreno Carla Poleth	Cuarto Año "A"	
222	Guerra Cepeda Lizbetb Caterine	Sexto Año "A"	
223	Guerrero Páramo Jennifer Viviana	Tercer Año "B"	76
224	Guillen Yagual Freddy Mijail	Quinto Año "C"	
225	Guillen Yagual Mirian Melany	Primer Año "B"	
226	Gutiérrez Filicita Kevin Joseph	Séptimo Año "A"	77
227	Gutiérrez Quero Evelyn Cristina	Sexto Año "C"	
228	Gutiérrez Veloz Denisse	Cuarto Año "A"	
229	Guzmán Tigasi María Mercedes	Séptimo Año "B"	78
230	Heredia Jaguaco José Alejandro	Quinto Año "B"	
231	Herrera Olvera Gustavo Elías	Sexto Año "C"	
232	Herrera Reinoso Alex Geovanny	Primer Año "B"	79
233	Hidrobo Villacres Mauricio Xavier	Primer Año "A"	
234	Hinojosa Ávila Iván Alejandro	Segundo Año "B"	
235	Hinojosa Mateus Miguel Alejandro	Quinto Año "A"	80
236	Iñacasa Simba Lenin Paúl	Tercer Año "A"	
237	Iñacasha Vánez Joselyn Estefanía	Quinto Año "B"	
238	Iza Caiza Nataly Silva	Sexto Año "C"	81
239	Iza Gennan Edison Faól	Primer Año "B"	
240	Iza Quinatoa Milton PadI	Séptimo Año "C"	
241	Jácome Alqainga Lizeth Elizabeth	Quinto Año "C"	82
242	Jácome Jaguaco Jenny Estefanía	Séptimo Año "A"	
243	Jácome Maigua Kelly Anabel	Tercer Año "B"	
244	Jácome Robayo Mishell Carolina	Séptimo Año "C"	83
245	Jagaaco Sumba Lais Bladimir	Séptimo Año "A"	
246	Jaguaco Criollo Dayana mNicol	Segundo Año "A"	
247	Jaguaco López Brayán Javier	Sexto Año "B"	84
248	Jaguaco Sumba Alexander David	Cuarto Año "A"	
249	Jaramillo Lamar Marlon Israel	Quinto Año "A"	
250	Jiménez Altamirano Diego Mauricio	Sexto Año "A"	85
251	Lagla Paneluisa Diego Fernando	Séptimo Año "B"	
252	Lamar Escobar Gianella Anahí	Tercer Año "C"	
253	Lechón Lechón Erick Israel	Cuarto Año "B"	86
254	Lechón Lechón Luis Gerardo	Quinto Año "C"	
255	León Albuja Paola Daniela	Tercer Año "A"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

256	León Andi José Andrés	Tercer Año "C"	87
257	León Calvache Blanca Liseth	Segundo Año "A"	
258	León Férez Andrea Estefanía	Séptimo Año "A"	
259	León Guzmán Daniel Alejandro	Séptimo Año "A"	88
260	León Guzmán Santiago Javier	Quinto Año "A"	
261	León Pérez Thalia Mercedes	Séptimo Año "A"	
262	León Ruiz Alison Nicole	Sexto Año "C"	89
263	León Saavedra Guiliana Alejandra	Segundo Año "B"	
264	Lima Bravo Leoncio Leonel	Segundo Año "C"	
265	Llano Quintnfla Helen Dayana	Segundo Año "A"	90
266	Llano Quintuña Anahí Valentina	Pre Básica	
267	Llumigusin Quillupangui Anabel Soledad	Tercer Año "B"	
268	Llumigusin Uvillus Aracely Rosario	Quinto Año "C"	91
269	Loachamín Collaguazo Jose Luis	Primer Año "B"	
270	Loachamín Gualotuña Kevin Daniel	Quinto Año "B"	
271	López Aguilar Jefferson Vinicio	Séptimo Año "A"	92
272	López Caiza Marco Israel	Séptimo Año "C"	
273	López Chele Anthony Wiliam	Sexto Año "B"	
274	López Veloso Jennifer Faola	Quinto Año "C"	93
275	Lozada Quelat Alana María	Tercer Año "C"	
276	Lozano Nuñez Melany Carolina	Séptimo Año "B"	
277	Lozano Nuñez Richard Alexander	Quinto Año "C"	94
278	Lucero Coloma Carol Lizbeth	Tercer Año "A"	
279	Luje Criollo Doris Pamela	Tercer Año "B"	
280	Luje León Jordan Rafael	Séptimo Año "A"	95
281	Luje Moya Dayana Pamela	Séptimo Año "B"	
282	Luna Tello José Alejandro	Cuarto Año "A"	
283	Maigua Lasso Carlos Antonio	Pre Básica	96
284	Maigua Llumiquinga Luis Brayan	Séptimo Año "B"	
285	Maigua Ramírez David Israel	Séptimo Año "A"	
286	Maigua Veloz Vanessa Lizbeth	Segundo Año "A"	97
287	Maleza Solorzano Jack Mishael	Quinto Año "A"	
288	Mancheno Barba Diego Gabriel	Séptimo Año "C"	
289	Mancheno Barreno Mauro Julian	Primer Año "A"	98
290	Mancheno Barreno Miguel Angel	Séptimo Año "A"	
291	Masapanta Cruz Katyusca Gisela	Quinto Año "B"	
292	Mateus Albuja Jaime Andrés	Pre Básica	99
293	Mena Rocha Camila Alejandra	Tercer Año "A"	
294	Mendez Mateus Emilio José	Primer Año "A"	
295	Molina Canchignia Diana Carolina	Quinto Año "B"	100
296	Molina Quilla Melany Alejandra	Segundo Año "C"	
297	Montatixe Quishpe Grace Patricia	Tercer Año "C"	
298	Montatixe Vargas Grace Vanessa	Primer Año "B"	101



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

299	Montenegro Uto Dayana Michelle	Séptimo Año "A"	
300	Montero Váneez Joselyn Lizeth	Cuarto Año "C"	
301	Montes Beltrán Karla Marcela	Séptimo Año "A"	102
302	Morales Erazo Gabriel Esteban	Séptimo Año "B"	
303	Moreno Cevallos Paola Elizabeth	Tercer Año "B"	
304	Moreno Chancusig Stalin Javier	Tercer Año "A"	103
305	Moreno Masabanda Bryan Alexis	Quinto Año "A"	
306	Moreta Tapón Stalin Andrés	Cuarto Año "A"	
307	Mosquera Betanconrt Katherine Vanessa	Tercer Año "A"	104
308	Mosquera Quinaluisa Andrea Judith	Quinto Año "B"	
309	Moya Chiluisa Brayan Fabricio	Quinto Año "B"	
310	Muela Caiza Jhonny Pabricio	Segundo Año "B"	105
311	Muela Guaicha Alexis Ricardo	Tercer Año "C"	
312	Muela López Cristian Adrian	Tercer Año "C"	
313	Muela Tayupanta Mishell Estefanía	Tercer Año "A"	106
314	Munzon Gordón Katerine Andrea	Séptimo Año "A"	
315	Munzón Gordón Sofía Alexandra	Sexto Año "A"	
316	Naranjo Caiza Brayan Eduardo	Séptimo Año "C"	107
317	Narvárez Tituaía Kely Jasmín	Séptimo Año "A"	
318	Naula López Edgar Rodrigo	Quinto Año "A"	
319	Navarrete Contreras Alba Gabriela	Primer Año "B"	108
320	Noroña Criollo Maryonie Aracely	Primer Año "A"	
321	Noroña Pilataxi Alex David	Cuarto Año "B"	
322	Nuñez Sandoval Israel Aníbal	Séptimo Año "A"	109
323	Ñacata Oíla Elizabeth Mishel	Sexto Año "A"	
324	Ñoto Abarca Gabriela Nataly	Cuarto Año "A"	
325	Obando Vinueza Edwin Efren	Cuarto Año "C"	110
326	Oñate Cajamarca Katerín Mishel	Sexto Año "A"	
327	Oñate Guanochanga Jimmy Alexander	Primer Año "B"	
328	Ortiz Chacha Erika Gisele	Primer Año "B"	111
329	Ortiz Pila Tania Margoth	Séptimo Año "C"	
330	Ortiz Viracucha Erika Manuela	Quinto Año "C"	
331	Pachacama Caza Kelly Gabriela	Sexto Año "A"	112
332	Paillacho Chiguano Juan Carlos	Séptimo Año "A"	
333	Paillacho Chíguano Katherin Betsabeth	Séptimo Año "A"	
334	Paneluisa Acosta Lenin Paól	Segundo Año "A"	113
335	Paneluisa Acosta Wilmer Francisco	Primer Año "B"	
336	Paneluisa Guanochanga Jhonatan	Quinto Año "A"	
337	Paneluisa Pachacama Dayana Lisbeth	Séptimo Año "A"	114
338	Parah Constante Antonella Shamel	Segundo Año "C"	
339	Paredes Robayo Estefanía Salomé	Cuarto Año "C"	
340	Pastrano Gualotuña Lennin Patricio	Séptimo Año "C"	115
341	Pazmiño Pilatasig Andy Stalin	Segundo Año "C"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

342	Pila Cevallos Jhonatan Patricio	Séptimo Año "B"	
343	Pila Pilicita Joselyn	Cuarto Año "A"	116
344	Pilaguano Caiza Jenifer Cathenine	Primer Año "B"	
345	Pilaguano Maigua Roberto Joel	Segundo Año "B"	
346	Piliciia Caiza Michael Vinicio	Primer Año "A"	117
347	Pilicila Paucar Luis Raid	Primer Año "A"	
348	Pilicita Cabezas Ronny Mauricio	Segundo Año "A"	
349	Pilicita Caiza Jhoselyn Thalia	Sexto Año "B"	118
350	Pilicita Llano Brayan Germán	Séptimo Año "C"	
351	Pilicita Llano Gabriela Lizeth	Cuarto Año "C"	
352	Pilicita Pilicita Cristian Javier	Cuarto Año "C"	119
353	Pilicita Pilicita Judith Estefanía	Séptimo Año "A"	
354	Pilicita Socasi Katherine Marcela	Séptimo Año "C"	
355	Pilicita Tituaña Josbel Andreina	Sexto Año "A"	120
356	Pillajo Cbilig Brayan Daniel	Cuarto Año "B"	
357	Pmna Campos Lilian Karina	Cuarto Año "C"	
358	Pmna Pruna José Antonio	Cuarto Año "C"	121
359	Portilla Vupanqui Ilian Alexis	Segundo Año "A"	
360	Prias Mene Estefanía Carolina	Tercer Año "B"	
361	Pruna Pérez Sofía Jenniér	Tercer Año "B"	122
362	Pumacuro Caicedo Danny Alexander	Tercer Año "B"	
363	Pumacuro Caicedo Karioa Lizeth	Sexto Año "A"	
364	Quero Meneses Marcelo Miguel	Primer Año "B"	123
365	Quillupangui Muela Oscar Miguel	Segundo Año "A"	
366	Quillupangui Pilicita Darwin Fernando	Séptimo Año "B"	
367	Quillupangui Uto Neiser Leonel	Cuarto Año "C"	124
368	Quillupaogui Collaguazo Jefferson Stalin	Sexto Año "C"	
369	Quilumba Fuertes Antbony Israel	Primer Año "A"	
370	Quinaluisa Cajas Laydi Manuela	Quinto Año "B"	125
371	Quinaluisa Romero Melissa Elizabeth	Quinto Año "B"	
372	Quinaluisa Viracucha Karla María	Quinto Año "B"	
373	Quinatoa Vásquez Jhoselyn Viviana	Séptimo Año "B"	126
374	Quinatoa Vásquez María Vanessa	Quinto Año "B"	
375	Quingaiza Caiza Grace Estefanía	Sexto Año "C"	
376	Quiña Guano Joselyn Iveth	Cuarto Año "A"	127
377	Quiña Jaguaco Dasy Geovanuy	Séptimo Año "B"	
378	Quishpe Rivera Luis Femando	Sexto Año "C"	
379	Quishpe Sandoval David Alejandro	Quinto Año "C"	128
380	Ramírez Peralta Alan Rodrigo	Séptimo Año "A"	
381	Reascos Muela Tania	Tercer Año "B"	
382	Reinoso Llumigusin Pablo Andrés	Segundo Año "A"	129
383	Reinoso Villacis Joshua Ariel	Primer Año "A"	
384	Reyes Espinel Carmiña Maricruz	Séptimo Año "A"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

385	Rivera Espinosa Andrea Micaela	Tercer Año "A"	130
386	Rocha Quilla Dayana Nicol	Segundo Año "C"	
387	Rocha Simba Cristian Andrés	Cuarto Año "A"	
388	Rosero Chacha Anthony Fernando	Pre Básica	131
389	Saeto Caiza Wilson Alexander	Sexto Año "B"	
390	Salán Ramírez Andrea Carolina	Primer Año "B"	
391	Salán Ramírez Katerin del Rosario	Quinto Año "C"	132
392	Salazar Salazar Anderson Vicente	Cuarto Año "C"	
393	Salcedo Sambachi Daniela Aracely	Quinto Año "B"	
394	Salguero Guerrero Hugo Frans	Cuarto Año "C"	133
395	Sambache Salazar Axel Jesús	Quinto Año "A"	
396	Sánchez Chacón Stalin Fabricio	Cuarto Año "B"	
397	Sánchez Gonzáles Eliana Valentina	Pre Básica	134
398	Sánchez González Dennis Sebastián	Segundo Año "B"	
399	Sandoval Cantuña Jaseph Dario	Cuarto Año "B"	
400	Sandoval Cantuña Kareliz Abigail	Segundo Año "B"	135
401	Sandoval Rodríguez Dayana Elizabeth	Séptimo Año "C"	
402	Sandoval Sarmiento Marcelo Reoé	Quinto Año "A"	
403	Sangucho Uvillus Néstor Alexander	Quinto Año "B"	136
404	Santos Caiza Dennis Micaela	Cuarto Año "C"	
405	Santos Caría Mauro Andrés	Primer Año "A"	
406	Sarmiento Cueva Jeferson Javier	Primer Año "B"	137
407	Sarmiento Peflarreta Audrey Nayely	Segundo Año "C"	
408	Sarmiento Peñarreta Diana Carolina	Pre Básica	
409	Sarmiento Peñarret.a Francisco Alexander	Cuarto Año "B"	138
410	Sola Bautista Greys Pamela	Tercer Año "C"	
411	Soto Chicaiza Luis Dario	Sexto Año "B"	
412	Sumba Fajardo Jhon Steve	Primer Año "B"	139
413	Suntaxi Cadena Gswaldo Joel	Pre Básica	
414	Tapia Alarcón Darwin Modesto	Cuarto Año "B"	
415	Tapia Granada Evelyn Anabel	Sexto Año "A"	140
416	Tapia Guerrero Michael Alexander	Tercer Año "A"	
417	Tapia Ojeda Edgar Ismael	Tercer Año "C"	
418	Tapia Palomeque Karent Nicole	Tercer Año "B"	141
419	Tapia Quiña Bntiany Abigail	Primer Año "A"	
420	Tapia Toapanta Liliana Anabel	Segundo Año "B"	
421	Tayupanta Carnelle Tania Mayerly	Primer Año "B"	142
422	Tayupanta Uvillus Eduardo Daniel	Tercer Año "A"	
423	Tayupanta Velásquez Kenig	Tercer Año "B"	
424	Tene Titisunta Kevin Miguel	Sexto Año "C"	143
425	Tene Titisunta Mishell Nicol	Tercer Año "B"	
426	Tenelema Ramírez Rigoberto Marcelo	Cuarto Año "A"	
427	Tigse Vargas Ángel Femando	Quinto Año "C"	144



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

428	Tipán Tercero Aracely Ester	Sexto Año "A"	
429	Tipán Tercero Kevin Jesós	Primer Año "B"	
430	Tipán Vallejo Alexander Fernando	Quinto Año "C"	145
431	Tipán Vallejo Jefferson Stalin	Tercer Año "B"	
432	Tipas Arcentales Jhon Franco	Cuarto Año "A"	
433	Tipas Arcentales Paola Carolina	Séptimo Año "A"	146
434	Tituaña Jácome Johanna Alexandra	Tercer Año "C"	
435	Tituaña Jácome Tatiana Folet	Sexto Año "A"	
436	Toapanta Ramírez Fedro Luis	Primer Año "A"	147
437	Toapanta Arcentales Kevin Antonio	Primer Año "B"	
438	Toapanta Ramirez Carta Polet	Tercer Año "C"	
439	Toapanta Sáenz Leandro Martín	Segundo Año "B"	148
440	Toapanta Uvillus Henry Geovanny	Cuarto Año "C"	
441	Toapanta Viteri Erick Joel	Pre Básica	
442	Toaquiza Balseca Jhon	Pre Básica	149
443	Toaquiza Chancusig Fabián Alexis	Quinto Año "C"	
444	Toasa Panelnisa Karla Milene	Segundo Año "A"	
445	Toaza Llumiquinga Héctor Leonel	Sexto Año "A"	150
446	Toctaguano Uto Jairo Bladimir	Segundo Año "C"	
447	Toctaguano Vines José Andrés	Quinto Año "A"	
448	Tonato Chugui Kely Cristina	Cuarto Año "A"	151
449	Trujillo Arguero Juan Miguel	Pre Básica	
450	Tunala Alvarado Juan Javier	Pre Básica	
451	Tunala Alvarado Liza Micaela	Primer Año "A"	152
452	Tunala Caiza Anderson Cristóbal	Segundo Año "B"	
453	Tunala Caiza Josely Gisela	Cuarto Año "B"	
454	Tunala Llumiugsi Jhon Carlos	Segundo Año "A"	153
455	Tunata Alvarado Carlos Tomás	Tercer Año "A"	
456	Tupiza Constante Brayan Stalin	Tercer Año "B"	
457	Usiña Cepeóu Steven Ramiro	Tercer Año "C"	154
458	Uvidia Criollo Lleyton Hernán	Primer Año "A"	
459	Uvillos Pila Elisa Polet	Tercer Año "C"	
460	Uvillus Angueta Edison Xavier	Séptimo Año "C"	155
461	Uvillus Angueta Karla Lisbeth	Segundo Año "A"	
462	Uvillus Padilla Leonela Misheli	Cuarto Año "C"	
463	Uvillus Sambache Jorge Dario	Sexto Año "A"	156
464	Uvillus Yanguicela Edwin Alexis	Pre Básica	
465	Vaca Flores Terry Darlyn	Cuarto Año "A"	
466	Valarezo Quiña Melany Cristina	Quinto Año "C"	157
467	Vánez León Ariana Vanessa	Segundo Año "A"	
468	Vargas Bohórquez Ximena Alexandra	Sexto Año "C"	
469	Vargas Proaño Alex Santiago	Séptimo Año "C"	158
470	Vargas Proaño Diego Ismael	Quinto Año "B"	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

471	Vásquez Alulima Jean Luis	Segundo Año "C"	
472	Vásquez Alulima Jennifer Cecilia	Sexto Año "C"	159
473	Vásquez Criollo Jhoselyn Mishell	Sexto Año "B"	
474	Velásquez Quinaluisa Yahaira Isabel	Tercer Año "A"	
475	Veloso Alvear Sara Nicol	Primer Año "A"	160
476	Veloso Caiza Jenifer Yadira	Quinto Año "A"	
477	Veloso Changoluisa Alison Patricia	Tercer Año "A"	
478	Veloso Changoluisa Katy Lizeth	Séptimo Año "A"	161
479	Veloso Claudio Jeremi Mauricio	Segundo Año "A"	
480	Veloso Lema Mishel Estefanía	Quinto Año "A"	
481	Veloso Llano Daniela Fernanda	Séptimo Año "C"	162
482	Veloz Cajamarca Ember Guillermo	Quinto Año "B"	
483	Velozo Robayo Luis Adrian	Pre Básica	
484	Villalba Acosta María José	Quinto Año "C"	163
485	Villegas Froaño Wendy Estefanía	Quinto Año "A"	
486	Villota Chérrez Evelyn Dayana	Quinto Año "A"	
487	Viracucha Quinaluisa Kathya Vanessa	Tercer Año "A"	164
488	Yáñez Orquera Edwin David	Sexto Año "C"	
489	Yáñez Salazar Marco Esteban	Séptimo Año "C"	
490	Yáñez Yáñez Emilio Rafael	Segundo Año "C"	165
491	Yáñez Yaécz Vinicio Gabriel	Primer Año "A"	
492	Yáñez Yáñez María Cristina	Séptimo Año "A"	
493	Yañez Barba Patricia Nicol	Segundo Año "A"	
494	Yañez Cadena Michael Sebastián	Cuarto Año "A"	
495	Yazan Fozo Carlos Stephen	Primer Año "B"	
496	Zapata Bastidas Erika Selena	Primer Año "B"	
497	Zapata Santos Andrea Isabel	Segundo Año "A"	
498	Zapata Tapia Jessica Faola	Quinto Año "A"	
499	Zapata Tapia Víctor Aníbal	Tercer Año "A"	

Para evaluar la satisfacción de los clientes en este caso los padres de familia se realizó una encuesta con el siguiente formato:



UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE”
ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” sobre los servicios que ofrece la institución.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Qué servicio frecuentemente solicita de la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

- Pre básica.
- Primer año de básica.
- Escuela primaria.

2. El servicio que ofrece la institución educativa cubre satisfactoriamente sus necesidades?

- Siempre
- Regularmente
- Nunca

3. La atención que recibe por parte del personal docente de la unidad educativa es:

- Muy buena
- Buena
- Mala

4. La habilidad del personal docente para solucionar problemas es?

- Muy buena
- Buena
- Mala

5. Considera que el personal docente de la institución está altamente capacitado?

- Sí No Desconoce



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

6. El personal docente cumple su horario de acuerdo a lo planteado?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

7. Ha utilizado los servicios de instituciones educativas similares a la Unidad Educativa “Mariano Negrete”?

Sí No

8. Cómo calificaría el desempeño de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” comparado con otras instituciones educativas?

- Muy buena
- Buena
- Mala

9. Considera que los precios de los servicios que brinda la institución educativa son?

- Altos
- Medio
- Bajos

10. ¿Cuál es su forma de pago?

- Contado
- Crédito

11. Los equipos y material didáctico que utiliza el personal docente son:

- Modernos
- Medianamente moderno
- Obsoleto

12. ¿Considera que los servicios que presta Unidad Educativa “Mariano Negrete” son de:

- Muy buena calidad
- Buena calidad
- Mala calidad

Luego de realizar esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

● **Frecuencia del servicio que solicita el cliente**

		FRECUENCIA	%
SERVICIOS	Pre básica	6	3,64%
	1º BÁSICA	20	12,12%
	Escuela Primaria	139	84,24%
TOTAL		165	100,00%



Los clientes de la Unidad Educativa “Mariano Negrete” solicitan con mayor frecuencia los servicios de la escuela primaria, representando un 84.24% del total de la muestra, mientras que el 12.12% solicitan los servicios de primer año de básica y finalmente el 3.64% los servicios de pre básica.

● **Nivel de satisfacción del servicio**

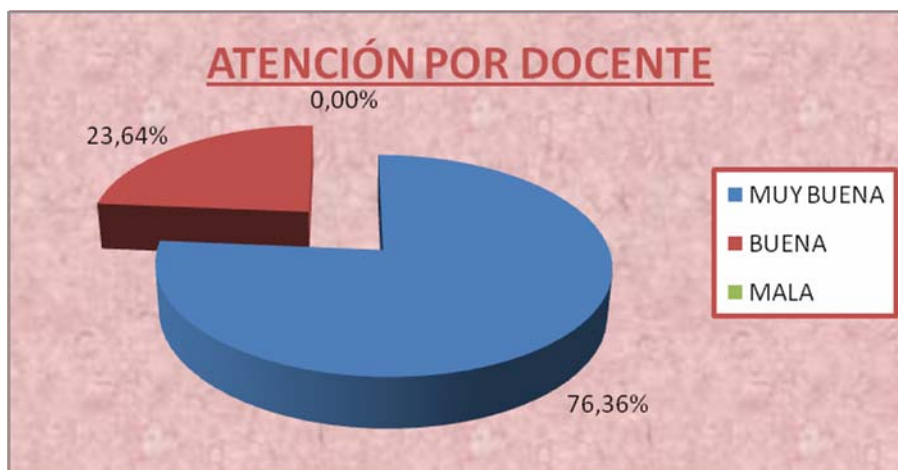
		FRECUENCIA	%
SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO	SIEMPRE	125	75,76%
	REGULARMENTE	40	24,24%
	NUNCA	0	0,00%
TOTAL		165	100,00%



Los clientes de la unidad educativa están de acuerdo que siempre se cubre satisfactoriamente sus necesidades, representando un 75.76%, mientras que el 24.24% está de acuerdo que regularmente se cubre sus necesidades de educación para sus hijos.

● Atención que recibe por parte del personal docente

		FRECUENCIA	%
ATENCIÓN POR DOCENTE	MUY BUENA	126	76,36%
	BUENA	39	23,64%
	MALA	0	0,00%
TOTAL		165	100,00%

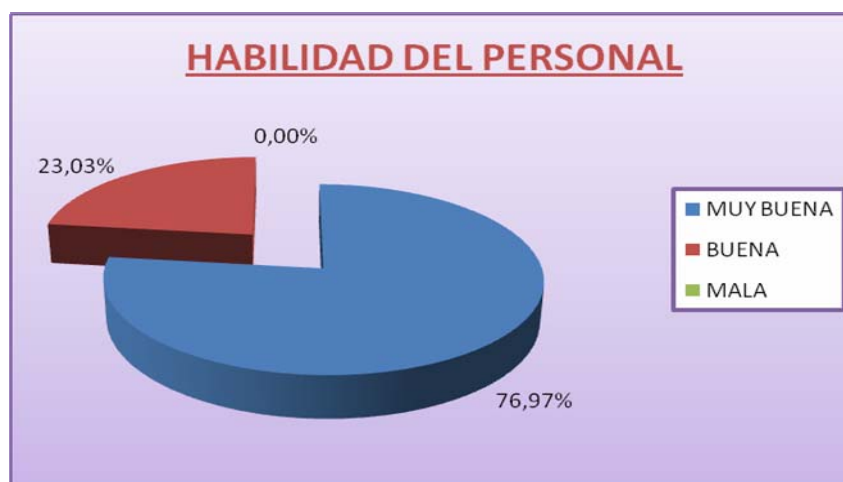


Los clientes de la unidad educativa consideran que la atención del personal docente es muy buena, representando el 76.36%, mientras que el 23.64% está de acuerdo en la atención es

buena; esto indica que se debe mejorar la atención al cliente para satisfacerlo totalmente y crear fidelidad con el mismo.

● **Habilidad del personal docente para solucionar problemas**

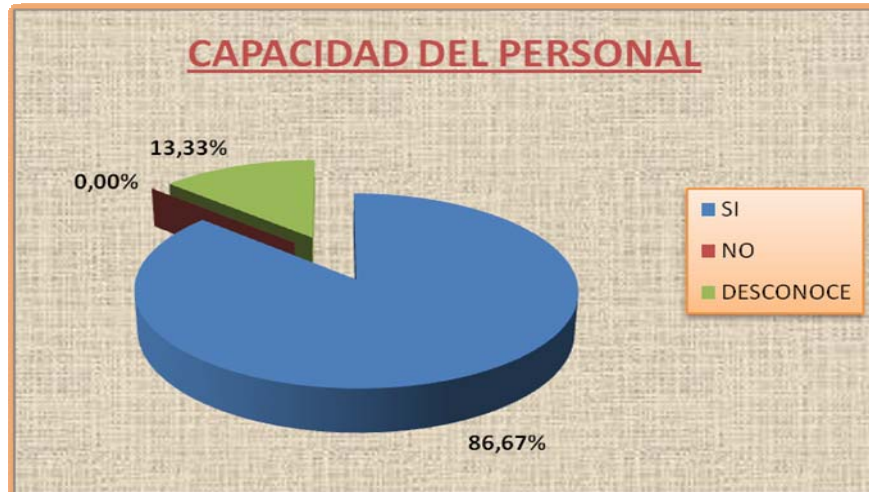
		FRECUENCIA	%
HABILIDAD DEL PERSONAL	MUY BUENA	127	76,97%
	BUENA	38	23,03%
	MALA	0	0,00%
TOTAL		165	100,00%



Los clientes de la unidad educativa consideran que la habilidad del personal docente para solucionar problemas es muy buena, representando el 76.97%, mientras que el 23.03% está de acuerdo en la habilidad que tienen es buena, esto indica que se debe mejorar la atención al cliente y brindarle soluciones oportunas que satisfagan sus necesidades.

● **Capacidad del personal docente de la institución**

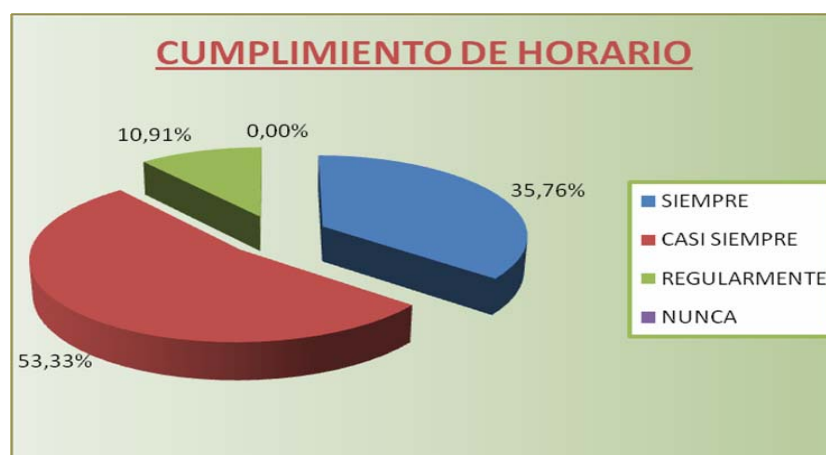
		FRECUENCIA	%
CAPACIDAD DEL PERSONAL	SI	143	86,67%
	NO	0	0,00%
	DESCONOCE	22	13,33%
TOTAL		165	100,00%



Los clientes de la unidad educativa consideran que el personal docente está altamente capacitado para brindar el servicio de educación, representando el 86.67%, mientras que el 13.33% está de acuerdo en que desconocen la capacidad del personal para enseñar. Esto indica que la mayoría está de acuerdo y satisfecha con la capacidad del personal.

● Cumplimiento del horario de atención del personal docente

		FRECUENCIA	%
CUMPLIMIENTO DEL HORARIO	SIEMPRE	59	35,76%
	CASI SIEMPRE	88	53,33%
	REGULARMENTE	18	10,91%
	NUNCA	0	0,00%
TOTAL		165	100,00%



Los clientes de la unidad educativa consideran que el personal docente casi siempre cumple con sus funciones en el horario establecido, representando el 53.33%, mientras que el 35.76% está de acuerdo en que siempre se cumple con el horario y que regularmente lo

hacen un 10.91%. Esto quiere decir que los clientes confían parcialmente en que sus necesidades van a ser satisfechas a tiempo y a la mayor prontitud. Esto indica que el personal docente debe determinar de mejor manera sus planes de acción.

● Utilización de instituciones o escuelas similares que ofrecen educación

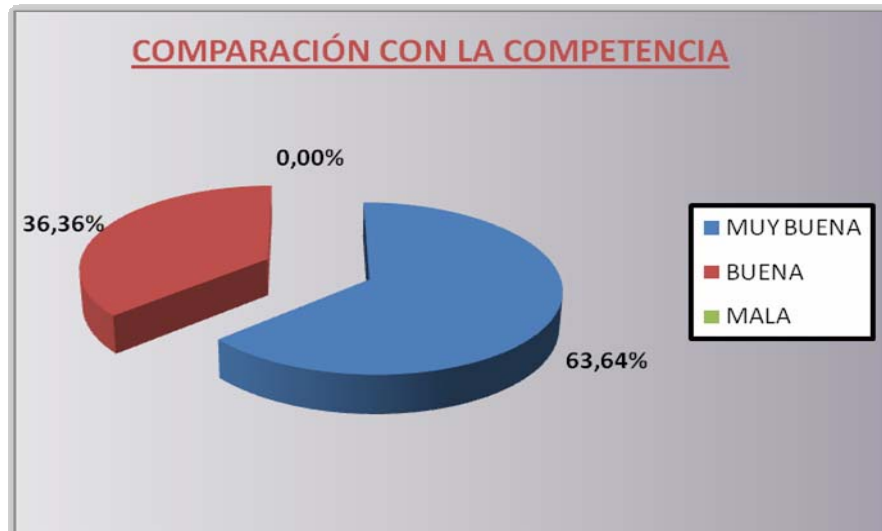
		FRECUENCIA	%
USO SERVICIO SIMILAR	SI	13	7,88%
	NO	152	92,12%
TOTAL		165	100,00%



La mayoría de los clientes de la unidad educativa no han solicitado los servicios de empresas similares, siendo esto el 92.12% y el 7.88% si lo ha solicitado, esto indica que existe fidelidad con el servicio de la institución.

● Desempeño de la Unidad Educativa comparado con otras instituciones educativas

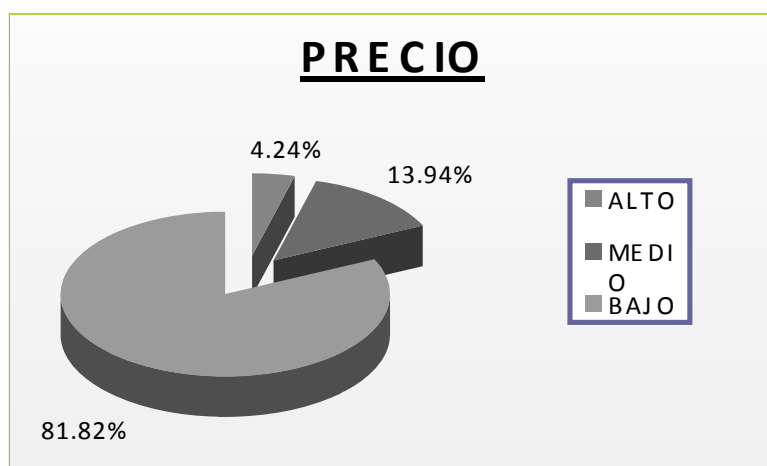
		FRECUENCIA	%
COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	MUY BUENA	105	63,64%
	BUENA	60	36,36%
	MALA	0	0,00%
TOTAL		165	100,00%



Los clientes de la unidad educativa consideran que el desempeño del personal docente comparado con la competencia es muy buena, representando el 63.64%, mientras que el 36.36% está de acuerdo en que el desempeño es bueno en relación a la competencia. Esto indica que la mayoría de los clientes están satisfechos con el desempeño de la institución.

● **Precios de los servicios que brinda la institución educativa**

		FRECUENCIA	%
PRECIO	ALTO	7	4.24%
	MEDIO	23	13.94%
	BAJO	135	81.82%
TOTAL		165	100.00%

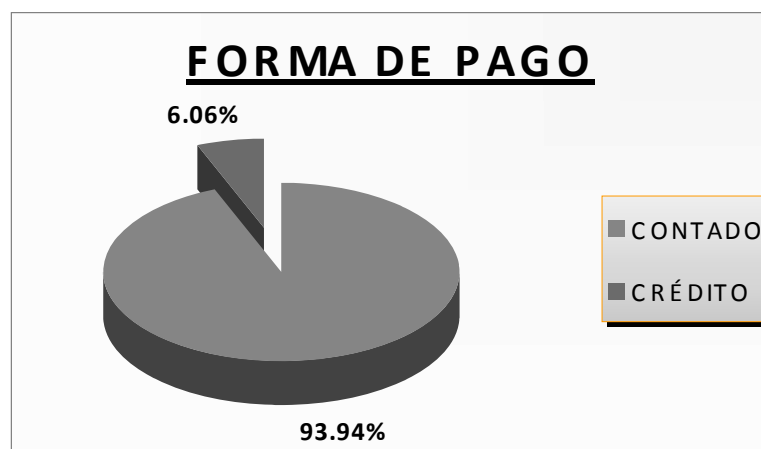


Los clientes de la unidad educativa están de acuerdo en que el precio del servicio es bajo, esto representa el 81.82% de la muestra, mientras que el 13.94% piensa que es medianamente accesible ya que obtienen descuentos debido a que tienen algunos niños en

la institución y finalmente el 4.24% está de acuerdo en que el precio es alto en relación a los demás planteles . Esto indica que la mayoría de los padres de familia están en capacidad de adquirir el servicio para sus hijos.

- **¿Cuál es su forma de pago?**

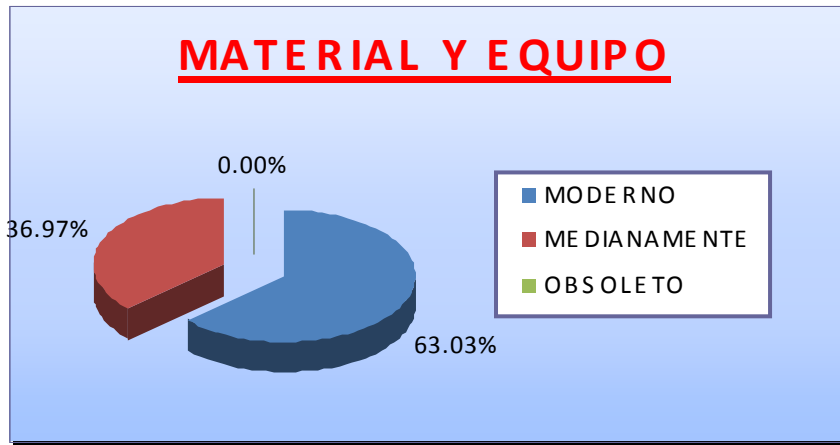
		FRECUENCIA	%
FORMA DE PAGO	CONTADO	155	93.94%
	CRÉDITO	10	6.06%
TOTAL		165	100.00%



El 93.94% de los clientes indica que su pago es efectuado en efectivo, mientras que el 6.06% tienen facilidades de pago debido a que tienen más de dos hijos en la institución y acceden a los planes que ofrece el DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil).

- **Estado de los equipos y material didáctico que utiliza el personal docente**

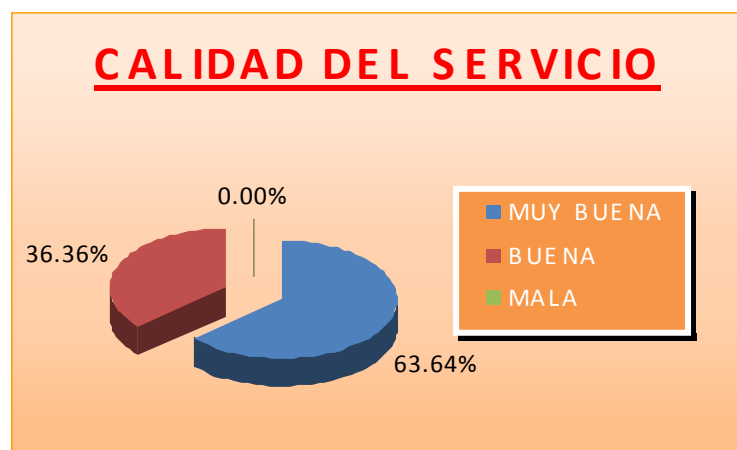
		FRECUENCIA	%
MATERIAL Y EQUIPO	MODERNO	104	63.03%
	MEDIANAMENTE	61	36.97%
	OBSOLETO	0	0.00%
TOTAL		165	100.00%



Los clientes de unidad educativa están de acuerdo en que los materiales y equipos didácticos modernos, esto representa el 63.03% de la muestra, mientras que el 36.97% dicen que son medianamente modernos, esto indica que la institución desarrolla sus actividades con el equipo y material necesario.

- **Calidad de los servicios que presta la Unidad Educativa “Mariano Negrete”**

		FRECUENCIA	%
CALIDAD SERVICIO	MUY BUENA	105	63.64%
	BUENA	60	36.36%
	MALA	0	0.00%
TOTAL		165	100.00%



La mayoría de los clientes de la unidad educativa están de acuerdo en que la calidad del servicio es muy buena, esto representa el 63.64% de las opiniones, mientras que el 36.36% piensan que es buena, esto significa que los clientes tienen confianza en el proceso y calidad del aprendizaje que ofrece la institución.



ANÁLISIS DE DATOS DE LOS CLIENTES INTERNOS:

Para poder analizar a los clientes internos se realizó una encuesta a los profesores y personal administrativo con el siguiente formato:



UNIDAD EDUCATIVA “MARIANO NEGRETE”

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción del personal docente que trabaja en la Unidad Educativa “Mariano Negrete”.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted crea conveniente.

1. Conoce usted la visión y misión de la institución?

Totalmente Medianamente Desconoce

2. Tiene conocimiento de los objetivos que tiene la institución?

Totalmente Medianamente Desconoce

3. Conoce todos los procedimientos que se realizan en la institución?

Totalmente Medianamente Desconoce

4. Conoce todas las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas?

Totalmente Medianamente Desconoce

5. Considera que el espacio físico en el que realiza su trabajo es:

Apropiado

Medianamente apropiado

No apropiado



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

6. **Considera que la comunicación que existe dentro de la institución es?**

- Muy buena
- Buena
- Mala

7. **La motivación que usted recibe de sus jefes inmediatos considera que es:**

- Muy buena
- Buena
- Mala

8. **Considera que la remuneración que usted recibe es:**

- Muy buena
- Buena
- Mala

9. **Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación?**

- Mensualmente
- Bimensual
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

10. **Con qué frecuencia se realizan evaluaciones a los distintos procesos que se realizan en la institución?**

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

11. **El clima laboral dentro de la institución es adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria?**

- Totalmente Medianamente Desconoce

12. **La institución educativa entrega todo el equipo y material que necesita para desempeñarse en su puesto de trabajo?**

- Siempre Casi siempre Nunca

13. Los equipos y materiales que tiene la institución usted los considera:

- Modernos
- Medianamente modernos
- Obsoletos

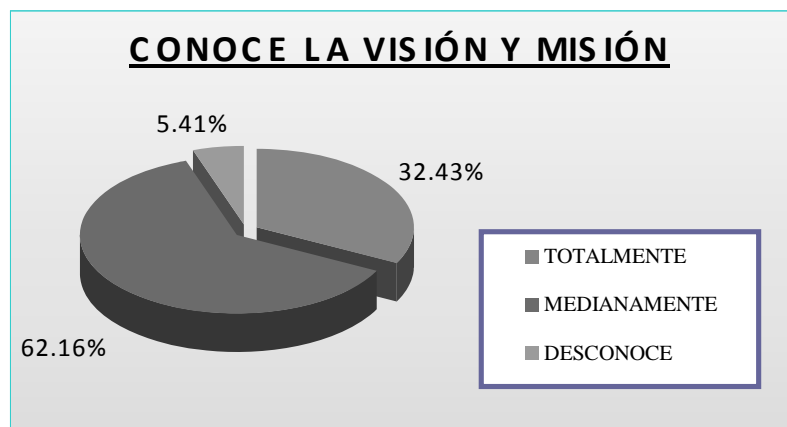
14. Considera que el servicio que ofrece la institución es de:

- Buena Calidad Mediana Calidad Baja Calidad

Luego de realizar esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Conoce usted la visión y misión de la institución?**

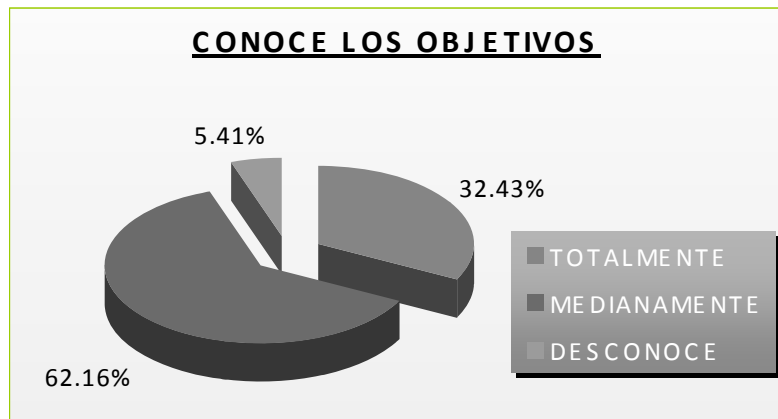
		FRECUENCIA	%
CONOCE LA VISIÓN Y MISIÓN	TOTALMENTE	12	32.43%
	MEDIANAMENTE	23	62.16%
	DESCONOCE	2	5.41%
TOTAL		37	100.00%



La mayoría del personal docente y administrativo que labora en la institución conoce parcialmente la misión y visión de la institución, esto representa el 62.16% del total del personal, el 32.43% está de acuerdo en que conocen totalmente el direccionamiento que tiene la institución y un pequeño porcentaje del 5.41% lo desconoce. Esto indica que el personal conoce lo que la institución desea lograr a través del tiempo.

- **Tiene conocimiento de los objetivos que tiene la institución?**

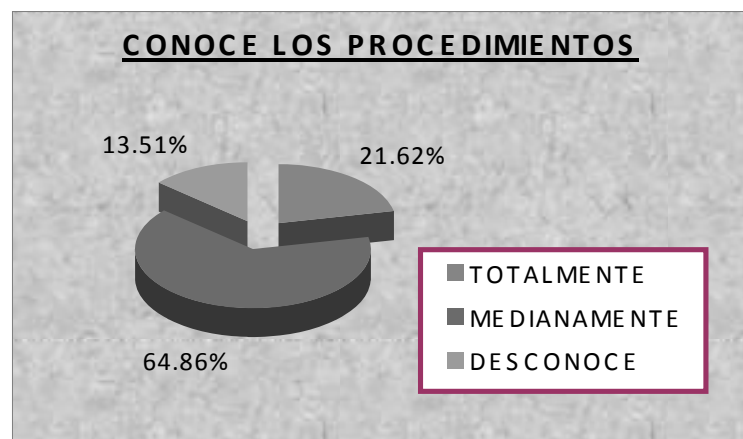
		FRECUENCIA	%
CONOCE LOS OBJETIVOS	TOTALMENTE	12	32.43%
	MEDIANAMENTE	23	62.16%
	DESCONOCE	2	5.41%
TOTAL		37	100.00%



El personal docente que labora en la institución tiene un conocimiento parcial de los objetivos del plantel, esto representa el 62.16% del total del personal, el 32.43% conoce totalmente los objetivos y un pequeño porcentaje del 5.41% los desconoce. Esto indica que la mayoría del personal conoce los objetivos que la institución desea alcanzar para mejorar o desarrollar su gestión administrativa

- **Conoce todos los procedimientos que se realizan en la institución?**

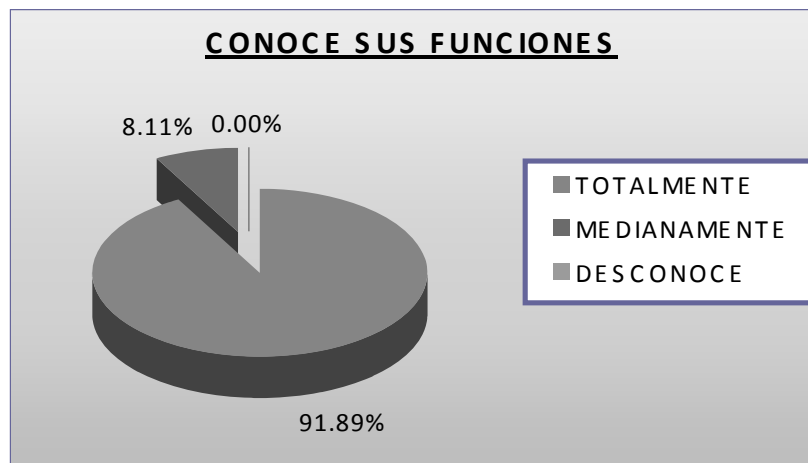
		FRECUENCIA	%
CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS	TOTALMENTE	8	21.62%
	MEDIANAMENTE	24	64.86%
	DESCONOCE	5	13.51%
TOTAL		37	100.00%



El 64.86% del total del personal docente que labora en la unidad educativa, considera que tiene un conocimiento parcial de los procedimientos que se realizan, mientras que el 21.62% considera que los conoce totalmente y un 13.51% desconoce el proceso. Esto indica que la mayoría del personal conoce la manera en que se realizan las cosas en la institución en el momento de brindar el servicio.

- **Conoce todas las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas?**

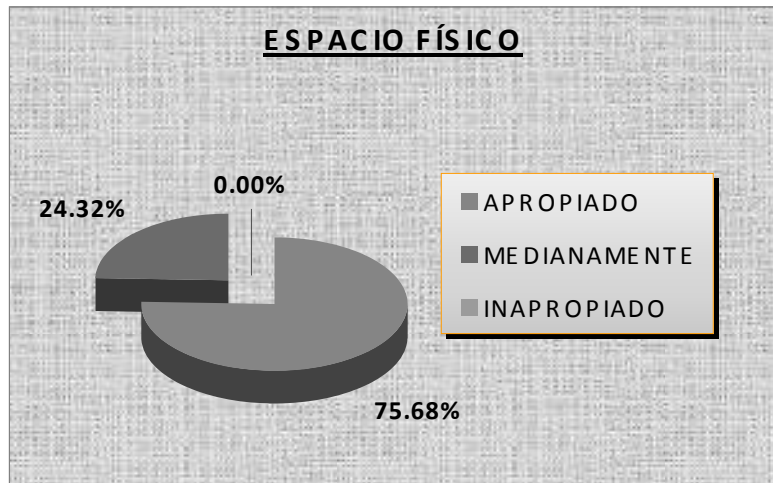
		FRECUENCIA	%
CONOCE SUS FUNCIONES	TOTALMENTE	34	91.89%
	MEDIANAMENTE	3	8.11%
	DESCONOCE	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



La mayoría del personal docente que labora en la institución tiene un conocimiento total de sus funciones y responsabilidades que deben cumplir en el proceso de aprendizaje, esto representa el 91.89% del total del personal, mientras que el 8.11% conoce parcialmente. Esto indica que la mayoría del personal conoce la manera y condiciones en que debe actuar en el desarrollo de su labor cotidiana dentro de la institución.

- **Considera que el espacio físico en el que realiza su trabajo es:**

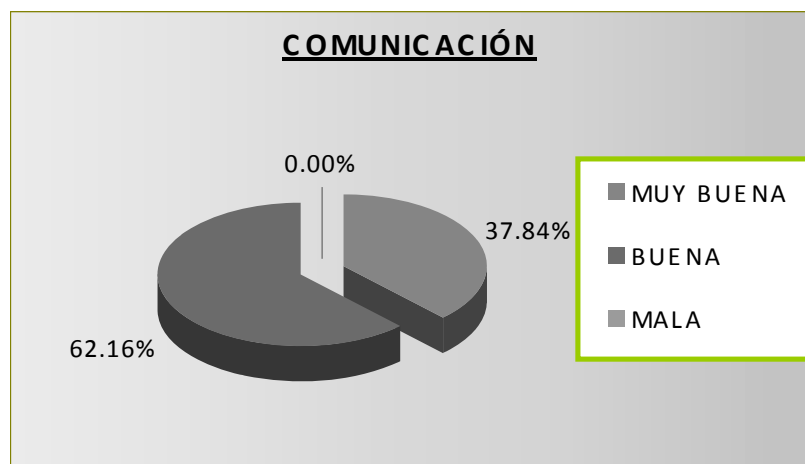
		FRECUENCIA	%
ESPACIO FISICO	APROPIADO	28	75.68%
	MEDIANAMENTE	9	24.32%
	INAPROPIADO	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El 75.68% del personal docente que labora en la institución está de acuerdo en que el espacio físico para llevar a cabo el proceso de educación es apropiado, mientras que el 24.32% concuerda en que el espacio físico es medianamente apropiado. Esto indica que el personal está conforme con el tamaño físico de la institución para ofrecer el servicio.

- **Considera que la comunicación que existe dentro de la institución es?**

		FRECUENCIA	%
COMUNICACIÓN	MUY BUENA	14	37.84%
	BUENA	23	62.16%
	MALA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%

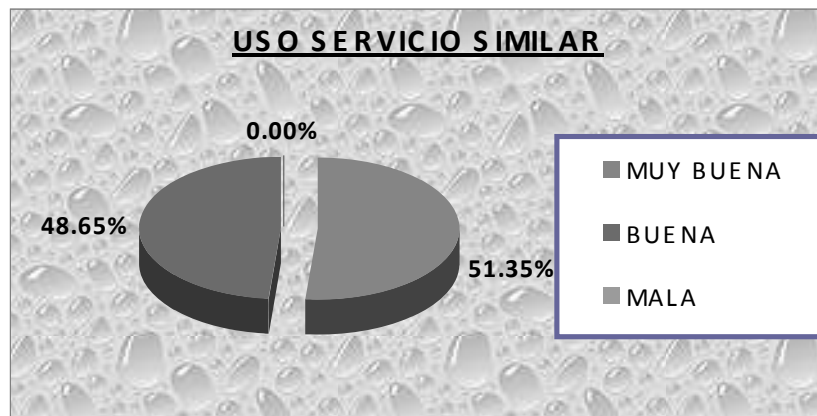


El personal está de acuerdo en que la comunicación que existe entre los miembros de la institución es buena, siendo esto el 62.16%, mientras que el 37.84% concuerda en que es muy buena. Esto indica que el personal tiene suficiente confianza entre sí y que podrían

adaptarse y comprender los cambios que se realicen dependiendo de la situación en que se encuentre la institución.

- **La motivación que usted recibe de sus jefes inmediatos considera que es:**

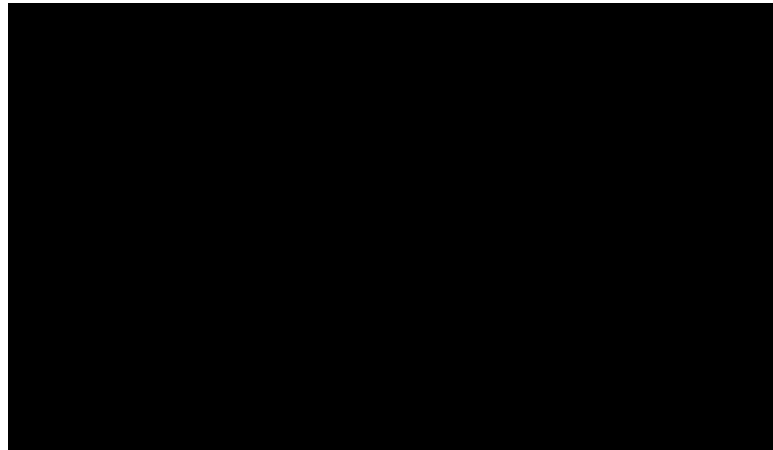
		FRECUENCIA	%
MOTIVACIÓN	MUY BUENA	19	51.35%
	BUENA	18	48.65%
	MALA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El personal docente está de acuerdo en que la motivación que recibe del director general es buena, siendo esto el 83%, mientras que el 17% concuerda en que es muy buena. Esto indica que el personal no se siente totalmente motivado, pero se desenvuelve bien su trabajo

- **Considera que la remuneración que usted recibe es:**

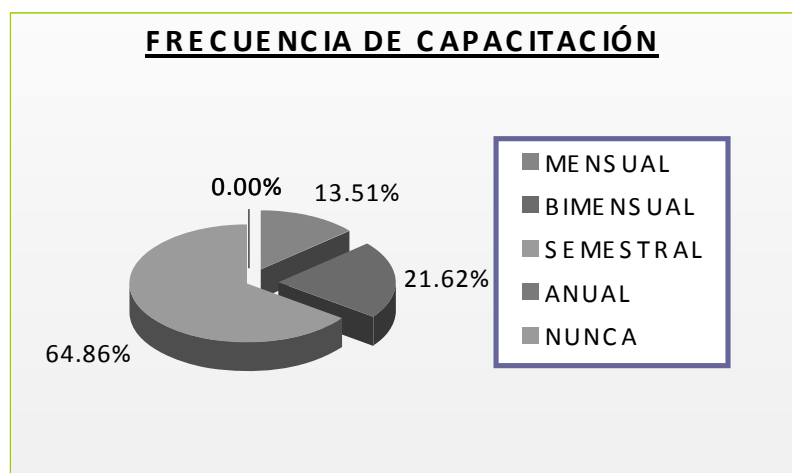
		FRECUENCIA	%
REMUNERACIÓN	MUY BUENA	10	27.03%
	BUENA	27	72.97%
	MALA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El personal docente está de acuerdo en que la remuneración que recibe por su trabajo es buena, siendo esto el 72.97%, mientras que el 27.3% concuerda en que es muy buena. Esto indica que el personal está conforme con el sueldo que le pagan.

- **Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación?**

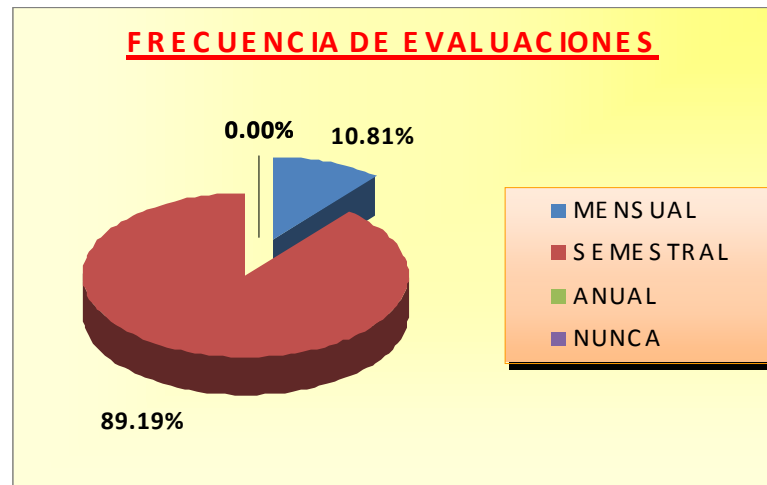
		FRECUENCIA	%
FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN	MENSUAL	5	13.51%
	BIMENSUAL	8	21.62%
	SEMESTRAL	24	64.86%
	ANUAL	0	0.00%
	NUNCA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El personal está de acuerdo en que recibe capacitaciones cada semestre, representando el 64.86%, mientras que el 21.62% concuerda reciben capacitación bimensualmente y un 13.51% cada mes. Esto indica que todo el personal recibe una capacitación adecuada dependiendo las funciones que desempeña lo que ayuda en su trabajo y mantiene al personal motivado a seguir aprendiendo.

- Con qué frecuencia se realizan evaluaciones a los distintos procesos que se realizan en la institución?

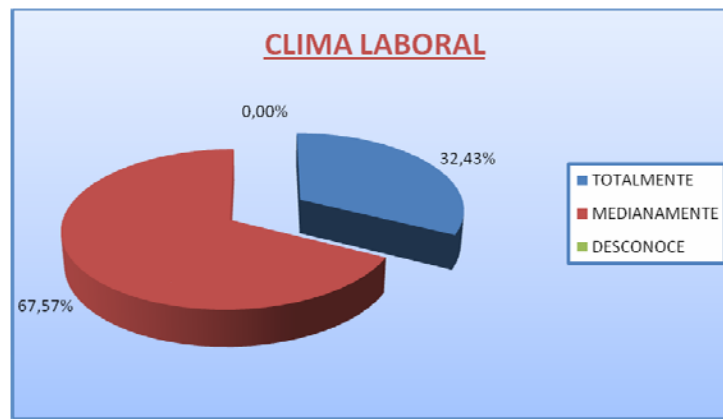
		FRECUENCIA	%
FRECUENCIA DE EVALUACIONES	MENSUAL	4	10.81%
	SEMESTRAL	33	89.19%
	ANUAL	0	0.00%
	NUNCA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



La mayoría del personal está de acuerdo en que es evaluado su desempeño dentro de la institución cada semestre, representando el 89.19%, mientras que el 10.81% concuerda las evaluaciones se efectúan cada mes. Esto indica que se realizan evaluaciones constantes para poder medir y controlar el desempeño de las funciones del personal

- El clima laboral dentro de la institución es adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria?

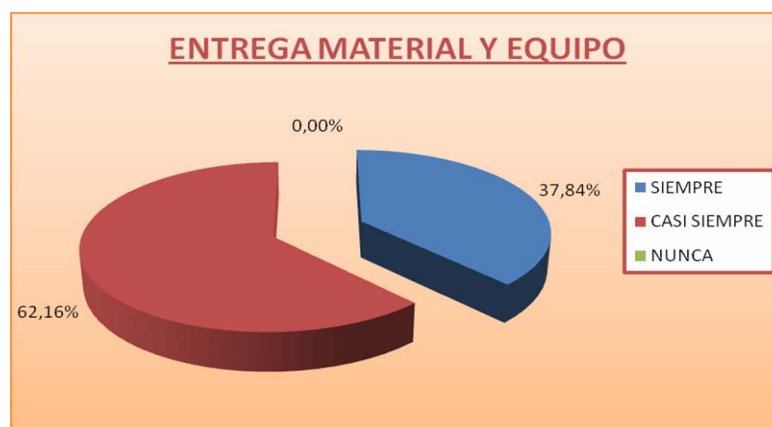
		FRECUENCIA	%
CONFORME CON CLIMA LABORAL	TOTALMENTE	12	32.43%
	MEDIANAMENTE	25	67.57%
	DESCONOCE	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El 67.57% del personal está de acuerdo en que el clima laboral para trabajar es medianamente el adecuado, mientras que el 32.43% concuerda en que el clima laboral es el propicio para desempeñar sus funciones. Esto indica que se el personal está conforme con las relaciones existentes entre los miembros que la conforman.

- **La institución educativa entrega todo el equipo y material que necesita para desempeñarse en su puesto de trabajo?**

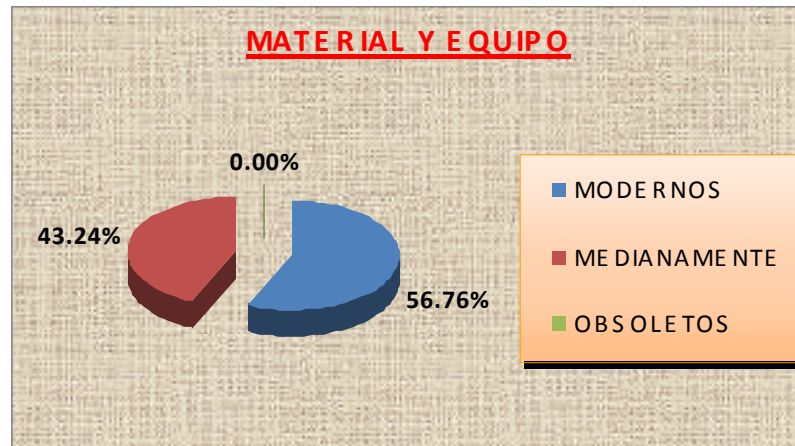
		FRECUENCIA	%
ENTREGA MATERIAL Y EQUIPO	SIEMPRE	14	37.84%
	CASI SIEMPRE	23	62.16%
	NUNCA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El personal está de acuerdo en que la mayoría de veces la unidad educativa entrega los equipos y material necesarios para el trabajo, representando el 62.16%, mientras que el 37.84% concuerda en que siempre les han entregado lo necesario para desenvolverse y realizar sus funciones. Esto indica que el personal dispone de lo que necesita para trabajar y brindar un buen servicio.

- Los equipos y materiales que tiene la institución usted los considera:

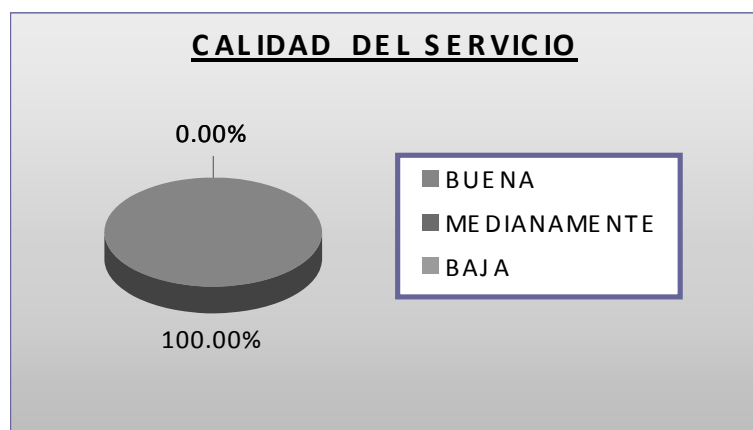
		FRECUENCIA	%
MATERIALES Y EQUIPOS	MODERNOS	21	56.76%
	MEDIANAMENTE	16	43.24%
	OBSOLETOS	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%



El personal está de acuerdo en que los materiales y equipos son modernos, representando el 56.76%, mientras que el 43.24% concuerda en que son medianamente modernos. Esto indica que el personal dispone de lo que necesita para trabajar y brindar un buen servicio.

- Considera que el servicio que ofrece la institución es de:

		FRECUENCIA	%
CALIDAD DEL SERVICIO	BUENA	37	100.00%
	MEDIANAMENTE	0	0.00%
	BAJA	0	0.00%
TOTAL		37	100.00%





ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El 100% del personal está de acuerdo en que la calidad del servicio que ofrece la unidad educativa es buena. Esto indica que el personal está satisfecho con la labor que realiza en la Unidad Educativa “Mariano Negrete”.

PROFORMA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

Para poder estimar los gastos del Proyecto de Capacitación al personal docente y administrativo, se envió una solicitud vía correo electrónico al Centro de Estudios de Comercio y su respuesta fue la siguiente:



Jacqueline Gomez
Asistente CEC

Rumipamba E2-192 y República
Telf: (593 2) 2456705/ 2456712
Correo electrónico: jgomez@ccq.org.ec
Quito-Ecuador

INFORMACIÓN PRIVILEGIADA Y CONFIDENCIAL

La información contenida en este correo electrónico, y cualquier documento adjunto, puede ser privilegiada y confidencial y se encuentra legalmente protegida. Su divulgación, sin previa autorización del remitente o destinatario, es ilegal. Si usted ha recibido este correo por error, sírvase notificarnos inmediatamente y destruir su copia electrónica. Gracias.

Estimada Maribel

De acuerdo a lo solicitado no hay problema se puede dictar al grupo de 38 personas se realizarían los siguientes cursos:

Calidad en el Servicio (\$ 400)

Atención al Cliente (2 módulos) (\$400)

Cultura de servicio (\$ 500)

La estrategia de servicio como política corporativa (\$ 320)

Con una duración de 10 horas cada uno, sería mejor que se lo dicte aquí en nuestras instalaciones para mayor comodidad del Instructor, confirmar si la participación es de funcionarios de la institución.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Si desea incluir algún otro tema de acuerdo a las necesidades de la institución con gusto le ayudaremos, los precios varían de acuerdo al tema y al grupo de personas que asistan.

Saludos

Jacqueline Gómez