



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA  
XIII PROMOCIÓN**

**PROYECTO DE POSTGRADO MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO AL 2017 DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
PLANETA VERDE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL (UEPV)**

**AUTOR: SALAZAR, FIDEL MAURICIO**

**DIRECTOR: ING. PROAÑO, ÉDISON**

**SANGOLQUÍ, 2013**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor **FIDEL MAURICIO SALAZAR LEDESMA** como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**.

Quito, \_\_\_\_\_

---

**Ing. Edison Proaño Ayabaca**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DECLARACIÓN

Yo Fidel Mauricio Salazar Ledesma, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Fidel Mauricio Salazar Ledesma**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo Fidel Mauricio Salazar Ledesma, autorizo que el título de mi tesis, Plan Estratégico Al 2017 De La Unidad Educativa Planeta Verde De La Ciudad De Guayaquil (Uepv), sea publicada en la biblioteca virtual de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

---

**Fidel Mauricio Salazar Ledesma**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento primeramente a Dios por todos los dones concedidos, por permitirme culminar con éxito este anhelo y permanecer a mi lado cada segundo de mi vida.

Al Ing. Edison Proaño Ayabaca director de mi tesis, por su predisposición y valioso aporte en el desarrollo del presente trabajo.

A mis profesores, Compañeros y Amigos por compartir sus conocimientos y gratas e inolvidables experiencias.

A mi familia por su apoyo incondicional y fiel demostración de amor y perseverancia.

Fidel Mauricio Salazar Ledesma

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes supieron enseñarme el camino que debo seguir, a mi esposa compañera de ruta en el camino recorrido, y finalmente a mis hijos que desde ya proyectan el futuro y seguramente seguirán la huella.

Fidel Mauricio Salazar Ledesma

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PLANETA VERDE

## Índice de Contenido

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	1
1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	4
1.6. MARCO TEÓRICO .....	8
1.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
1.6.1.1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?.....	8
1.6.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	9
1.6.2. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	13
1.6.2.1. ¿QUÉ ES LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA? .....	13
1.6.2.2. ETAPAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	14
1.6.3. BALANCED SCORECARD .....	20
1.6.3.1. ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD? .....	20
1.6.3.2. LAS CUATRO PERSPECTIVAS .....	21
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>26</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>26</b>
2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	26
2.1.1. MACROAMBIENTE (ANÁLISIS PEST).....	26
2.1.1.1. ENTORNO POLÍTICO .....	27
2.1.1.2. ENTORNO ECONÓMICO .....	34
2.1.1.3. ENTORNO SOCIAL .....	41
2.1.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	50
2.1.2. MICROAMBIENTE - COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.....	53
2.1.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES .....	54
2.1.2.2. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES - UEPV .....	57
2.1.2.3. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES .....	59
2.1.2.4. LA “AMENAZA” DE POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES – UEPV .....	60
2.1.2.5. LA “AMENAZA” DE PRODUCTOS SUSTITUTOS - UEPV .....	62
2.2. ANÁLISIS INTERNO .....	64
2.2.1. LA VENTAJA COMPETITIVA - CADENA DE VALOR .....	64
2.2.1.1. CADENA DE VALOR UEPV .....	65

2.2.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	73
2.2.3.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN/SERVICIO.....	74
2.2.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	75
2.2.5.	PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO .....	77
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>78</b>
<b>ESTUDIO PROSPECTIVO .....</b>		<b>78</b>
3.1.	VARIABLES ESTRATÉGICAS.....	78
3.1.1.	FACTORES DE CAMBIO .....	79
3.1.2.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL – EL MÉTODO MICMAC.....	84
3.1.2.1.	MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) .....	87
3.1.2.2.	MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES (MIDP)..	88
3.1.2.3.	PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS .....	89
3.1.2.4.	GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS .....	90
3.1.2.5.	PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS .....	91
3.1.2.6.	GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS .....	95
3.1.2.7.	GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES .....	99
3.1.2.8.	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES SEGÚN SUS INFLUENCIAS	100
3.1.2.9.	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES SEGÚN SUS DEPENDENCIAS.....	102
3.1.2.10.	PLANO DE DESPLAZAMIENTOS DIRECTO/INDIRECTO .....	103
3.1.3.	VARIABLES ESTRATÉGICAS. LAS 6 VARIABLES DE ENLACE.	104
3.2.	JUEGO DE ACTORES - MACTOR .....	105
3.2.1.	ACTORES.....	107
3.2.2.	OBJETIVOS.....	107
3.2.3.	ACTORES X OBJETIVOS .....	108
3.2.3.1.	MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) .....	108
3.2.3.2.	MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS (2MAO).....	109
3.2.3.3.	CALCULOS A PARTIR DE MID.....	110
3.2.3.3.1.	MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS (MIDI) .	110
3.2.3.3.2.	PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS ENTRE ACTORES.....	111
3.2.3.3.3.	HISTOGRAMA DE RELACIONES DE FUERZA MIDI .....	112
3.2.3.3.4.	HISTOGRAMA DE LA IMPLICACIÓN DE LOS ACTORES SOBRE LOS OBJETIVOS (2MAO) .....	113
3.2.3.3.5.	PLANO DE CONVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2	114
3.2.3.3.6.	GRÁFICO DE CONVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2 .....	115
3.2.3.3.7.	PLANO DE DIVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2....	116
3.2.3.3.8.	GRÁFICO DE DIVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2 .....	117
3.2.4.	AMBIVALENCIA ENTRE ACTORES .....	118
3.2.4.1.	HISTOGRAMA DE LA AMBIVALENCIA ENTRE ACTORES .....	118
3.2.4.2.	DISTANCIAS NETAS ENTRE OBJETIVOS .....	119
3.2.4.2.1.	PLANO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE OBJETIVOS .....	119
3.2.4.2.2.	GRÁFICO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE OBJETIVOS .....	120
3.2.4.3.	DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES .....	121
3.2.4.3.1.	PLANO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES .....	121
3.2.4.3.2.	GRÁFICO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES .....	122
3.3.	GENERACIÓN DE ESCENARIOS - SMIC PROBEXPERT.....	123

3.3.1	LISTA DE HIPÓTESIS .....	124
3.3.2	PROBABILIDADES SIMPLES ADRIANA .....	125
3.3.3	PROBABILIDADES SIMPLES GINA.....	126
3.3.4	PROBABILIDADES SIMPLES MARTHA .....	127
3.3.5	PROBABILIDADES CONDICIONALES SI REALIZACIÓN ADRIANA.....	127
3.3.6	PROBABILIDADES CONDICIONALES SI REALIZACIÓN GINA .....	128
3.3.7	PROBABILIDADES CONDICIONALES SI REALIZACIÓN MARTHA.....	128
3.3.8	PROBABILIDADES CONDICIONALES SI NO REALIZACIÓN ADRIANA.....	129
3.3.9	PROBABILIDADES CONDICIONALES SI NO REALIZACIÓN GINA .....	130
3.3.10	PROBABILIDADES CONDICIONALES SI NO REALIZACIÓN MARTHA.....	130
3.3.11	PROBABILIDADES DE LOS ESCENARIOS (CONJUNTO EXPERTOS) .....	131
3.3.12	HISTOGRAMAS DE PROBABILIDADES DE LOS ESCENARIOS (CONJUNTO EXPERTOS).....	135
3.3.13	ESCENARIO TENDENCIAL .....	136
3.3.14	ESCENARIO APUESTA .....	136
3.3.15	IGO .....	138
	<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>141</b>
	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>141</b>
4.1.	MISIÓN .....	141
4.2.	VISIÓN (ESCENARIO APUESTA – DESCRIPCIÓN).....	141
4.3.	VALORES CORPORATIVOS.....	142
4.4.	FODA (PARA CONSEGUIR LA VISIÓN) .....	144
4.5.	IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA .....	145
4.6.	DIRECTRICES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	147
4.7.	MAPA ESTRATÉGICO (CAUSALIDAD DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS).....	148
	<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>149</b>
	<b>PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>149</b>
5.1.	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	149
5.2.	BALANCED SCORECARD .....	150
5.3.	BALANCED SCORECARD DE 1ER NIVEL .....	151
5.4.	BALANCED SCORECARD DE 2DO NIVEL.....	169
	<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>186</b>
	<b>PLAN OPERATIVO ANUAL – PRIMER PERIODO .....</b>	<b>186</b>
6.1.	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	186
6.2.	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO DE 3ER NIVEL.....	187
6.3.	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	202

<b>6.4. PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....</b>	<b>203</b>
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>204</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>204</b>
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>206</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>206</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXOS... ..</b>	<b>211</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Marco legal de la Educación en el Ecuador .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 2: Estrategias y metas para la Educación en el Ecuador .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 3: Marco legal de la Educación Intercultural en el Ecuador .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 4: Niveles de la Educación escolarizada en Ecuador .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 5: Marco Legal de la educación privada en Ecuador.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 6: Niveles Socioeconómicos en Ecuador .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7: Costos de matrículas y pensiones en la Ciudad de Guayaquil. (2012-2013) .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 8: Marco legal tributario para la educación en Ecuador .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 9: Características NSE Alto en Ecuador .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 10: Características NSE Medio Alto en Ecuador.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 11: Nivel educativo en Ecuador (2010) .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 12: Colegios privados de Guayaquil (CORPEDUCAR) .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 13: Mapa de la rivalidad en la UEPV.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 14: Mapa del poder negociador de los clientes de la UEPV .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 15: Mapa del poder negociador de los proveedores de la UEPV .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 16: Mapa de la amenaza de nuevos competidores de UEPV .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 17: Mapa de los productos sustitutos de la UEPV.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 18: Cadena de valor de UEPV .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 19: Árboles de competencia de la UEPV .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 20: Factores de Cambio de la UEPV y su explicación.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 21: Lista de variables .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 22: Variables estratégicas – Influencias indirectas .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 23: Variables estratégicas – Definitivas.....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 24: Variables estratégicas MICMAC .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 25: Valoración del IGO .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 26: Acciones importantes y muy gobernables / Inmediatas .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 27: Acciones importantes y moderadamente gobernables / med plazo .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 28: Acciones muy importantes y moderadamente gobernables / reto.....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 29: Acciones muy importantes y poco gobernables / reto .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 30: KPI´s de la MISIÓN .....</b>	<b>141</b>
<b>Tabla 31: KPI´s de la VISIÓN .....</b>	<b>142</b>
<b>Tabla 32: Matriz FODA de UEPV .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 33: Directrices y Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 34: Perspectivas del BSC.....</b>	<b>150</b>
<b>Tabla 35: BSC de 1er Nivel (Directrices de la Visión) .....</b>	<b>152</b>
<b>Tabla 36: BSC de 1er Nivel (Objetivos Estratégicos de las Directrices) .....</b>	<b>153</b>
<b>Tabla 37: BSC de 1er Nivel (Mantener docentes calificados) .....</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 38: BSC de 1er Nivel (Consolidar la cultura institucional).....</b>	<b>156</b>
<b>Tabla 39: BSC de 1er Nivel (Consolidar la cultura institucional).....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 40: BSC de 1er Nivel.....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 41: BSC de 1er Nivel.....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 42: BSC de 1er Nivel.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 43: BSC de 1er Nivel.....</b>	<b>161</b>

<b>Tabla 44: BSC de 1er Nivel</b> .....	162
<b>Tabla 45: BSC de 1er Nivel</b> .....	163
<b>Tabla 46: BSC de 1er Nivel (Captar más alumnos)</b> .....	164
<b>Tabla 47: BSC de 1er Nivel (Lograr la satisfacción de estudiantes)</b> ...	165
<b>Tabla 48: BSC de 1er Nivel</b> <b>(Lograr la satisfacción de padres de familia)</b> .....	166
<b>Tabla 49: BSC de 1er Nivel</b> .....	167
<b>Tabla 50: BSC de 1er Nivel (Lograr rentabilidad)</b> .....	168
<b>Tabla 51: BSC de 2do Nivel (Planificación y diseño curricular)</b> .....	170
<b>Tabla 52: BSC de 2do Nivel (Administración Educativa)</b> .....	172
<b>Tabla 53: BSC de 2do Nivel (Ejecución de la Formación)</b> .....	174
<b>Tabla 54: BSC de 2do Nivel (Evaluaciones)</b> .....	176
<b>Tabla 55: BSC de 2do Nivel (Gestión del Talento Humano)</b> .....	178
<b>Tabla 56: BSC de 2do Nivel (Gestión Administrativa)</b> .....	180
<b>Tabla 57: BSC de 2do Nivel (Gestión Financiera)</b> .....	182
<b>Tabla 58: BSC de 2do Nivel (Gestión de la Innovación)</b> .....	184
<b>Tabla 59: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	188
<b>Tabla 60: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	189
<b>Tabla 61: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	190
<b>Tabla 62: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	191
<b>Tabla 63: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	192
<b>Tabla 64: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	193
<b>Tabla 65: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	194
<b>Tabla 66: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	195
<b>Tabla 67: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	196
<b>Tabla 68: Despliegue de 3er Nivel (Programa captación de alumnos)</b>	197
<b>Tabla 69: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	198
<b>Tabla 70: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	199
<b>Tabla 71: Despliegue de 3er Nivel</b> .....	200
<b>Tabla 72: Despliegue de 3er Nivel</b> <b>(Programa uso eficiente de recursos)</b> .....	201
<b>Tabla 73: Cronograma de proyectos año 2013</b> .....	202
<b>Tabla 74: Presupuesto de proyectos año 2013</b> .....	203

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Modelo Prospectivo .....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 2: Pensiones educación privada Guayaquil (2012-2013) .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 3: Población provincia Guayas (2010) .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 4: Población Guayaquil (2010) .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 5: Análisis de competitividad de sector de la Educación privada en Guayaquil.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 6: Cadena de Valor Genérica – Michael Porter .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 7: Organigrama UEPV .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 8: Capacidad Instalada vs. Ocupación .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 9: Estado de resultados UEPV - 2011 .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 10: Matriz de Influencias Directas (MID) .....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 11: Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP).....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 12: Plano de influencias/dependencias directas .....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 13: Plano de Influencias Directas .....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 14: Plano de influencias/dependencias indirectas .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 15: Plano de influencias Indirectas.....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 16: Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 17: Plano de influencias indirectas potenciales .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 18: Clasificación de variables según sus influencias MICMAC .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 19: Clasificación de variables según sus dependencias MICMAC .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 20: Plano de desplazamientos (directos/indirectos) .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 21: Actores .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 22: Objetivos .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 23: Matriz de influencias directas (MID) .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 24: Matriz de posiciones valoradas (2MAO).....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 25: Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI).....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 26: Plano de influencias y dependencias entre actores .....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico 27: Histograma de relaciones de fuerza MIDI .....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 28: Histograma de implicación (2MAO) .....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico 29: Plano de convergencia entre actores.....</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico 30: Convergencia entre actores .....</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico 31: Plano de divergencias entre actores .....</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 32: Divergencias entre actores .....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 33: Histograma de ambivalencia entre actores .....</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico 34: Plano de distancias netas entre objetivos .....</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico 35: Distancias netas entre objetivos.....</b>	<b>120</b>
<b>Gráfico 36: Plano de distancias netas entre actores .....</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 37: Distancias netas entre actores .....</b>	<b>122</b>
<b>Gráfico 38: Lista de hipótesis .....</b>	<b>124</b>
<b>Gráfico 39: Lista de expertos .....</b>	<b>125</b>
<b>Gráfico 40: Probabilidades Simples Adriana.....</b>	<b>126</b>
<b>Gráfico 41: Probabilidades Simples Gina .....</b>	<b>126</b>
<b>Gráfico 42: Probabilidades Simples Martha .....</b>	<b>127</b>
<b>Gráfico 43: Probabilidades Condicionales SI Realización Adriana.....</b>	<b>127</b>
<b>Gráfico 44: Probabilidades Condicionales SI Realización Gina .....</b>	<b>128</b>
<b>Gráfico 45: Probabilidades Condicionales SI Realización Martha .....</b>	<b>129</b>

<b>Gráfico 46: Probabilidades Condicionales SI NO Realización Adriana</b> .....	129
<b>Gráfico 47: Probabilidades Condicionales SI NO Realización Gina</b> ....	130
<b>Gráfico 48: Probabilidades Condicionales SI NO Realización Martha</b>	131
<b>Gráfico 49: Probabilidades de los escenarios</b> .....	132
<b>Gráfico 50: Histograma de probabilidades de los escenarios</b> .....	135
<b>Gráfico 51: IGO</b> .....	140
<b>Gráfico 52: Matriz FODA</b> .....	144
<b>Gráfico 53: Mapa estratégico de UEPV</b> .....	148
<b>Gráfico 54: Despliegue estratégico</b> .....	149
<b>Gráfico 55: Despliegue estratégico</b> .....	186
<b>Gráfico 56: SUMAS DE FILAS Y COLUMNAS DE MID</b> .....	215
<b>Gráfico 57: MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS (2MAO)</b> .....	216
<b>Gráfico 58: MATRIZ MAXIMA DE LAS INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS (MMIDI)</b> .....	216
<b>Gráfico 59: PROBABILIDADES SIMPLES – CUPO 95 % (CONJUN EXPERTOS)</b> .....	217
<b>Gráfico 60: PROBABILIDADES SIMPLES – PERCEP OK (CONJUN EXPERTOS)</b> .....	217
<b>Gráfico 61: PROBABILIDADES SIMPLES – P MK 2014 (CONJUN EXPERTOS)</b> .....	218
<b>Gráfico 62: PROBABILIDADES SIMPLES – BENCH 2013 (CONJUN EXPERTOS)</b> .....	218
<b>Gráfico 63: PROBABILIDADES SIMPLES – INFRA 2014 (CONJUN EXPERTOS)</b> .....	219
<b>Gráfico 64: PROBABILIDADES SIMPLES – PUB EFEC (CONJUN EXPERTOS)</b> .....	219
<b>Gráfico 65: PLANOS DE PROXIMIDADES ENTRE EXPERTOS Y ESCENARIOS</b> .....	220
<b>Gráfico 66: PLANOS DE PROXIMIDADES ENTRE EXPERTOS Y ESCENARIOS SOBRE LAS SOLUCIONES MÁS CONTRASTADAS</b> .....	220

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de tesis para la obtención del título de Master en Planificación y Dirección Estratégica, se desarrolla en una Unidad Educativa de instrucción Inicial, Básica y de Bachillerato de la ciudad de Guayaquil, cuyo nombre ficticio es “Unidad Educativa Planeta Verde” (UEPV), institución que con el paso del tiempo ha crecido en cuanto a instalaciones y número de alumnos, gracias a la acogida que le ha proporcionado su comunidad principalmente por el buen nivel académico que ostenta. El problema central de la UEPV radica en que las actividades diarias de la institución están dirigidas a resolver los problemas que se presentan en el día a día, es decir está trabajando de una manera reactiva que genera varios problemas como el uso ineficiente de los recursos que tiene la institución, falta de eficacia para atender las crecientes expectativas de los Padres de Familia, y además no le permite lograr los objetivos de crecimiento y desarrollo institucional que esperan los directivos. Con el fin de resolver estos inconvenientes se inició un proceso intenso y completo de Planificación Estratégica de la UEPV, que permita a la institución definir un rumbo consensuado para los próximos 5 años, este trabajo se realiza considerando lo siguiente:

1. Diagnóstico Situacional<sup>1</sup>
2. Estudio Prospectivo<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Diagnóstico Situacional, Método de Planificación Estratégica

<sup>2</sup> Estudio Prospectivo, Método de Planificación Estratégica

3. Direccionamiento Estratégico<sup>3</sup>
4. Plan General de Actividades<sup>4</sup>
5. Plan Operativo Anual (POA)<sup>5</sup>

Palabras claves:

- Diagnóstico Situacional
- Planificación Estratégica
- Estudio Prospectivo
- Balanced Scorecard

---

<sup>3</sup> Direccionamiento Estratégico, Método de Planificación Estratégica

<sup>4</sup> Plan General de Actividades, Método de Planificación Estratégica

<sup>5</sup> Plan Operativo Anual (POA), Método de Planificación Estratégica

# CAPÍTULO 1

## DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Siendo la educación uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del país, se ha creído conveniente realizar una planificación estratégica de una institución privada de educación primaria y secundaria de la ciudad de Guayaquil cuyo nombre ficticio que se usará es “Unidad Educativa Planeta Verde”.

Para lograr este objetivo se realizará el análisis situacional de la Unidad Educativa Planeta Verde mediante investigación en fuentes secundarias, investigación en fuentes primarias con entrevistas a profundidad a los actores claves de la Unidad Educativa Planeta Verde, luego se realizará un análisis prospectivo en el que se identificarán variables, actores y escenarios, además se realizarán talleres de trabajo con personal administrativo y docentes del centro educativo en los mismos que se obtendrán más insumos necesarios para poder formular el direccionamiento estratégico: la visión a 5 años, la misión, los principios y valores que deben regir en la unidad educativa, en el mismo taller se validará el análisis situacional mediante la utilización de la matriz FODA que permita formular los objetivos y proyectos de la Unidad Educativa Planeta Verde.

Con toda esta información el director investigador estará en capacidad de formular el plan estratégico, y el plan de proyectos a 5 años, el mismo que posteriormente deberá ser validado con los directivos de la Unidad Educativa Planeta Verde.

Finalmente se desarrollará el despliegue de la estrategia mediante la elaboración del POA - Plan Operativo Anual.

## **1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo parte de la importancia de brindar una educación de calidad y calidez a fin de contribuir en la construcción de un sistema educativo de la más alta condición académica que forme ciudadanos socialmente responsables y llenos de valores éticos, razón por la cual la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se pretende lograr el desarrollo del país, por lo que el gobierno nacional ha emprendido una campaña de evaluación de los centros de educación en el país para implantar los correctivos necesarios que permitan fortalecer la educación en todos sus niveles.

En este contexto, por lo general, los centros de educación primaria y secundaria trabajan en su mayoría sin un plan estratégico ya que sus actividades diarias se manejan con la improvisación, sin analizar la importancia de definir estándares en educación, sistemas de calidad y procesos de gestión, la autoevaluación institucional y planes de mejoras,

la interrelación entre los estándares de gestión, de desempeño profesional docente y directivos, puesto que las instituciones educativas tienen que implementar sus propios sistemas, tomando en cuenta la innovación, calidad, implementación y cambios.

Por lo anteriormente descrito, esta falta de direccionamiento estratégico en los centros de educación primaria y secundaria del país hace que en su mayoría no gocen de un alto desempeño, sin embargo existen excepciones y unos pocos centros de educación primaria y secundaria han emprendido acciones para implementar modelos de clase mundial como el EFQM y un modelo de excelencia Alemán, situación que ha incidido positivamente en el desempeño de estos centros educativos.

Para corregir esta situación se plantea la elaboración de un Plan Estratégico para el centro de estudios primaria y secundaria “Unidad Educativa Planeta Verde” para los próximos cinco años de la institución, que permitirá clarificar la situación actual y abordar el futuro deseado de la institución.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la Planificación Estratégica a 5 años de la Unidad Educativa Planeta Verde y realizar su despliegue, para mejorar el desempeño educativo, moral y deportivo de los estudiantes; la satisfacción de los padres de familia; el uso del talento humano, los recursos físicos y financieros de la institución.

## 1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar el Diagnóstico Situacional de la Unidad Educativa Planeta Verde.
- b) Realizar el Estudio Prospectivo en el que se identifiquen: las variables, los actores y los escenarios de la Unidad Educativa Planeta Verde.
- c) Realizar el Direccionamiento Estratégico con la visión institucional a 5 años de la Unidad Educativa Planeta Verde.
- d) Generar el Plan General de Actividades de la Unidad Educativa Planeta Verde, usando el modelo del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1997).
- e) Elaborar el POA de la estrategia a un año, mediante matrices que contengan los: ¿Cómo?, ¿Para qué?, Responsables, Cronogramas, Indicadores y/o entregables.

## 1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Es importante para este trabajo precisar el conjunto de métodos que se usarán para dotar a este documento de una metodología científica que soporte toda la investigación a realizarse, en ese sentido se puntualizan los siguientes conceptos:

Metodología: “Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.”

Real Academia Española (Real Academia Española, 2001)

Método: “Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.”

Real Academia Española (Real Academia Española, 2001)

Técnica: “Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.”

Real Academia Española (Real Academia Española, 2001)

La investigación contará con los siguientes métodos, técnicas e instrumentos que se describen a continuación:

Método 1:

Se empleará el método de Diagnóstico Situacional a toda la institución para identificar su macro entorno, micro entorno y sus aspectos internos.

Técnica 1.1: Levantamiento Documental, consistirá en recopilar información que disponga la institución tanto de su entorno como de su interior.

Técnica 1.2: Investigación PEST<sup>6</sup> - Macro Entorno, consistirá en investigación en fuentes secundarias oficiales, tanto en internet, como en documentos generados por instituciones oficiales del área educativa.

---

<sup>6</sup> PEST, Político, Económico, Social y Tecnológico

Técnica 1.3: Investigación 5 Fuerzas (Porter, 2004)- Micro Entorno, consistirá en investigación en fuentes secundarias oficiales, tanto en internet, como en documentos generados por instituciones oficiales del área educativa.

Técnica 1.4: Entrevistas a Profundidad, será de carácter cualitativa y consistirá en entrevistar a distintos funcionarios de la institución, estas entrevistas estarán apoyadas por instrumentos como guías de pautas y/o cuestionarios estructurados.

Método 2:

Se empleará el método de Estudio Prospectivo (Godet, 2000) para identificar las variables estratégicas, los actores claves y los distintos escenarios que pueden darse en la institución.

Técnica 2.1: Análisis Estructural - MIC MAC (Godet, 2000), se lo realizará mediante talleres grupales para escoger las 6 variables estratégicas de toda la institución.

Técnica 2.2: Juego de Actores – MACTOR (Godet, 2000), mediante talleres grupales para identificar los actores y la fuerza que cada uno tiene en la institución.

Técnica 2.3: Generación de escenarios - Smic-Prob-Expert, mediante talleres grupales para generar todos los escenarios posibles de la institución.

### Método 3:

Se empleará el método de Direccionamiento Estratégico, para definir en base a los métodos anteriores (1 y 2) la Misión, Visión, Valores, FODA y Mapa Estratégico.

Técnica 3.1: Talleres grupales, usando los insumos generados en los métodos 1 y 2 se procederá a definir la Misión, Visión, Valores, FODA y Mapa Estratégico.

Técnica 3.2: Taller de validación, usando los insumos generados en la técnica 3.1 se procederá a revisar, ajustar y validar las definiciones de Misión, Visión, Valores, FODA y Mapa Estratégico.

### Método 4:

Se empleará el método de Plan General de Actividades, para desplegar la estrategia en base a la metodología Balanced Scorecard.

Técnica 4.1: Talleres grupales, usando los insumos generados en el método 3 se procederá a desplegar la estrategia a partir de la Visión institucional usando la metodología Balanced Scorecard.

Técnica 4.2: Taller POA, usando los insumos generados en la técnica 4.1 se procederá a desplegar el Plan Operativo Anual de la institución.

## **1.6. MARCO TEÓRICO**

El Marco Teórico sobre el cuál se desarrollará la Planificación Estratégica de la UEPV se sustentará en un proceso participativo entre Directivos, Cuerpo Docente y Personal Administrativo, y constará de lo siguiente:

1. Planificación Estratégica
2. Prospectiva Estratégica
3. Balanced Scorecard

### **1.6.1.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.6.1.1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

La planificación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas (Steiner, 1998).

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno

La Planificación Estratégica es un proceso participativo que debe ser liderado desde el máximo nivel de una institución, y consiste en identificar con la mayor claridad posible los elementos de una estrategia empresarial, como la Misión, la Visión, los Principios y Valores corporativos fundamentales, los grandes objetivos, las estrategias, los programas y los proyectos necesarios, todo esto dentro de un sistema integrado que sirva de referencia para visualizar la estrategia que seguirá la organización.

Es importante aclarar que la Planificación Estratégica permite a las instituciones abrir espacios de análisis y reflexión sobre la situación actual y el futuro deseado de la institución, además permite la identificación, evaluación y ordenamiento de sus objetivos y planes de acción.

### **1.6.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo (Thompson, 2001).

Las instituciones que trabajan de una forma planificada, tienen claramente definidos sus objetivos, cronogramas y metas a lograr, por tanto los

principales ejecutivos pueden organizar a su personal y usar sus recursos eficientemente, para que las acciones que se están realizando hoy, tengan un impacto positivo en el futuro deseado que se tiene como organización.

Otro aspecto importante de la Planificación Estratégica es el hecho de que a través de este proceso se despejan grandes preguntas e inquietudes que tiene la organización como por ejemplo:

### **¿Quiénes somos?**

Para responder esta interrogante es importante conocer la historia, los orígenes que determinaron la razón de ser de la institución, todos estos elementos de gran importancia a la hora de definir su MISIÓN.

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (Fleitman, 2000).

### **¿En qué soñamos?**

Para responder esta interrogante es importante reflexionar sobre el impacto que podemos lograr en el futuro si logramos realizar óptimamente la razón de ser de la institución, cuales son las expectativas, sueños y hasta utopías

que existen una vez que alcancemos la Misión, todos estos elementos son de gran importancia a la hora de definir la VISIÓN institucional.

“La visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible” (Thompson, 2001)

### **¿En qué creemos?**

Para responder esta interrogante es importante examinar el sistema de creencias, la conducta, el marco moral de actuación, todos estos elementos de gran importancia a la hora de definir los Principios y Valores institucionales.

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.” (Hill & Jones, 2004).

### **¿Dónde estamos?**

Para responder esta interrogante es importante diagnosticar la situación actual, esto conduce a un análisis del entorno que permite identificar las oportunidades y amenazas que tiene la institución, además de un análisis interno que permita identificar las fortalezas y debilidades que tiene la institución, todos estos elementos de gran importancia a la hora de definir el FODA institucional.

### **¿Hacia dónde podemos ir?**

Para responder esta interrogante es importante identificar los distintos escenarios posibles que tenemos en la institución como consecuencia de las variables y actores inmersos en el sistema, todos estos elementos de gran importancia a la hora de definir los posibles escenarios institucionales.

“Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura” (Godet, 2000).

### **¿Hacia dónde vamos?**

Para responder esta interrogante es importante analizar todos los escenarios posibles para la institución, para luego seleccionar un escenario al que se denomina Escenario Apuesta y que constituirá el futuro deseable que

buscamos como organización, concordante con la Misión y los Valores institucionales, un resumen de este escenario será la Visión de futuro de la institución.

“Escenario Apuesta que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro, pero no de manera ciega sino teniendo en cuenta de no perderse, durante el trayecto, por los caminos equivocados que dejan ver los restantes escenarios” (Mojica, 2008).

### **¿Cómo llegamos allá?**

Para responder esta interrogante es importante definir las acciones que se debe realizar en el presente para que el escenario apuesta realmente se materialice, involucra la definición de los objetivos estratégicos - ¿Qué hacer?, las estrategias - ¿Cómo hacerlo?, y el seguimiento y evaluación - ¿Cómo medirlo?

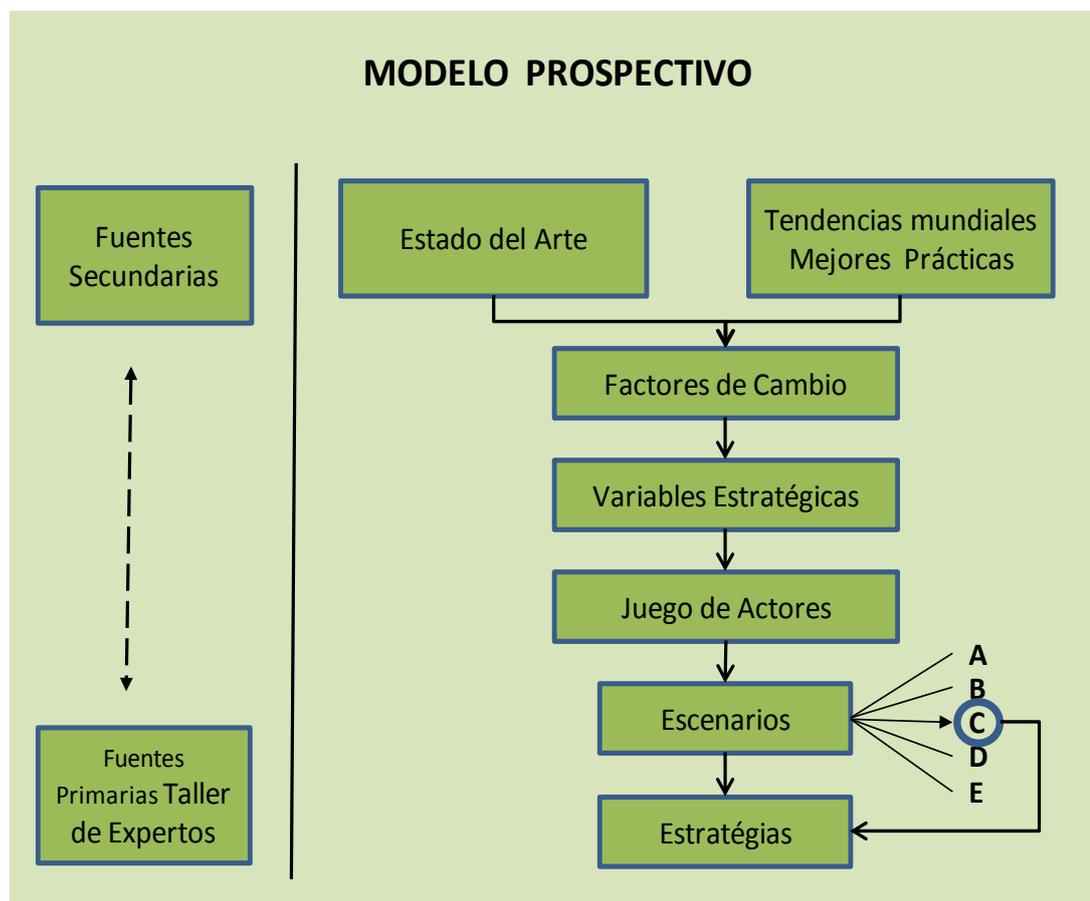
## **1.6.2. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

### **1.6.2.1. ¿QUÉ ES LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA?**

La Prospectiva Estratégica es una metodología científica que analiza los distintos futuros posibles para una sociedad, una comunidad, o una empresa, con el ánimo de poder influir sobre el escenario más adecuado,

emprendiendo acciones en el presente que permitan materializar el futuro deseado, a continuación se presenta un gráfico sobre el modelo prospectivo.

**Gráfico 1: Modelo Prospectivo**



Fuente: Manual de Análisis Prospectivo, Programa MPDE, Ing. Mikel Ibarra, mayo 2011

### 1.6.2.2. ETAPAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La Prospectiva Estratégica pasa fundamentalmente por 5 etapas claramente definidas que son:

1. Identificación de Factores de Cambio
2. Análisis Estructural
3. Juego de Actores
4. Generación de Escenarios
5. Estrategias

### **Identificación de Factores de Cambio**

Se llaman “factores de cambio” a las características de la organización o sistema. Son fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc., que fueron detectados por medio del Árbol de competencia de Mark Giget y la matriz Dofa en la primera consulta a “expertos”.

Estos factores se presentan como tendencias, potencialidades y rupturas mundiales y locales. Unos impulsan el desarrollo social, cultural, económico, ambiental de estos sectores. Otros los frenan y los detienen (Ibarra, 2011).

En esta etapa primeramente se estudia la situación actual de la institución, revisamos su entorno y su interior, es importante no descartar ningún factor por irrelevante que este parezca.

## **Análisis Estructural**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales la evolución del sistema(Godet, 2000).

El Análisis Estructural es un método que sirve para relacionar todas las variables que conforman el sistema en estudio, es importante que este relacionamiento sea hecho por un panel de expertos, las relaciones que se efectúan son valoradas en el software MICMACusando la escala Fuerte(3), Moderada(2), Débil(1), Nula(0) o Potencial(P), este relacionamiento se lo realiza en términos de influencia (capacidad de una variable para influenciar sobre las demás) y dependencia(sumisión que tiene la variable respecto de las demás)

## **Juego de Actores**

El método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

El Juego de Actores consiste en identificar a todos los actores del sistema en función de las variables estratégicas, es importante aclarar que cada actor tiene intereses propios, y por tanto pueden tomar diferentes posiciones en función de su conveniencia, por lo que estos actores pueden en determinados casos ser opuestos, aliados o neutrales frente a cada objetivo institucional, por lo que es importante conocer los siguientes aspectos:

1. Poder de los actores, capacidad para influenciar a otros o ser influenciado
2. Grupos de Poder, cómo se relacionan los actores entre sí
3. Ambivalencia de actores, convergencia o divergencia en función de objetivos

### **Generación de Escenarios**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

1. Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
2. De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación pueden, por otra parte, según se tomen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados(Godet, 2000).

El diseño del futuro se consigue a través de identificar todos los escenarios posibles para la institución, luego evaluar los escenarios más probables y finalmente seleccionar el escenario al cuál le apostaremos como institución, según Francisco Mojica “la construcción del futuro”, los escenarios deben cumplir con las siguientes condiciones:

1. Coherencia: debe estar articulado de manera lógica y razonable
2. Pertinencia: los estadios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto
3. Verosimilitud: la idea que tenga el relato debe pertenecer al mundo de lo creíble

## **Estrategias**

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.<sup>7</sup>

Estrategia podemos definirla como el camino hacia nuestros objetivos, una vez definido el escenario apuesta debemos establecer el camino que debemos recorrer para alcanzar nuestro escenario seleccionado, ese camino que está compuesto por una serie de objetivos ordenados en una secuencia causa efecto es lo que constituye nuestra estrategia hacia el escenario ideal.

---

<sup>7</sup> Link: <http://www.definicion.org/estrategia>, julio 2013

### **1.6.3. BALANCED SCORECARD**

#### **1.6.3.1. ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?**

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Cuadro de mando integral, s.f.).

El Balanced Scorecard es una metodología creada por los profesores Norton y Kaplan que convierte la estrategia en un sistema integrado de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, todo esto definido en cuatro perspectivas que a su vez están ordenadas en una secuencia causa efecto,

el tema financiero se lo mide con rigurosidad pero su principal innovación es que también se establecen mediciones sobre los activos intangibles de la empresa como requisito para alcanzar los objetivos financieros, los clientes, los procesos, el personal y la información, todos ellos también son medidos de una forma equilibrada para de esta forma tener un real control sobre los elementos claves de la institución.

### **1.6.3.2. LAS CUATRO PERSPECTIVAS**

Las cuatro perspectivas de la metodología Balanced Scorecard sugieren que personal bien calificado e informado es capaz de construir los procesos claves que la institución requiere, a su vez estos procesos claves contruidos de una manera efectiva son capaces de generar clientes satisfechos que compran y recompran a la organización, y estos clientes satisfechos son capaces de generar los negocios que la institución aspira, dicho de otra manera la rentabilidad en las instituciones es el resultado de un proceso bien logrado.

#### **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología

como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

En esta perspectiva es donde hay que poner más atención, pues se trata de una perspectiva de gestión que ayudará a consolidar la creación de valor a largo plazo, hay que potenciar tres temas claves de la empresa:

1. El capital humano
2. El capital de información
3. El capital organizacional

Todos ellos constituyen activos intangibles de la empresa, que bien gestionados y medidos contribuirán a lograr los objetivos de las siguientes perspectivas.

### **Perspectiva de Procesos Claves**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

En esta perspectiva es donde se definen cuáles son los procesos que hay que poner mayor atención, también se trata de una perspectiva de gestión que ayudará a lograr los objetivos de clientes y financieros, hay que analizar cuatro áreas claves de la empresa:

1. La gestión sobre las operaciones
2. La gestión sobre los clientes
3. La gestión sobre la innovación
4. La gestión sobre temas sociales y/o regulatorios

Todos estos procesos constituyen activos intangibles de la empresa, que bien gestionados y medidos contribuirán a lograr los objetivos de clientes y financieros.

### **Perspectiva de Clientes**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

En esta perspectiva es donde se identifica el mercado y los clientes hacia el que se dirigen nuestros productos y servicios, hay que definir claramente cómo generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, esta es una perspectiva de resultados que se logrará si se gestionan adecuadamente las dos perspectivas anteriores, hay que analizar si la estrategia hacia los clientes se la enfocará por:

1. Cuota de mercado
2. Incremento de mercado
3. Satisfacción de clientes

Todas estas estrategias de la empresa, contribuirán a lograr los objetivos de financieros.

### **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

En esta perspectiva históricamente es la que ha sido más medida pues existen desde hace mucho una serie de indicadores financieros que reflejan cuan saludable es la situación económica de una institución, esta es una perspectiva de resultados que se logrará si se gestionan adecuadamente las perspectivas de aprendizaje & crecimiento y procesos, hay que analizar si la estrategia financiera se la enfocará por:

1. Rentabilidad
2. Mayores ingreso
3. ROI
4. EVA

Esta perspectiva es la que mayor importancia tiene para los accionistas de una empresa, puesto que los dividendos que reciban estarán dados en función de la rentabilidad de la empresa.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Link: [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_balanced\\_scorecard/imp](http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard/imp), julio 2013

## CAPÍTULO 2

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno de una empresa constantemente está cambiando por lo que es de suma importancia analizar no solo los aspectos internos sino también los aspectos o factores externos.

##### 2.1.1. MACROAMBIENTE (ANÁLISIS PEST)

Antes de iniciar la investigación PEST se analizó la posibilidad de Investigar en base a un análisis PESTELI, (**P**olítico, **E**conómico, **S**ocial, **T**ecnológico, **E**cológico, **L**egal, **I**ndustrial) y se determinó que con el análisis PEST es suficiente, puesto que:

- Lo Ecológico estaría disperso entre los cuatro elementos PEST
- Lo Legislativo entraría en lo Político
- La Industria en el elemento Economía

La investigación del Macro Entorno, reconoce el hecho de que todas las organizaciones desarrollan sus actividades en una confluencia de fuerzas que se desprenden del contexto Político, Económico, Social y Tecnológico. Estas fuerzas rodean a las empresas y podrían beneficiarla o perjudicarla significativamente, ya que están fuera del control de los directivos, razón por

la que la investigación de estos aspectos permitiría identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

#### **2.1.1.1. ENTORNO POLÍTICO**

Actualmente el Ecuador continúa en un proceso de cambio en muchos aspectos de la educación, varios de estos cambios se iniciaron el 15 de Enero del 2007 con la elección del Eco. Rafael Correa Delgado, como Presidente Constitucional del Ecuador, después de 10 años (1996-2006) de presidentes que entraban y salían sin concluir su periodo presidencial. Según Wikipedia, este gobierno y su proyecto de cambio llamado de la “Revolución Ciudadana”, se identifican con los lineamientos del *Socialismo del siglo XXI* (Heinz Dieterich Steffan) (Revolución Ciudadana, s.f.).

El gobierno actual se ha caracterizado por cambiar el marco de actuación en el país a partir de un nuevo esquema de planificación nacional, para lo cual sustentó este proceso con la nueva Constitución del Ecuador, desplazando a la anterior de 1998. La Constitución fue aprobada en el referéndum del 28 de septiembre del 2008 y rige desde su publicación en el registro oficial el 20 de octubre del 2008 (Constituyente, 2008). A partir de esta Carta Magna, el gobierno ha emitido la legislación pertinente en los aspectos educativos, como se reseña en la siguiente tabla:

Tabla 1: Marco legal de la Educación en el Ecuador

Constitución del Ecuador 2008	
<p><b>Título II</b> <b>DERECHOS</b> Capítulo segundo Derechos del buen vivir Sección quinta Educación</p>	<p><b>Art. 28.-</b> La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente...</p>
<p><b>Título VI</b> <b>RÉGIMEN DE DESARROLLO</b> Capítulo cuarto Soberanía económica Sección segunda Política fiscal</p>	<p><b>Art. 286.-</b> Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes. Los egresos permanentes para salud, educación y justicia serán prioritarios y, de manera excepcional, podrán ser financiados con ingresos no permanentes.</p>
<p><b>Título VII</b> <b>RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR</b> Capítulo primero Inclusión y equidad Sección primera Educación</p>	<p><b>Art. 345.-</b> La educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares.</p> <p>En los establecimientos educativos se proporcionarán sin costo servicios de carácter social y de apoyo psicológico, en el marco del sistema de inclusión y equidad social.</p>
<p><b>DISPOSICIONES TRANSITORIAS</b></p>	<p><b>DECIMOCTAVA.-</b> El Estado asignará de forma progresiva recursos públicos del Presupuesto General del Estado para la educación inicial básica y el bachillerato, con incrementos anuales de al menos el cero punto cinco por ciento del Producto Interior Bruto hasta alcanzar un mínimo del seis por ciento del Producto Interior Bruto.</p>

Fuente: Constitución de la República del Ecuador (2008)

Elaboración: Autor

En este contexto, se genera el **Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2009-2013** que plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural y finalmente alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos, a través de servicios públicos de calidad en educación y salud, acceso a la vivienda, a la alimentación y el vestido y el trabajo digno productivo y reproductivo (SENPLADES, 2009).

El PNBV plantea estrategias y metas sobre la Educación, que se reseñan en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Estrategias y metas para la Educación en el Ecuador**

Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2009-2013
<p>.../...</p> <p>6. Estrategias para el período 2009-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar una reforma educativa de segunda generación orientada hacia el mejoramiento de la calidad de la educación pública, como condición necesaria para promover el desarrollo y la igualdad de oportunidades, y no solamente para «mejorar la calidad y productividad de la mano de obra». Esto será posible en el mediano plazo si se inicia inmediatamente un proceso de mejoramiento de la calidad de la educación superior, especialmente en el área de formación de maestros y profesores, a través de la creación de una escuela pedagógica de carácter público. No se deberán descuidar, además, los esfuerzos orientados hacia la reducción de brechas de acceso entre la educación inicial y la educación media, con incentivos que favorezcan la retención en el sistema escolar de niños, niñas y adolescentes, con especial énfasis para aquellos de menores ingresos, indígenas y afroecuatorianos.</li> </ul> <p>7. Objetivos nacionales para el Buen Vivir</p> <p>.../...3. Políticas y Lineamientos</p> <p>Metas</p> <p><u>1.1.2.</u> Alcanzar el 98% de matrícula en educación básica hasta el 2013.</p> <p><u>1.1.3.</u> Incrementar a 66.5% la matrícula de adolescentes en bachillerato hasta el 2013.</p> <p>.../...</p> <p><u>2.2.1.</u> Al menos el 30% de los estudiantes de 7mo. y 10mo. de educación básica que obtienen una calificación de «buena» y no menos de un 8% nota de «muy buena» en ciencias sociales hasta el 2013.</p> <p><u>2.2.2.</u> Al menos el 20% de los alumnos de 4to., 7mo., 10mo. año de Educación Básica, y 3er. año de bachillerato alcancen una nota de «buena» y que mínimo un 8% de «muy buena» en Matemáticas hasta el 2013.</p> <p><u>2.2.3.</u> Al menos 15% de los estudiantes de 4to., 7mo. y 10mo. de educación básica y 3er. Año de bachillerato obtienen una calificación de «muy buena» en Lenguaje hasta el 2013.</p> <p><u>2.2.4.</u> Al menos 10% más de estudiantes de 7mo. y 10mo. de educación básica obtienen una calificación de «muy buena» en Ciencias Naturales hasta el 2013.</p> <p><u>2.2.5.</u> Al menos el 46% de las y los docentes obtienen una calificación de «muy buena» en la Evaluación Interna hasta el 2013.</p> <p><u>2.2.6.</u> Al menos el 60% de las y los docentes obtiene una calificación de «buena» en la evaluación de conocimientos específicos hasta el 2013.</p>

Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, versión digital

Elaboración: Autor

De acuerdo al artículo 26 de la Constitución de la República se reconoce a la **EDUCACIÓN** como un derecho que las personas lo ejercen a largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, por lo que la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (LOEI), publicada en el Segundo Suplemento del R.O. N° 417 de 31 de marzo de 2011 (Ministerio de Educación, 2011) norma este sector como se reseña en la estructura que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Marco legal de la Educación Intercultural en el Ecuador**

<b>LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (LOEI)</b> Publicada en el Segundo Suplemento del R.O. N° 417 de 31 de marzo de 2011				
Título I	De los principios generales	Capítulo Único		Art.1–Art.3
Título II	De los derechos y obligaciones	Capítulo Primero	Capítulo Séptimo	Art.4 – Art.18
Título III	Del sistema nacional de educación	Capítulo Primero	Capítulo Décimo	Art.19 - Art.76
Título IV	De la educación intercultural bilingüe	Capítulo primero	Capítulo tercero	Art.77 - Art.92
Título V	De la carrera educativa	Capítulo uno	Capítulo tercero	Art.93 - Art.128
Título VI	De la regulación, control, infracciones, Sanciones y Recursos administrativos	Capítulo único		Art.129-Art.143
Título VII	Disposiciones generales			
Título VIII	Disposiciones transitorias Disposiciones derogatorias Disposición final única			

**Link:** <http://www.educacion.gob.ec>

Elaboración: Autor

En este sentido, la educación escolarizada comprende los siguientes niveles:

**Tabla 4: Niveles de la Educación escolarizada en Ecuador**

EDUCACIÓN ESCOLARIZADA EN ECUADOR			
NIVELES	DURACIÓN	LOEI	Normativa
Educación Inicial	Comprende 3 años, desde los 3 años de edad hasta los 5 años de edad	<b>Art. 40.- Nivel de educación inicial.-</b> El nivel de educación inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivo, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertenencia a la comunidad y región de los niños y niñas desde los tres años hasta los cinco años de edad, garantiza y respeta sus derechos, diversidad cultural y lingüística, ritmo propio de crecimiento y aprendizaje, y potencia sus capacidades, habilidades y destrezas...	
Educación General Básica (EGB)	Comprende 10 años, desde los 5 años de edad en adelante. De primero de básica hasta décimo año.	<b>Art. 42.- Nivel de educación general básica.-</b> La educación general básica desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes desde los cinco años de edad en adelante, para participar en forma crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana y continuar los estudios de bachillerato. La educación general básica está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se refuerzan, amplían y profundizan las capacidades y competencias adquiridas en la etapa anterior, y se introducen las disciplinas básicas garantizando su diversidad cultural y lingüística.	Acuerdo Ministerial Nro. 306-11, aprobación de la malla curricular.
Bachillerato General Unificado (BGU)	Comprende 3 años	<b>Art. 43.- Nivel de educación bachillerato.-</b> El bachillerato general unificado comprende tres años de educación obligatoria a continuación de la educación general básica. Tiene como propósito brindar a las personas una formación general y una preparación interdisciplinaria que las guíe para la elaboración de proyectos de vida y para integrarse a la sociedad como seres humanos responsables, críticos y solidarios. Desarrolla en los y las estudiantes capacidades permanentes de aprendizaje y competencias ciudadanas, y los prepara para el trabajo, el emprendimiento, y para el acceso a la educación superior. Los y las estudiantes de bachillerato cursarán un tronco común de asignaturas generales y podrán optar por una de las siguientes opciones...	Acuerdo Ministerial N° 242-11 del 5 de julio de 2011  Acuerdo Ministerial N° 307-11 del 23 de agosto de 2011

Fuente: Ministerio de Educación, LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (LOEI), Registro Oficial No. 417, Jueves 31 de marzo del 2011  
Elaboración: Autor

Por otro lado, respecto a la educación privada, la LOEI refiere los derechos, deberes y obligaciones en los siguientes artículos:

**Tabla 5: Marco Legal de la educación privada en Ecuador**

Ley Orgánica de Educación Intercultural Título III - Del sistema nacional de educación Capítulo séptimo - De las instituciones educativas
<p><b>Art. 53.- Tipos de instituciones.-</b> Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso...</p> <p><b>Art. 56.- Instituciones educativas particulares.-</b> Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. La autorización será específica para cada plan de estudios. Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos.</p> <p>Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la Autoridad Educativa Nacional.</p> <p>Todo cobro de rubros no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado, sin perjuicio de las sanciones que por tal motivo pueda establecer la Autoridad Educativa Nacional.</p> <p>Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro.</p> <p><b>Art. 57.- Derechos de las instituciones educativas particulares.-</b> Son derechos de las instituciones educativas particulares, los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional;</li> <li>b. Organizarse de acuerdo con sus estatutos y reglamentos, legalmente aprobados por la Autoridad Educativa Nacional;</li> <li>c. Ser atendidos y escuchados en sus requerimientos por la Autoridad Educativa Nacional o local;</li> <li>d. Ser evaluados de manera integral, de conformidad con la Ley, los reglamentos y disposiciones emanadas de la autoridad educativa correspondiente;</li> <li>e. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento que la autoridad correspondiente iniciare en su contra;</li> <li>f. Asociarse para potenciar y apoyar sus funciones pedagógicas y/o administrativas;</li> </ol>

continua →

- g. Elegir a sus directivos y autoridades, de conformidad con sus estatutos y reglamentos internos legalmente aprobados por la autoridad competente;
- h. Articularse con otros centros educativos públicos o privados entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación; e,
- i. Acceder a convenios de cooperación interinstitucional con el sector público o privado para proyectos específicos que sean relevantes para el desarrollo educativo.

**Art. 58.- Deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares.-** Son deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares:

- a. Garantizar la utilización de medidas de acción afirmativa a favor de los titulares de derechos que se encuentran en condición de desigualdad, para el acceso y permanencia en el servicio de educación que están autorizados a brindar;
- b. Cumplir las medidas de protección impuestas por las autoridades judiciales o administrativas a favor de las y los estudiantes en el establecimiento educativo;
- c. Apoyar y proteger a las y los estudiantes u otras personas integrantes de la institución, que hayan sido víctimas de abusos o delitos que atenten contra su integridad física, psicológica o sexual, dictando la suspensión inmediata de funciones o actividades de los implicados, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo, penal o civil que correspondan;
- d. Respetar los derechos de las personas y excluir toda forma de abuso, maltrato, discriminación y desvalorización, así como toda forma de castigo cruel, inhumano y degradante;
- e. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento orientado a establecer sanciones a los miembros de la comunidad educativa, docentes, trabajadoras y trabajadores, padres, madres de familia o representantes legales y estudiantes;
- f. Garantizar la construcción e implementación y evolución de códigos de convivencia de forma participativa;
- g. Vigilar el respeto a los derechos de los y las estudiantes y denunciar ante las autoridades judiciales y/o administrativas competentes las amenazas o violaciones de que tuvieren conocimiento;
- h. Poner en conocimiento de la Fiscalía General del Estado, en forma inmediata, cualquier forma de abuso sexual o de cualquier otra naturaleza penal, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo que correspondan en el ámbito educativo;
- i. Participar en el circuito educativo correspondiente;
- j. Construir consensuada y participativamente su código de convivencia;
- k. Garantizar una educación de calidad;
- l. Mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipo, mobiliario y material didáctico;
- m. Cumplir con sus obligaciones patronales;
- n. Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado; y,
- o. Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen.

Fuente: Ministerio de Educación, LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (LOEI), Registro Oficial No. 417, Jueves 31 de marzo del 2011

Elaboración: Autor

Adicionalmente se cuenta con el Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 (PDE) que es un instrumento de gestión estratégica que contiene 8 políticas de Estado prioritarias para el mejoramiento, fortalecimiento y modernización del sistema educativo. Su finalidad es mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad garantizando el acceso y permanencia de todos al sistema. El PDE en la consulta popular del 26 de noviembre de 2006, el pueblo ecuatoriano lo aprobó mayoritariamente (Consejo Nacional de Educación, 2006).

El Ministerio de Educación, mediante la Subsecretaría de Apoyo, seguimiento y regulación de la educación del Viceministerio de Gestión Educativa, se encarga de realizar:

- ✓ Apoyo y seguimiento a la gestión educativa.
- ✓ Auditoría a la gestión educativa.
- ✓ Regulación de la educación.
- ✓ Propedéutico Asesores y auditores educativos.

#### **2.1.1.2. ENTORNO ECONÓMICO**

##### **La Educación como un pilar de competitividad del País.**

En la nueva edición del Reporte de Competitividad Global (RCG) 2012-2013, publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), se menciona que el

Ecuador avanzó 15 puestos, pasando de la ubicación 101 de 142 economías analizadas en 2011 al puesto 86 de 144 economías analizadas en 2012.

De acuerdo al artículo *“Ecuador: Perspectivas sobre el gran salto en competitividad”* de la ESPAE<sup>9</sup> y de la ESPOL<sup>10</sup>, este salto en competitividad de Ecuador se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación. También contribuyen las mejoras en infraestructura y la estabilidad macroeconómica. Además, se menciona que el único pilar en el que Ecuador cae en puntaje es el de Educación superior y entrenamiento. Para este pilar las variables que contribuyen a su caída son: matrícula en educación secundaria, matrícula en educación superior, y calidad de las escuelas de negocios. Estos son factores en los cuales se debe redoblar esfuerzos para que contribuyan a mejoras en la competitividad en Ecuador. (Wong, 2013)

### **Situación económica local**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó los resultados de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Este estudio se realizó en Diciembre del 2010 a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. El sistema de puntuación a las variables califica las características de la vivienda con 236 puntos, educación 171, características económicas 170, bienes 163, TIC (Tecnología de la

---

<sup>9</sup> ESPAE, Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

<sup>10</sup> ESPOL, Escuela Superior Politécnica del Litoral

información y comunicación) 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos, totalizando 1.000 puntos(INEC, 2011).

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos:

**Tabla 6: Niveles Socioeconómicos en Ecuador**

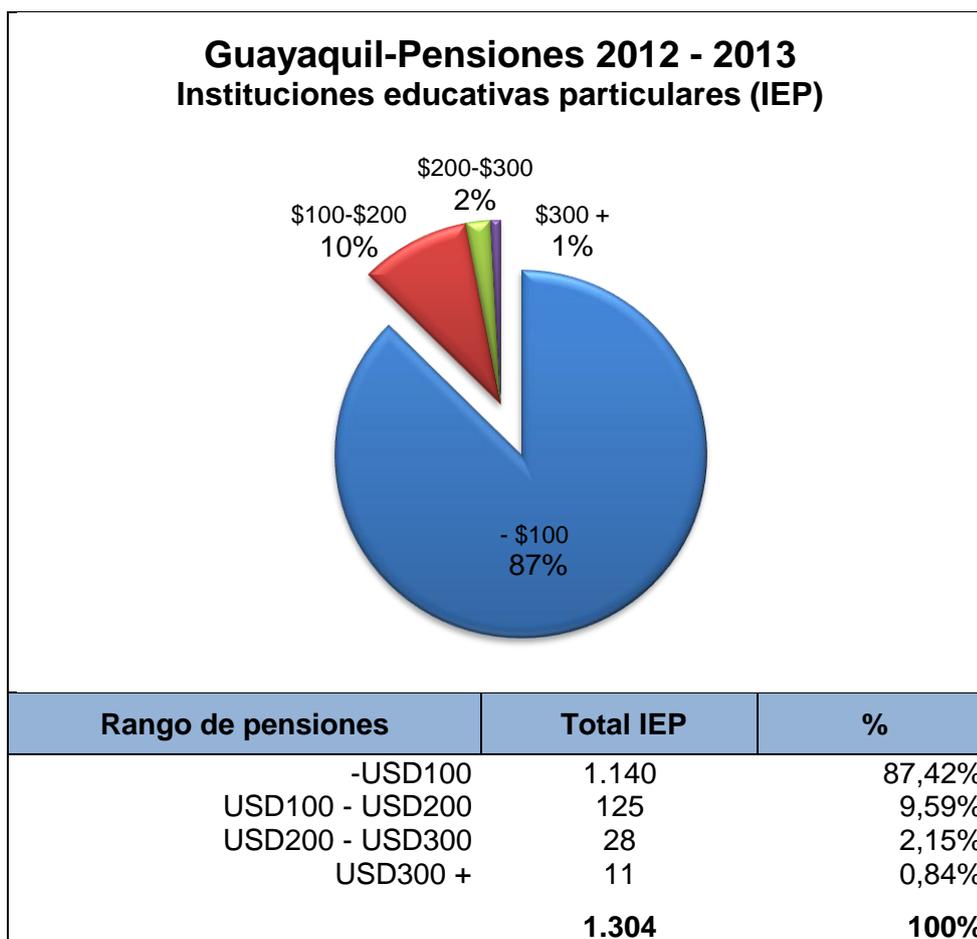
<b>ECUADOR – Nivel socioeconómico</b>			
<b>Grupos socioeconómicos</b>	<b>% población</b>	<b>Calificación</b>	<b>*Ingresos de los hogares US\$</b>
<b>A (Alto)</b>	<b>1,9%</b>	<b>De 845 a 1000 puntos</b>	<b>2.685,00</b>
<b>B (Medio alto)</b>	<b>11,2%</b>	<b>De 696 a 845 puntos</b>	<b>1.602,00</b>
C+ (Medio Típico)	22,8%	De 535 a 696 puntos	924,00
C- (Medio bajo)	49,3%	De 316 a 535 puntos	528,00
D (Bajo)	14,9%	De 0 a 316 puntos	298,00

Fuente: INEC – Encuesta de Estratificación NSE 2010

\*Fuente: Revista Ecuador OverView 2012

Elaboración: Autor

En Guayaquil, en el tema de la Educación particular para el periodo lectivo 2012-2013 las 1.034 instituciones educativas particulares que imparten educación escolarizada en el nivel inicial, básico y bachillerato, desarrollan sus actividades con un presupuesto generado principalmente por los rubros de matrícula y pensiones autorizados por la Junta Reguladora de Costos, de la Dirección Provincial del Guayas, del Ministerio de Educación.

**Gráfico 2: Pensiones educación privada Guayaquil (2012-2013)**

Fuente: Página web del Ministerio de Educación, consultada en agosto 2012

Link: <http://www.educacionguayas.gob.ec/pages/juntareguladora2012.php>

Elaboración: Autor

Los 1.034 planteles que están autorizados para cobrar matrículas y pensiones; en Guayaquil, para el periodo lectivo 2012-2013, cobran valores que van desde un \$1,00 a \$356,00 por concepto de matrícula, desde \$2,00 a \$475,00 por pensión aprobada y desde \$2,00 a \$570.00 por pensión prorrateada como se reseña en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Costos de matrículas y pensiones en la Ciudad de Guayaquil. (2012-2013)**

NÓMINA DE PLANTELES DE GUAYAQUIL AUTORIZADOS PARA COBRAR MATRÍCULAS Y PENSIONES DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL GUAYAS - JUNTA REGULADORA DE COSTOS DE MATRÍCULAS Y PENSIONES							
No.	PLANTEL	Nivel Educativo	PARROQUIA	DIRECCIÓN	Matrícula Aprobada	PENSION APROBADA	PENSION PRORRATEADA APROBADA
					2012-2013	2012-2013	2012-2013
1	BALANDRA (Cruz del Sur)	EGB (8 a 10mo.) y B	Tarqui	Cdla. Colinas de los Ceibos Av. Leopoldo Carrera	356.00	475.00	570.00
2	BALANDRA (Balandra II)	EGB (2 a 7mo.)	Tarqui	Cdla. Colinas de los Ceibos Av. Leopoldo Carrera	293.00	391.00	470.00
3	INTERNACIONAL SEK	EGB (2 a 10mo.)	Chongón	Km. 20½ vía a La Costa	285.00	380.00	456.00
4	INTERNACIONAL SEK	Bachillerato	Chongón	Km. 20½ vía a La Costa	285.00	380.00	456.00
5	LOGOS	EGB (8 a 10mo.) y B	Chongón	Km 14½ Via a la Costa	262.00	350.00	420.00
...							
650	MADRE TERESA DE CALCUTA	Inicial	Tarqui	Coop. Estrella de Belén Mz.1846 solar 4	24.00	32.00	38.00
651	LOS MUÑEQUITOS	Inicial	Tarqui	Mapasingue Oeste Av. 7ma # 516	24.00	32.00	38.00
652	LOS MUÑEQUITOS	EGB (2 a 7mo.)	Tarqui	Mapasingue Oeste Av. 7ma # 516	24.00	32.00	38.00
653	ALEJANDRO INTERNACIONAL (Vespertino)	EGB (8 a 10mo.) y B	Tarqui	Cda. Florida Norte Mz. 618 villa 4	24.00	32.00	38.00
654	MAYOR HORACIO ZURITA BAYAS	Bachillerato	Tarqui	Cdla. La Florida Norte Mz.407, calle Pacífictel	24.00	32.00	38.00
...							
1300	ZAMORA ECUATORIANO	EGB (2 a 7mo.)	Tarqui	Coop. Flor de Bastión Blq. 9 solar 2	7.00	10.00	12.00
1301	SAN IGNACIO DE LOYOLA	EGB (2 a 10mo.)	Tarqui	Km. 24½ via Perimetral. Comunidad San Ignacio de Loyola	2.00	3.00	4.00
1302	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Bachillerato	Tarqui	Km. 24½ via Perimetral. Comunidad San Ignacio de Loyola	2.00	3.00	4.00
1303	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Inicial	Tarqui	Km. 24½ via Perimetral. Comunidad San Ignacio de Loyola	1.00	2.00	3.00
1304	DOMINGO SALAME HIDROVO (Vespertina)	EGB (2 a 7mo.)	Tarqui	Km. 24½ via Perimetral. Comunidad San Ignacio de Loyola	1.00	2.00	2.00

Fuente: Página web del Ministerio de Educación, consultada en agosto 2012

Link: <http://www.educacionguayas.gob.ec/pages/juntareguladora2012.php>

Elaboración: Autor

Respecto a la normativa tributaria vigente dispone que el servicio de educación en todos los niveles no grave IVA (tarifa 0%) y es deducible para el pago del impuesto a la renta, de acuerdo a los siguientes artículos:

**Tabla 8: Marco legal tributario para la educación en Ecuador**

ECUADOR - LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	
<p><b>Capítulo IV</b> Depuración de los ingresos <b>Sección Primera</b> De las Deducciones</p>	<p><b>Art. 10.-</b> Deducciones.- En general, con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.</p> <p>En particular se aplicarán las siguientes deducciones: .../...</p> <p>16.- Las personas naturales podrán deducir, hasta en el 50% del total de sus ingresos gravados sin que supere un valor equivalente a 1.3 veces la fracción básica desgravada de impuesto a la renta de personas naturales, sus gastos personales sin IVA e ICE, así como los de su cónyuge e hijos menores de edad o con discapacidad, que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente.</p> <p>Los gastos personales que se pueden deducir, corresponden a los realizados por concepto de: arriendo o pago de intereses para adquisición de vivienda, <u>educación</u>, salud, y otros que establezca el reglamento...</p>
<p><b>Título Segundo</b> Impuesto al valor agregado <b>Capítulo I</b> Objeto del impuesto</p>	<p><b>Art. 55.-</b> Transferencias e importaciones con tarifa cero.- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes: .../...</p> <p>7.- Papel bond, libros y material complementario que se comercializa conjuntamente con los libros;</p> <p><b>Art. 56.-</b> Impuesto al valor agregado sobre los servicios.- El impuesto al valor agregado IVA, grava a todos los servicios, entendiéndose como tales a los prestados por el Estado, entes públicos, sociedades, o personas naturales sin relación laboral, a favor de un tercero, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, a cambio de una tasa, un precio pagadero en dinero, especie, otros servicios o cualquier otra contraprestación.</p>

continua →

Se encuentran gravados con tarifa cero los siguientes servicios:

.../...

5.- Los de educación en todos los niveles;

8.- Los de impresión de libros;

Fuente: Servicios de Rentas Internas (SRI) - Ley de Régimen Tributario Interno

Elaboración: Autor

### **2.1.1.3. ENTORNO SOCIAL**

#### **EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA**

En el Plan Nacional del Buen Vivir, PNBV (2009-2013), se plantea que una estrategia de largo plazo requiere considerar las tendencias y variaciones demográficas del país puesto que los cambios poblacionales que se prevén para el Ecuador hacia el 2025 son varios. Proyectando que la población de 5 a 14 años empezará a disminuir desde el 2010, es probable que a partir de ese año la demanda por educación básica muy probablemente tienda a declinar. Por el lado de la educación media, la población entre 15 y 17 años aumentaría su tamaño hasta el año 2015, después de lo cual comenzaría a reducirse numéricamente. A diferencia de los subconjuntos anteriores, la población que potencialmente demandaría educación superior, es decir aquella comprendida entre los 18 y 24 años, incrementará su tamaño durante los próximos 17 años. Pasará de 1'809.000 personas a 1'983.000 entre 2008 y 2025. Entonces, será necesario poner un importante énfasis en la educación superior en la próxima década y media, sobretodo advirtiendo el incremento de la Población Económicamente Activa (IPSA group Latin America, 2010).

De acuerdo al VII Censo de Población y VI de Vivienda, realizado el 28 de noviembre del 2010 en el Ecuador tiene 14'483.499 habitantes. La provincia del Guayas cuenta con 3'645.483 habitantes; y su cantón Guayaquil tiene 2'350.915 habitantes. De los cuales la ciudad de Guayaquil concentra la

Población urbanade 2'278.691habitantes, siendo la población rural de 72.224 habitantes. (CPV-2010).

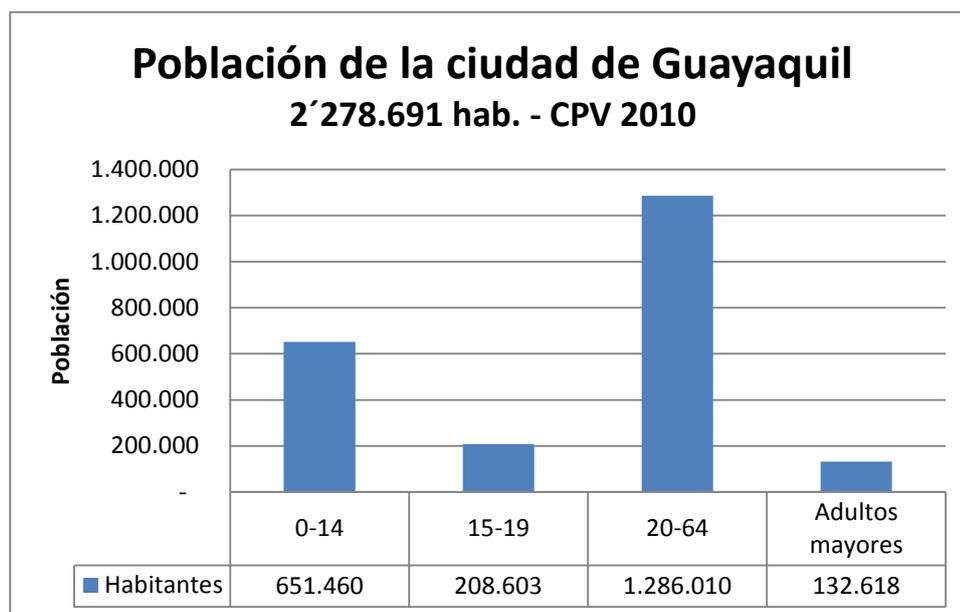
Los guayaquileños entre 0 a 14 años son 651,460 niños; entre los 15 y 19 años 208,603; y entre 20 y 64 años, 1'286.010, lo que quiere decir que la mayoría está en la ciudadanía adulta, el resto del porcentaje corresponde a personas de la tercera edad.

**Gráfico 3: Población provincia Guayas (2010)**



Fuente: INEC - VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010

Elaboración: Autor

**Gráfico 4: Población Guayaquil (2010)**

Fuente: INEC – CPV 2010

Elaboración: Autor

## DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DE GUAYAQUIL

De acuerdo a la página web de la Alcaldía de Guayaquil, el término parroquia es usado en el Ecuador para referirse a territorios dentro de la división administrativa municipal.

Guayaquil está dividido en 16 parroquias urbanas y 5 parroquias rurales. Dentro de las parroquias urbanas está la Parroquia Tarqui donde se encuentran barrios residenciales como Urdesa, Miraflores, La Alborada, Kennedy, Los Ceibos, Colinas de los Ceibos, Los Parques, Los Olivos, La Cumbre, Ceibos Norte, Santa Cecilia; así como la Parroquia Chongón a 24 km. Al oeste de la ciudad, en la vía a Salinas o vía a la Costa, donde en los últimos años se ha desarrollado urbanizaciones privadas como Puerto Azul,

Laguna Club, Portofino, Belohorizonte, entre otras. Estas parroquias concentran principalmente los habitantes del NSE medio alto de Guayaquil.

De otro lado, el NSE alto de Guayaquil, se concentra en Samborondón que es un cantón de la provincia del Guayas, que se encuentra al frente de Guayaquil, separado por el Río Daule y para llegar se utiliza el Puente de la Unidad Nacional y la Vía Perimetral, por lo que Samborondón es considerada parte de la Conurbación<sup>11</sup> de Guayaquil.

La UEPV se encuentra en la Parroquia Chongón a 24 km. al oeste de la ciudad, en la vía que conduce a Salinas (Carretera E-40). Cerca de esta zona se encuentran los terrenos del futuro aeropuerto internacional. (Municipalidad de Guayaquil, 2013)

## **TENDENCIAS DE ESTILO DE VIDA**

Los resultados de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico - NSE, reflejan la tendencia que se viene dando a lo largo de la última década que se basa en escapar del casco urbano, del ruido y la contaminación, para residir en los exteriores, en zonas que, aunque fuera de la ciudad per sé, conservan una distancia estratégica de ella, en urbanizaciones privadas o conjuntos residenciales que cuentan con diferentes áreas recreacionales, como canchas de fútbol y tenis, piscina, además de amplios parqueaderos y seguridad privada las 24 horas del día. La Vía a Salinas o vía la Costa y la

---

<sup>11</sup> CONURBACIÓN.- Proceso por el cual un área urbana crece a partir de su unión con poblaciones vecinas.

vía Samborondón se han convertido en áreas residenciales y motores comerciales satélites de Guayaquil, ya que en la actualidad cuentan con todas las comodidades para quienes habitan en estas zonas, además de que se cuentan con centros comerciales, centros de diversión, centros educativos de enseñanza media y superior (INEC, 2011).

En este contexto, la caracterización de los estratos socioeconómicos mencionados en líneas anteriores, se reseñan en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Características NSE Alto en Ecuador**

<b>Características Nivel A - NSE alto</b>		
<b>VIVIENDA</b>		El material predominante del piso de estas viviendas es de duela, parquet, tablón o piso flotante y en promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.
<b>BIENES</b>		Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional, refrigeradora, cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, dos televisores a color y vehículo de uso exclusivo para el hogar.
<b>EDUCACIÓN</b>		El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.
<b>TECNOLOGÍA</b>		El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet, computadora y/o notebook y disponen de cuatro celulares en el hogar.
<b>ECONOMÍA</b>		El jefe del hogar se desempeña como profesional. El 95% está afiliado al IESS, ISSFA o ISSPOL. El 79% está afiliado al seguro de salud privada.
<b>HÁBITOS DE CONSUMO</b>		Compran la mayor parte de su vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales. Utilizan internet, correo electrónico personal, están registrados en alguna página social en internet y han leído algún libro diferente al de estudios o trabajo en los últimos tres meses.

Fuente: INEC - Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico - NSE 2011  
Elaboración: Autor

Tabla 10: Características NSE Medio Alto en Ecuador

Características Nivel B - NSE medio alto		
<b>VIVIENDA</b>		46% de estas viviendas tienen piso de parquet, tablón o piso flotante y en promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.
<b>BIENES</b>		Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional, refrigeradora, cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, tres televisores a color y vehículo de uso exclusivo para el hogar.
<b>EDUCACIÓN</b>		El Jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior.
<b>TECNOLOGÍA</b>		El 80% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet, el 50% tiene computadora y disponen de dos celulares en el hogar.
<b>ECONOMÍA</b>		El 26% de los jefes del hogar se desempeña como profesional. El 92% está afiliado al IESS, ISSFA o ISSPOL. El 17% tiene seguro médico privado.
<b>HÁBITOS DE CONSUMO</b>		Compran la mayor parte de su vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales. Utiliza internet, el 90% utiliza correo electrónico personal, el 76% está registrado en alguna página social en internet y el 69% ha leído algún libro diferente al de estudios o trabajo en los últimos tres meses.

Fuente: INEC - Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico - NSE 2011  
Elaboración: Autor

## NIVEL EDUCATIVO

El grado de aprendizaje que adquiere una persona a lo largo de su formación en una institución educativa formal influirá, en la mayoría de los casos, su desempeño en la actividad productiva, por lo que la educación es un derecho vital para el desarrollo personal y profesional de un ser humano.

De ahí la importancia de que el sistema educativo brinde oportunidades de acceder a una educación de calidad acorde a las competencias y exigencias de una sociedad en desarrollo que cada vez exige talento humano calificado.

**Tabla 11: Nivel educativo en Ecuador (2010)**

<b>VII Censo de Población y VI de Vivienda (2010)</b>		
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>		
	Tasa de alfabetismo	Tasa de analfabetismo
Nacional	90,89%	7,05%
Urbano	94,62%	5,30%
Rural	84,42%	15,43%
Guayas	92,84	7,05%

Fuente: INEC, VII Censo de Población y VI de Vivienda

Link: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html#>

Según un artículo de prensa publicado en el suplemento dominical LA REVISTA, del Diario El Universo (Redacción El Universo, 2010), manifiesta que en nuestro país, en las últimas décadas, el deterioro de la calidad en la educación pública permitió que surgieran centros educativos particulares o privados ofreciendo una mejor educación en función del mito que la calidad es proporcional al dinero que se cobra por pensiones y matrículas, razón por la que la selección de un colegio privado para los hijos se convirtió en una tarea compleja para los padres ya que los aspectos que se deben analizar guardan íntima relación a los intereses y valores de cada familia, tales como:

1. Tradición familiar.
2. Buena reputación como unidad educativa (Colegios tradicionales)
3. Recomendaciones de amigos o familiares de la escuela donde tienen a sus hijos.
4. Relaciones sociales.
5. Costo.
6. Enseñanza personalizada.
7. Buen pensum académico, profesores capacitados.
8. Enseñanza en valores y buenas costumbres.
9. Seguridad (sector, control de las personas que entran y salen de la escuela, infraestructura, entrada y salida de expresos)
10. Servicios adicionales que ofrecen las escuelas (control de tareas, dispensarios médicos, actividades deportivas/culturales luego del horario de clases).
11. Infraestructura física y los ambientes que la rodean.

Asimismo, según la página web, de la Corporación Ecuatoriana para la Calidad de la Educación Particular, desde el 3 de mayo del 2001, los colegios particulares a nivel nacional cuentan con CORPEDUCAR, que es *“una organización educacional, pluralista, de derecho privado, que acoge, representa e integra a sus miembros que son instituciones educativas particulares comprometidas con mejorar la calidad de la educación que ofertan, apoyando al desarrollo sustentable del país. Asume y defiende corporativamente los legítimos intereses de sus afiliados en forma eficaz y eficiente, a través de los servicios en los ámbitos: técnico-pedagógico,*

*administrativo-financiero, jurídico y político-social*”, según se indica en su Misión institucional (CORPEDUCAR, 2011). Esta Corporación agrupa 19 instituciones educativas privadas de Guayaquil, que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 12: Colegios privados de Guayaquil (CORPEDUCAR)**

<b>Colegios privados de Guayaquil agrupados en CORPEDUCAR</b>		
<b>No.</b>	<b>Institución</b>	<b>Representante</b>
1	Balandra Cruz Del Sur	Lcdo. Martín Fioravanti
2	Centro Educativo La Moderna	Dra. Adela Toledo Terán
3	Centro Educativo Naciones Unidas	Ing. David Gavilánez Chiluiza
4	Colegio Alemán Humboldt	Lcda. Leticia Del Hierro
5	Colegio Americano de Guayaquil	Dra. Patricia Ayala de Coronel
6	Colegio Internacional SEK	Lcdo. Tomás Aznar
7	Colegio Politécnico COPOL	Lcdo. Luis García
8	Delfos Centro de Estudios	Dra. Sara Garaicoa Huamán
9	Ecomundo Centro de Estudios	Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo
10	Instituto Particular Abdón Calderón	Ing. Abelardo García
11	Liceo Los Andes	Lcda. Mercedes Falquez
12	Logos Academy	Lcda. Susana Salcedo de Egas
13	Monte Tabor Nazareth	Ing. María del Rocío Ycaza
14	Unidad Educativa Bilingue Delta	Dra. María de Lourdes de Ginatta
15	Unidad Educativa Bilingue Nuevo Mundo	Msc. Rodolfo Rendón Samaniego
16	Unidad Educativa Bilingue Torremar	Ec. Luis Ortega
17	Unidad Educativa Mariscal Sucre	Dra. Ana María Calderón Morales
18	Unidad Educativa Steiner	Lic. Lili Pilataxi de Arenas
19	Unidad Educativa Lemas	Ing. Víctor Hugo Calderón Morales

Fuente: CORPEDUCAR, Octubre 2012

Link: <http://www.corpeducar.org.ec/seccional-quayas/>

Esta organización en el transcurso del 2012 ha realizado varios eventos de capacitación e informativos para que los colegios privados apliquen herramientas de planificación, organización, dirección y supervisión, para el gerenciamiento institucional para alcanzar una eficacia pedagógica,

eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural, puesto que están interesados en cumplir con todos los estándares en el proceso evaluativo del Ministerio de Educación por el cual pasarán colegios fiscales y particulares a finales del 2012 y durante el 2013.

El objetivo inicial de este proceso evaluativo, según el Ministerio de Educación, es ubicar a los establecimientos en categorías desde la A a la E, tal como se realizó con las universidades en el 2009. Una vez ubicados en la respectiva categoría tendrán un plazo de tiempo para implementar mejoras y reformas a fin de alcanzar la calidad educativa. Tras este plazo se volverá a evaluar y se decidirá cuáles permanecen abiertas o serán suspendidas. Los que no cumplan con los estándares de calidad académica que establezca el Ministerio de Educación serán cerrados definitivamente, tal como ocurrió con las 14 universidades de categoría E.

La evaluación también irá dirigida hacia los profesores de las instituciones educativas particulares. Quien no pase las pruebas no obtendrá la acreditación que le permita trabajar como docente.

#### **2.1.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO**

El acceso a la tecnología en la educación particular o privada ha sido un factor diferenciador en las condiciones de aprendizaje que ofrecen.

En la educación pública como parte de la reforma educativa, en relación al Bachillerato General Unificado (BGU), el **Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y la Comunidad (SÍTEC)** se encuentra trabajando en el diseño y ejecución de programas y proyectos tecnológicos para mejorar el aprendizaje digital en el país y para democratizar el uso de las tecnologías (Ministerio de Educación, 2013).



El SÍTEC incluye la dotación de equipamiento tecnológico, por lo cual entrega computadoras, proyectores, pizarras digitales y sistemas de audio, tanto a instituciones de Educación General Básica como de Bachillerato. Hasta el año 2013, todos los planteles educativos fiscales del país tendrán acceso a recursos informáticos.

De acuerdo a los principios de democratización del uso de las tecnologías y la difusión del aprendizaje digital en el país, el SÍTEC desde el 2010 ha emprendido actividades en cuatro frentes:

1. Acceso a infraestructura tecnológica en los establecimientos educativos de educación pública del país para beneficiar a la comunidad educativa.
2. Docentes fiscales capacitados en TIC aplicadas a la educación, para incidir en la calidad educativa.

3. Softwares educativos para educación Inicial, educación general básica y bachillerato, en todas las áreas del currículo, en español, quichua, shuar e inglés.
4. Aulas Tecnológicas Comunitarias para que toda la población ecuatoriana pueda obtener provecho de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en cada circuito educativo, de acuerdo al nuevo modelo de gestión escolar.

Asimismo, para mejorar las condiciones de escolaridad, acceso, retención estudiantil y cobertura de la educación pública se han incorporado las Unidades Educativas del Milenio (UEM).

En la rendición de cuentas del 2011 del Ministerio de Educación, los resultados alcanzados en este tema, fueron los siguientes:

- Al iniciar el año 2011, se encontraban 12 UEM en funcionamiento. Durante el año se sumaron 2 UEM más, en las provincias de Azuay y Manabí, respectivamente.
- 4 UEM completaron sus nuevas etapas, en las provincias de Manabí, Santo Domingo y Bolívar.
- Mediante Convenio de Canje de Deuda Ecuador- España, se inició la licitación de 4 Unidades Educativas del Milenio.

- 3 Unidades Educativas del Milenio se encuentran en ejecución por parte del Instituto de Contratación de Obras (ICO).
- Se entregó estudios al Instituto de Contratación de Obras (ICO) para la licitación de la construcción de 6 Unidades Educativas del Milenio.

Durante el período 2012-2015, la meta del gobierno es dotar de infraestructura educativa integral a aproximadamente 45.944 estudiantes de 810 establecimientos educativos de nivel Inicial, Básico y Bachillerato, con la construcción de 90 UEM y sus 720 escuelas anexas correspondientes, en las zonas rurales de 17 provincias del país.

Asimismo, a partir de enero/2012 se está ejecutando el plan piloto “Mi compu” para promover la inclusión digital y se posibilite el uso pedagógico de herramientas tecnológicas y recursos didácticos digitales dentro del aula, por lo que se entregarán paulatinamente a niños de escuelas públicas, un total de 3.385 computadores portátiles durante este año, en Cuenca y Santa Elena. (Ministerio de Educación, 2013)

### **2.1.2. MICROAMBIENTE - COMPETITIVIDAD DEL SECTOR**

Para establecer el nivel de competitividad de un sector se debe usar el modelo de las cinco fuerzas, que es una herramienta de gestión que permite

realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece (Porter, 2004).

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- 1) Rivalidad entre competidores
- 2) Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- 3) Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- 4) Poder de negociación de los proveedores
- 5) Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas (Porter, Michael, 2004).

#### **2.1.2.1. Rivalidad entre los competidores actuales**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

### Análisis de la rivalidad en la UEPV

**Tabla 13: Mapa de la rivalidad en la UEPV**

RIVALIDAD		
CATEGORÍA SOCIOECONÓMICA DE COMPETIDORES	ALGUNAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS	CANTIDAD APROXIMADA
NIVEL ALTO	Balandra Delta AlemanHumboldt Javier Logos Colegio Internacional SEK Liceo Los Andes Americano Mariscal Sucre Mercedarias Santa Catalina Steiner	15
NIVEL MEDIO ALTO	Espíritu Santo Teniente Ortiz Buque Mayor Delfos Santiago Mayor Ecomundo La Moderna Cristóbal Colón Liceo Naval Academia Naval Guayaquil	60
NIVEL MEDIO	Liceo Cristiano Vida Nueva Nueva Semilla	80

Fuente: Comisión Sectorial de Educación – Cámara de Comercio de Guayaquil

Para lograr una mayor precisión en este análisis se agruparon a los distintos colegios privados de la ciudad de Guayaquil de acuerdo al rango de sus pensiones en 3 categorías:

- Nivel Alto (aprox. 15 colegios con pensiones mayores a \$300,00)
- Nivel Medio Alto (aprox. 60 colegios con pensiones entre \$150,00 y \$300,00)
- Nivel Medio (aprox. 80 colegios con pensiones entre \$100,00 y \$150,00).

Para el caso de la UEPV por el valor de sus pensiones se encuentra ubicado en la categoría Nivel Medio Alto, por lo que se establece que su rivalidad es muy intensa puesto que disputa su mercado con 60 competidores directos, y 15 competidores indirectos (Salazar, 2011).

Entre las situaciones que agravan la competencia entre los distintos colegios privados de la ciudad de Guayaquil están:

- La paralización e incluso decrecimiento del mercado objetivo.
- La capacidad ociosa que existe en los paralelos de los competidores.
- Los padres de familia tienen muchas opciones donde elegir educar a sus hijos.
- El tiempo para captar-matricular nuevos alumnos es reducido.
- Existe alta concentración de colegios privados en el mismo sector de la UEPV.

### 2.1.2.2. El poder negociador de los clientes - UEPV

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también dependería del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

### Análisis del poder negociador de los clientes de la UEPV

**Tabla 14: Mapa del poder negociador de los clientes de la UEPV**

<b>PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES</b>		
<b>Representantes no Padres</b>	<b>Padres de Familia Jóvenes de 14 a 18 años</b>	<b>Alumnos</b>

Fuente: Comisión Sectorial de Educación – Cámara de Comercio de Guayaquil

Esta fuerza tiene una alta intensidad para la UEPV, puesto que el poder de decisión al momento de elegir la institución educativa la tienen los padres de familia y alumnos, sin embargo, es importante precisar que este poder de negociación tendría dos instancias que se describen a continuación:

La primera instancia se refiere al altísimo poder que tienen los padres de familia al momento de la elección de la institución educativa privada, la misma que podrá ser influenciada por algunas de las siguientes razones:

- El posicionamiento de algunas instituciones, referente a su nivel educativo, status social, instalaciones, servicios, etc.
- Las recomendaciones que se generan entre padres de familia.
- La predilección de los hijos jóvenes por ciertas instituciones educativas.
- La obtención de beneficios por el número de hijos a matricular, en familias grandes que superen los 3 o 4 hijos.
- La información de la competencia distorsiona y exagera los beneficios que otorga a sus alumnos.
- El impacto que significa el rubro educación en el presupuesto familiar.

La segunda instancia se refiere al debilitamiento del poder negociador de los padres de familia una vez elegida la institución educativa, puesto que la intención de los padres de familia es que sus hijos inicien y concluyan su educación en la misma institución, por lo que la deserción de alumnos es muy baja.

### 2.1.2.3. El poder negociador de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

#### Análisis del poder negociador de los proveedores de la UEPV

**Tabla 15: Mapa del poder negociador de los proveedores de la UEPV**

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES		
CATEGORÍAS	ITEMS DE LAS CATEGORÍAS	% DE COSTOS TOTALES
CONOCIMIENTO	Docentes	55%
	Especialistas	
	Convenios	
MATERIALES	Personal Administrativo	35%
	Material De Limpieza	
	Implementos Deportivos	
	Equipamiento	
	Tecnología	
INFRAESTRUCTURA	Uniformes	10%
	Editoriales	
	Instalaciones	
	Servicios Básicos	
	Seguros	

Fuente: Comisión Sectorial de Educación – Cámara de Comercio de Guayaquil

Para lograr mayor precisión en el análisis de esta fuerza se consideraron criterios como la accesibilidad y los costos totales de operación, a partir de esto se establecieron 3 categorías:

- Conocimiento (aprox. 55% de los costos totales);
- Insumos-materiales (aprox. 35% de los costos totales); e,
- Infraestructura (aprox. 10% de los costos totales).

Cabe mencionar que los proveedores de la UEPV son principalmente el personal docente calificado y especializado (Conocimiento), el personal administrativo y demás proveedores de bienes y servicios para su normal funcionamiento; por lo que de las 3 categorías mencionados, a la adquisición del “conocimiento” se destina mayoritariamente la atención y los recursos del presupuesto de operación (Salazar, 2011).

#### **2.1.2.4. La “AMENAZA” de posibles nuevos competidores - UEPV**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto, al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite identificar barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

### **Análisis de la amenaza de nuevos competidores de UEPV**

**Tabla 16: Mapa de la amenaza de nuevos competidores de UEPV**

<b>Posibles NUEVOS COMPETIDORES</b>		
EDUCACIÓN FISCAL	JARDINERITOS (Posible escuela)	MONTE TABOR (Posible colegio)

Fuente: Comisión Sectorial de Educación – Cámara de Comercio de Guayaquil

Esta fuerza se la ha identificado como de baja intensidad para la UEPV, puesto que existen barreras para el ingreso de nuevos colegios privados al sector:

- Se necesitan altos requerimientos de Capital.
- La lealtad que tienen padres de familia y alumnos a sus actuales colegios
- Existe un buen nivel de diferenciación entre los establecimientos educativos.
- El mercado está paralizado e incluso hay señales de decrecimiento.
- La política gobernante está mejorando significativamente la educación fiscal y los requerimientos para el sistema educativo privado cada vez son mayores.

### 2.1.2.5. La “AMENAZA” de productos sustitutos - UEPV

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria, un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

### Análisis de los productos sustitutos de la UEPV

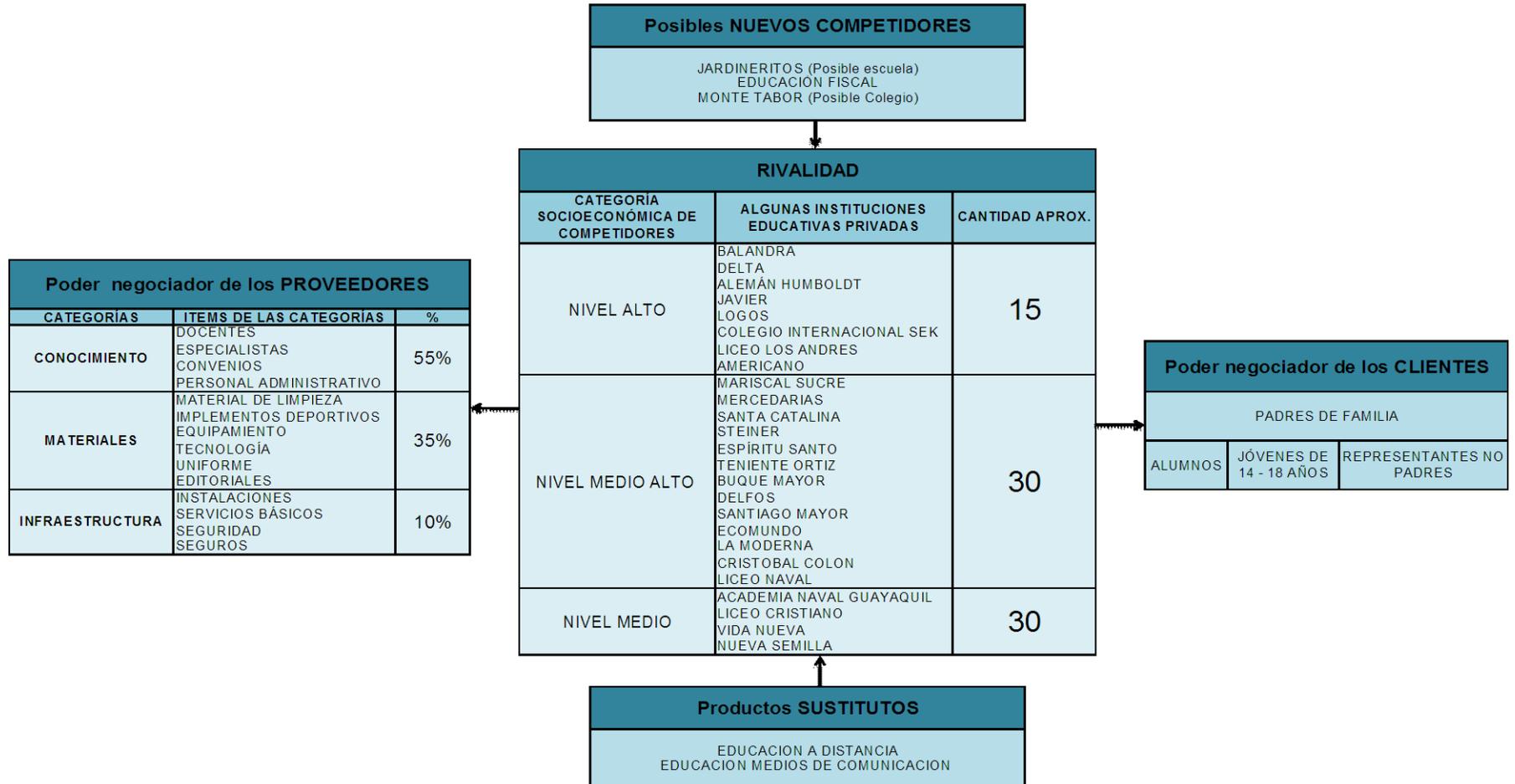
**Tabla 17: Mapa de los productos sustitutos de la UEPV**

<b>Productos SUSTITUTOS</b>
EDUACACIÓN A DISTANCIA EDUACACIÓN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fuente: Comisión Sectorial de Educación – Cámara de Comercio de Guayaquil

Esta fuerza se la ha identificado como de baja intensidad para la UEPV, porque la educación a distancia y la educación en medios de comunicación complementan y no sustituyen la educación presencial (Salazar, 2011).

**Gráfico 5: Análisis de competitividad de sector de la Educación privada en Guayaquil**



Fuente: Empresarios del sector de la Educación Privada de Guayaquil - Julio 29/2008

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1. LA VENTAJA COMPETITIVA - CADENA DE VALOR

Para establecer el nivel de competitividad de la UEPV se usará el modelo de la cadena de valor del profesor Michael Porter, que es una técnica que permite realizar un análisis interno de una empresa.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

En la cadena de valor están las fuentes de ventaja competitiva para cualquier empresa, la ventaja competitiva no se puede entender considerando a la empresa como un todo, las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para otorgar valor a sus clientes.

**Gráfico 6: Cadena de Valor Genérica – Michael Porter**



Esta cadena de valor genérica consta de una serie de actividades primarias y también actividades de apoyo, estas últimas son necesarias para cumplir satisfactoriamente las actividades generadoras de valor (Porter M. , 1994).

### 2.2.1.1. Cadena de valor UEPV

Para determinar la cadena de valor de la UEPV, fue necesario recurrir a fuentes secundarias y a entrevistas a diferentes funcionarios de la institución, estas entrevistas se las manejaron con cuestionarios estructurados los mismos que sirvieron para la revisión de cada proceso de la cadena.

En función de la investigación y las entrevistas realizadas la cadena de valor de la UEPV se definió de la siguiente manera:

**Tabla 18: Cadena de valor de UEPV**

Gestión Innovación			
Gestión Financiera			
Gestión Administrativa			
Gestión del Talento Humano			
Planificación y diseño curricular Basado en modelo (Mente, Espíritu, Cuerpo)	Administración Educativa	Ejecución de la formación Convivencia Acompañamiento Formativo	Evaluaciones

Elaboración: Autor

En cada uno de estos eslabones se desarrollan una serie de actividades que a continuación se expone y se analiza:

***Planificación y diseño curricular basado en el modelo (Mente, Espíritu y Cuerpo).***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas a incorporar los requisitos curriculares del gobierno, incorporar los requisitos del modelo educativo (Mente, Espíritu y Cuerpo), incorporar los acuerdos de los convenios interinstitucionales, la elaboración del programa de tutorías, la elaboración del plan de convivencia, la elaboración y/o actualización del plan de RSE, el análisis de estadísticas educativas, la elaboración de planes curriculares con calendarios, la mejora continua curricular.

Durante la revisión de este proceso, se examinaron una serie de documentos que tiene la institución para realizar estas actividades, además se conversó con el equipo de personas que trabajan la planificación y el diseño curricular, y se estableció que se hace un muy buen trabajo antes de inicio cada año lectivo, ya que se tiene mucho cuidado en revisar e incorporar todos los requisitos curriculares exigidos por el gobierno, así mismo se tiene mucho cuidado de incorporar todos los aspectos que el modelo educativo (Mente, Espíritu y Cuerpo) exige, más todos los compromisos interinstitucionales y otros.

Todo esto es analizado usando las experiencias y resultados obtenidos en los 3 últimos años, con lo cual se ajustan algunos temas que no produjeron resultados satisfactorios, pese a todo este orden metodológico seguido al momento de generar el nuevo diseño curricular se cree que en las otras instituciones rivales también deben seguir un proceso similar, puesto que existen varias guía de cómo desarrollar este aspecto clave en las instituciones educativas, y además no se ha escuchado de problemas en los rivales en esta área, en todo caso desconocían cómo efectivamente lo hacen cada uno de los rivales por lo que los entrevistados consideran que el Modelo Educativo (Mente, Espíritu y Cuerpo) es una fortaleza que tiene la institución, así mismo la falta un Benchmarking que les permita conocer a los rivales la consideran como una debilidad.

### ***Administración educativa***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas a la implementación del plan curricular, asignación de los responsables para cada actividad (Rector, Consejo Directivo, Coordinación de Convivencia, Coordinación Académica, Secretaría de Primaria, Secretaría de Secundaria, Docentes, Consejo de Padres), seguimiento, evaluación, sanciones.

Durante la revisión de este proceso, se examinaron una serie de documentos que tiene la institución para realizar estas actividades, además se conversó con las personas que trabajan en la administración educativa, y

se estableció que se hace un buen trabajo ya que los años anteriores evidencian el cumplimiento del diseño curricular establecido en cada año.

En todo caso se cree que en las otras instituciones rivales también deben seguir un proceso similar, ya que no se ha escuchado de problemas en los rivales en esta área, pero que en lo concreto desconocían cómo efectivamente lo hacen los rivales por lo que se considera al igual que en el proceso anterior se debe establecer un Benchmarking que nos permita conocer a nuestros rivales.

### ***Ejecución de la formación***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas a la inducción de nuevos alumnos, a impartir las clases, a la actualización del material didáctico, al control de asistencia, al apoyo académico extra, a la disciplina, al involucramiento en deportes, al involucramiento de los estudiantes en el plan de RSE, a la participación en los distintos intercolegiales, a la participación en ferias, a la participación en actividades de la comunidad, al desarrollo del sentido de pertenencia, a la convivencia.

Durante la revisión de este proceso, se examinaron una serie de documentos que tiene la institución, se conversó y entrevistó a docentes y directivos, así mismo se realizaron visitas a las aulas, canchas deportivas, salón de actos, salas audiovisuales, es decir los sitios donde se desarrolla la formación del estudiante ahí se conversó con ellos y en base a esto los

entrevistados consideran que la falta un programa integral de inducción a los nuevos alumnos, la falta de actualización del material didáctico, la falta de apoyo institucional en competencias deportivas intercolegiales, la falta de logros deportivos en intercolegiales, la falta de mantenimiento a la cancha de fútbol, son debilidades que tiene la institución.

Así mismo; la disciplina, la amplia infraestructura con entorno ecológico conservacionista, el excelente nivel de convivencia, el excursionismo, las actividades ecológicas, el programa social, la fuerte educación en valores, son consideradas por las entrevistadas como fortalezas que tiene la institución.

### ***Evaluaciones***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas al sistema de seguimiento académico, evaluaciones regulares, evaluaciones de supletorios, promoción de los estudiantes, seguimiento a graduados.

Durante la revisión de este proceso, se examinaron una serie de documentos que tiene la institución, así mismo se realizaron entrevistas a los responsables del área y en base a esto se determinó que si bien es cierto la mayoría de las instituciones rivales ofrecen estos servicios, en el caso de la UEPV hay una diferencia importante en cuanto al seguimiento que se realiza a los graduados del colegio, dicho seguimiento se lo hace en cuanto a cómo les va en su vida universitaria, tanto en lo académico como en lo social, además también existe un record de los estudiantes que se graduaron y que

están trabajando, en que cargos están, en que empresas, con que remuneración, este aspecto de seguimiento a los graduados es algo innovador en la UEPV puesto que les permite incorporar mejoras para que sus estudiantes tengan mejores opciones en su vida luego de graduados del colegio, por todo esto los entrevistados consideran que el sistema de seguimiento a graduados es una fortaleza que tiene la institución.

### ***Gestión del talento humano***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas a la contratación del personal docente y administrativo, a su inducción, a su actualización y desarrollo, al sistema de evaluaciones y remuneraciones, al logro de un buen clima laboral.

Durante la revisión de este proceso, se examinaron una serie de documentos que tiene la institución, así mismo se realizaron entrevistas a los responsables del área, empleados y docentes; y, en base a esto se determinó que existe un buen ambiente de trabajo, los sueldos están acorde a lo que el mercado paga en posiciones similares, se pagan puntualmente los sueldos, estos aspectos positivos los entrevistados no lo consideran una fortaleza puesto que las instituciones rivales también lo ofrecen, más bien existe una fuerte preocupación de la directora del área puesto que existe inconformidad entre los empleados y docentes ya que por 3 años consecutivos no se han realizado aumentos salariales, lo cual sí se considera una debilidad que afecta el entusiasmo y compromiso.

### ***Gestión administrativa***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas a la coordinación administrativa, al manejo y mantenimiento del sistema informático, al archivo, al marketing, a la expedición de títulos-Actas-Certificados, al abastecimiento, al manejo de proveedores, al proceso administrativo de la admisión y matriculación, al mantenimiento de la infraestructura, al manejo de la capacidad disponible y subutilizada.

Durante el análisis de este proceso, se revisaron una serie de documentos que tiene la institución, así mismo se realizaron entrevistas a los responsables del área, empleados y secretarias; y, en base a esto se determinó que esta es un área que tiene muchas actividades bajo su responsabilidad, además falta personal para atender todas las necesidades del área, esto origina que casi siempre estén atrasados en cumplir sus tareas, y como consecuencia de este atraso se afecte su gestión.

Por todo esto la principal ejecutiva del área administrativa ha solicitado la incorporación de más personal, para de esta manera eliminar los atrasos y cumplir con sus obligaciones, por tanto en la revisión de este proceso se cree que la falta personal en el área administrativa, la falta de un plan de Marketing, la falta de presupuesto para mantenimiento de la infraestructura, son consideradas por las entrevistadas debilidades que tiene la institución.

***Gestión financiera.***

En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas a los aspectos financieros, como la contabilidad, las cobranzas, el manejo de cartera, las cuentas por pagar, el presupuesto, la estructura de costos, el análisis de los indicadores financieros, las relaciones con los bancos y tarjetas de crédito.

Durante la revisión de este proceso, se examinaron una serie de documentos que tiene la institución, así mismo se realizaron entrevistas a los responsables del área, empleados y secretarias; y, en base a esto se determinó que pese a tener índices de solvencia adecuados, hay una cartera vencida importante, se tiene atrasos en el pago a proveedores, y está desatendida la infraestructura del colegio sobre todo la deportiva y particularmente la cancha de fútbol que tiene un intenso uso dada la acogida de este deporte, por instrucciones del rector la prioridad de uso de los recursos económicos la tiene el pago de sueldos a docentes y empleados.

***Gestión de la innovación.***

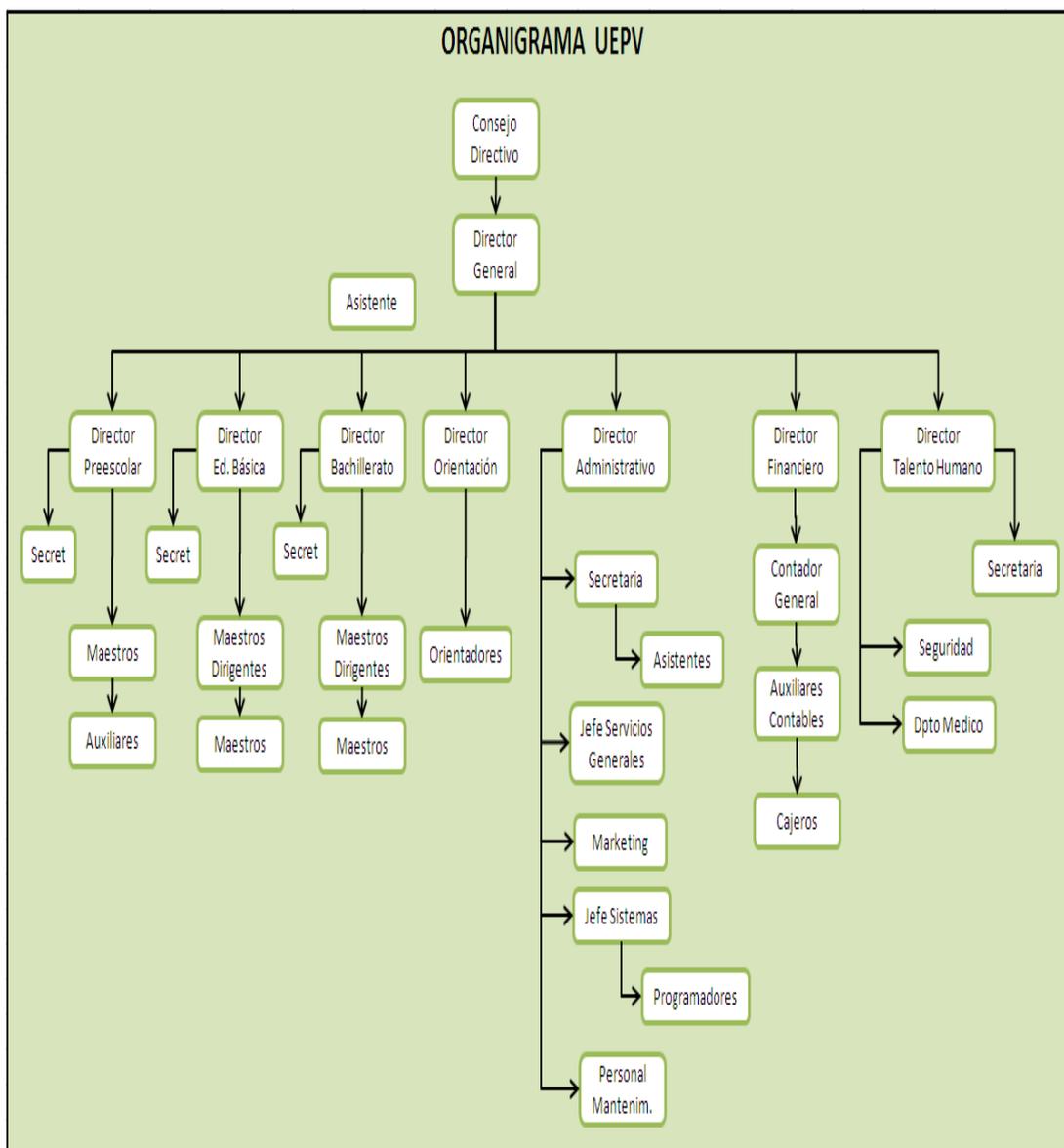
En este proceso están todas aquellas actividades relacionadas al Benchmarking con instituciones similares, a los estudios de mercado, a la incorporación de innovaciones, a la gestión de la calidad.

Durante el análisis de este eslabón, se revisaron una serie de documentos que tiene la institución, así mismo se realizaron entrevistas al responsable del área; y, en base a esto se determinó que esta es un área nueva y que solo está una persona a cargo, además no dispone de un presupuesto importante para realizar sus actividades.

Por todo esto el responsable, ha preparado un plan para desarrollar su área y con este plan ha solicitado al rector que se le asignen más recursos para atender los temas de calidad, planeación estratégica, estudios de mercado de la competencia y estudios que permitan conocer de una forma científica el posicionamiento del colegio ante su mercado objetivo, por lo anterior en la revisión de este proceso se cree que la falta información estratégica de la empresa, competencia y mercado es una debilidad que tiene la institución.

### **2.2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

En cuanto al organigrama con el que opera la UEPV, se muestra en la siguiente figura:

**Gráfico 7: Organigrama UEPV**

Fuente: Departamento administrativo – UEPV, Octubre 2012

### 2.2.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN/SERVICIO

En cuanto a la capacidad instalada que tiene la UEPV, es de mencionar que al interior de la institución la conocen como “cupos disponibles para alumnos”, en ese sentido se levantaron datos para determinar cuál es la capacidad instalada actual y también cuál es el porcentaje de ocupación por

paralelo y a nivel global de la institución, considerando que la UEPV opera únicamente en el horario matutino, con esos datos se procedió a preparar el siguiente cuadro:

**Gráfico 8: Capacidad Instalada vs. Ocupación**

Capacidad Instalada Vs Ocupación							
NIVELES	EDADES	Año Escolar	Alumnos actuales	Cupos Paralelo 1	Cupos Paralelo 2	Total Cupos	% Ocupación
Educación inicial	3	Maternal	0	15		15	0%
	4	Kinder	8	15		15	53%
	5	Prekinder	30	15		15	200%
Educación General Básica (EGB)	6	1er año	22	25	25	50	44%
	7	2do año	22	25	25	50	44%
	8	3er año	21	25	25	50	42%
	9	4to año	25	25	25	50	50%
	10	5to año	28	25	25	50	56%
	11	6to año	23	25	25	50	46%
	12	7mo año	23	25	25	50	46%
	13	8vo año	42	25	25	50	84%
	14	9no año	38	25	25	50	76%
	15	10mo año	68	25	25	50	136%
Bachillerato General Unificado (BGU)	16	1ro De bachillerato	40	25	25	50	80%
	17	2do De bachillerato	55	25	25	50	110%
	18	3ro De bachillerato	64	25	25	50	128%
Totales →			509	370	325	695	73%

Elaborado por Autor

## 2.2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

En el caso de la UEPV la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de principios, valores, políticas, métodos y procedimientos compartidos que constituyen el marco de actuación y permite tomar

decisiones de una manera ágil; es importante mencionar que para la toma de decisiones institucionales las mismas son realizadas de manera individual cuando se trata de cosas menores y en grupo cuando son aspectos que van a tener un impacto de mayores proporciones para la institución, en las decisiones de grupo siempre participan por lo menos 3 personas y una de ellas es una persona que conoce bien sobre la temática en cuestión.

En cuanto a la actuación del personal para alcanzar los objetivos institucionales y resolver los problemas del día a día, se puede decir que se incentiva fuertemente el trabajo en equipo, y la delegación, responsabilizando siempre a un líder de los resultados que se desean lograr, en todo caso cada líder tiene autonomía sobre cómo manejar su responsabilidad.

Por lo anterior podemos concluir que la cultura organizacional de la UEPV está basada en:

1. Principios y valores institucionales
2. Liderazgo
3. Planificación
4. Compromiso con los cronogramas y resultados
5. Trabajo en Equipo
6. Delegación
7. Políticas
8. Procedimientos

## 2.2.5. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Sobre la parte financiera de la institución cabe mencionar que los ejecutivos del área señalaron que la institución goza de buena salud financiera la cuál es reflejada por los índices de solvencia que posee, sin embargo, precisaron que existen problemas de liquidez originados principalmente por el retraso en el pago de pensiones de los padres de familia, esto último se refleja claramente en la cartera vencida que posee la institución.

El siguiente cuadro refleja el estado de Pérdidas y Ganancias de la institución al 31 de diciembre del 2011.

**Gráfico 9: Estado de resultados UEPV - 2011**

<b>UNIDAD EDUCATIVA "PLANETA VERDE"</b>	
<b>Al 31 de Diciembre del 2011</b>	
<b>CUENTAS</b>	<b>SALDOS</b>
<b>INGRESOS</b>	
Pensiones netas	\$ 1.282.512,00
Matrículas	\$ 80.146,00
Derechos	\$ 57.690,00
Otros ingresos	\$ 204.325,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.624.673,00</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
Gastos docentes y administrativos	1.158.425,00
Depreciaciones	118.325,00
Gastos financieros	218.867,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.495.617,00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>129.056,00</b>

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO PROSPECTIVO**

Prospectiva: “Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia.”

Real Academia Española (Real Academia Española, 2001)

El estudio prospectivo es una metodología que ayuda a explorar los posibles escenarios que se presentan a futuro para la UEPV, para llegar a esto es necesario pasar por la identificación de los Factores de Cambio que rodean a la institución, luego establecer cuáles son los Actores que operan en el sistema y finalmente identificar los posibles escenarios que tiene la institución.

#### **3.1. VARIABLES ESTRATÉGICAS**

El Estudio Prospectivo inicia con la identificación de los Factores de Cambio expresado en la siguiente definición “Los Factores de cambio se definen como los principales fenómenos que determinan la evolución, transformación o cambio del desarrollo de las organizaciones. Entre ellos se encuentran las fuerzas claves que determinarán el futuro de las organizaciones”(Comisión Para La Prospectiva Institucional, 2006).

### 3.1.1. FACTORES DE CAMBIO

Una vez realizado el Diagnóstico Situacional de la UEPV se procede a la identificación de los Factores de Cambio que están en el sistema, utilizando el método de Marc Giget conocido como “Árboles de Competencia”, que básicamente representan a toda la organización, a través de analizar la institución en 3 tiempos distintos:

1. Análisis del pasado
2. Análisis del presente
3. Análisis del Futuro

**Tabla 19: Árboles de competencia de la UEPV**

Árboles de Competencia (Marc Giget)					
	Análisis del Pasado	Rupturas	Análisis del Presente	Rupturas	Análisis del Futuro
<u>Raíz:</u> Labores realizadas, cualidades "Saber Hacer"	Naciente implantación del modelo educativo y una básica infraestructura.	Priorizar la implantación del Modelo Educativo y la inversión en infraestructura. Entrenamiento a docentes sobre el alcance del Modelo Educativo, contratación de personal calificado y aumento de número de estudiantes	Mejoras significativas tanto en la implantación del Modelo Educativo como en la infraestructura.	Implementación de la Planeación Estratégica.	Modelo Educativo consolidado y una óptima Infraestructura.
<u>Tronco:</u> Competencias Organización, Tecnología y Finanzas	Docentes no identificados con modelo educativo, bajo nivel organizacional y dificultades económicas.		Docentes conocedores del Modelo Educativo, mejoras en el nivel organizacional, y una mejor situación económica.	Implementación de la Planeación Estratégica.	Interiorización del modelo educativo en todo el personal, óptimo sistema organizacional de la institución y la suficiente rentabilidad para reinversión. Continua →

		en la institución.			
<u>Ramas:</u> Servicios, Productos, Mercados	Educación orientada a cumplir únicamente los requisitos académicos y una oferta excesiva en relación a la demanda.	Implantación del Modelo Educativo y muchos colegios en el sector.	Educación orientada a actividades de Mente, Espíritu y Cuerpo y continúa la excesiva oferta en relación a la demanda.	Implementación de la Planeación Estratégica.	Programas para atender equilibradamente la Mente, el Cuerpo y el Espíritu. De nuestros alumnos más una capacidad instalada ocupada totalmente.

Elaboración: Autor

Del análisis de los “Árboles de Competencia” de la tabla 3.1, más el Diagnóstico Situacional realizado a la UEPV en el capítulo 2 de esta investigación, surgen los Factores de Cambio cuya explicación se realiza en la siguiente tabla:

**Tabla 20: Factores de Cambio de la UEPV y su explicación**

Factores de Cambio				
Código	Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
1	Incremento salarial	Incremento salarial	Los sueldos siguen congelados	Acta de incremento salarial
2	Mantenimiento de la infraestructura	Presupuesto para mantenimiento de la infraestructura	La infraestructura no está muy bien atendida por falta de presupuesto No existe disponibilidad de recursos para atender todas las necesidades	Informe del estado de la infraestructura
3	Liquidez	Liquidez	El mercado objetivo no está creciendo, más bien se experimenta un ligero decrecimiento	Índice de liquidez
4	Mercado	Mercado		Indicador de NSE para Guayaquil
				Continua →

5	Rubro educación	Impacto del rubro educación en el presupuesto familiar	La educación es uno de los rubros más importantes del presupuesto familiar La convivencia en la UEPV es muy agradable para la gran mayoría de los estudiantes	Indicador del rubro educación en los hogares
6	Convivencia	Nivel de convivencia al interior de la UEPV	El programa social del UEPV ayuda a sensibilizar a los estudiantes sobre la realidad socioeconómica del país	Encuesta sobre nivel de satisfacción de la convivencia
7	Programa social	Programa social de la UEPV	Los nuevos alumnos no son inducidos rápida y apropiadamente al mundo de la UEPV La realidad educativa de los planteles está basada en su prestigio y no en una evaluación que determine la realidad educativa de cada colegio. Y esta es una oportunidad que tiene la UEPV de salir evaluada entre los 5 mejores colegios de Guayaquil	% de estudiantes que participan del programa social
8	Programa de inducción a los nuevos alumnos	Programa integral de inducción a los nuevos alumnos	Algunos de los colegios que operan en el sector y cuyo target es el mismo de la UEPV tienen una mala reputación Este modelo genera grandes beneficios académicos, deportivos, y en valores; pero la comunidad aún no lo conoce	% de satisfacción de los nuevos alumnos
9	Evaluación de colegios	Evaluación que próximamente se va a realizar a los colegios del país	Los estudiantes de la UEPV manejan una muy buena disciplina y eso contribuye fuertemente en su vida personal Los estudiantes de la UEPV manejan valores fundamentales durante su formación y eso contribuye	Ubicación de la UEPV en la evaluación a colegios de Guayaquil
10	Otros colegios del sector	La reputación de los otros colegios del sector		Encuesta de satisfacción a colegios rivales del sector
11	Modelo Educativo (Mente, cuerpo y espíritu)	Modelo Educativo (Mente, cuerpo y espíritu)		% de implementación del modelo educativo
12	Disciplina	Disciplina		% de cumplimiento de las normas disciplinarias
13	Educación en valores	Educación en valores		% de cumplimiento de los valores
				Continua →

14	Publicidad	Publicidad de la competencia	fuertemente en su vida personal La competencia difunde un material promocional con cosas que ofrece pero no las entrega al momento de formar a sus estudiantes Los estudiantes de la UEPV se forman en un ambiente ecológico y con una amplia infraestructura lo que les ayuda a valorar los recursos naturales del planeta	Encuesta de satisfacción a colegios rivales del sector
15	Infraestructura	Infraestructura de la UEPV con entorno ecológico conservacionista	Los estudiantes de la UEPV participan del programa de excursionismo y tienen muy buenos comentarios de las experiencias adquiridas	% de satisfacción sobre la infraestructura
16	Excursionismo	Programa de excursionismo de la UEPV	Los estudiantes de la UEPV participan de las actividades ecológicas que se realizan y tienen muy buenos comentarios de las experiencias vividas	% de satisfacción sobre el programa de excursionismo
17	Actividades ecológicas	Actividades ecológicas que realiza la UEPV	El material didáctico que se está usando no es el más adecuado para dictar las clases	% de satisfacción sobre el programa ecológico
18	Material didáctico	Material didáctico	No hemos incorporado educación a distancia a nuestro currículo	acta de entrega nuevo material didáctico
19	Educación a distancia de excelencia	Educación a distancia de excelencia	Este sistema de seguimiento a graduados nos ofrece información privilegiada sobre cómo les va a nuestros graduados en su vida universitaria, y esto nos permite incorporar mejoras al diseño curricular	% de satisfacción sobre el programa educación a distancia
20	Seguimiento a graduados	Sistema de seguimiento a graduados que realiza la UEPV	La UEPV no conoce sobre las actividades que realizan nuestro rivales	% de graduados exitosos
21	Benchmarking	Benchmarking que para conocer a nuestros rivales.		Informe de Benchmarking Continua →

22	Personal administrativo	Personal del área administrativa	Hay poco personal en esta área y esto origina una demora en atender todas las responsabilidades que tiene esta área de la UEPV	Contratos firmados de nuevo personal administrativo
23	Plan de Marketing	Plan de difusión del sistema educativo	La comunidad no conoce a cerca del modelo educativo que usamos y todos los beneficios que se ofrecen en nuestra institución	% de incremento de nuevos alumnos
24	Información estratégica	Información estratégica de la empresa, competencia y mercado	No disponemos de información sobre la competencia y el mercado. Esto hace que no estemos claros de lo que ocurre en nuestro entorno inmediato	Estudio de mercado
25	Alumnos referidos	Nuevos alumnos referidos por padres de familia	No estamos aprovechando el captar nuevos alumnos que podrían ser referenciados por los actuales padres de familia	% de incremento de nuevos alumnos referidos
26	Capacidad ociosa de los competidores	Capacidad ociosa de los competidores geográficamente cercanos	Hay rivales directos que tienen disponibilidad de cupos, y para tratar de llenarlos muchos de ellos lanzan promociones que no cubren los costos. El único momento para captar nuevos alumnos es el periodo de matriculación que es de aproximadamente 1 mes, luego de esto se cierra esa posibilidad	Informe de la capacidad ociosa de los competidores
27	Tiempo para captar nuevos alumnos	Tiempo reducido para captar nuevos alumnos	Muchos de los colegios del sector tienen una formación deficiente y esto se va a evidenciar el momento en que se evalúen todos los colegios del país	% de incremento de nuevos alumnos
28	Colegios del sector	Colegios del sector que salgan mal evaluados		Ubicación de los rivales en la evaluación a colegios de Guayaquil
29	Posicionar la UEPV	Posicionar la UEPV respecto a su modelo educativo e instalaciones	No está posicionado el modelo educativo ni las instalaciones de la UEPV	Estudio de mercado sobre la percepción de la UEPV en la comunidad Continúa →

30	Opciones para educar a los hijos	Opciones para educar a los hijos	Los padres de familia de la comunidad tienen muchas opciones similares donde educar a sus hijos A veces se hace difícil contratar docentes especialistas con buena didáctica	Encuesta de satisfacción a colegios rivales del sector
31	Docentes especialistas	Disponibilidad de docentes especialistas	Las autoridades del plantel no participan de las competencias deportivas a las que asiste la UEPV	% de déficit de docentes especialistas
32	Apoyo institucional en competencias deportivas	Apoyo institucional en competencias deportivas intercolegiales	Tenemos muy pocos logros deportivos en el ámbito intercolegial	% de participación de autoridades en competencias deportivas
33	Logros deportivos en intercolegiales	Logros deportivos en intercolegiales		% de logros deportivos de la UEPV

Elaboración: Autor

Con estos Factores de Cambio identificados y debidamente explicados, se aplica el software MICMAC, el mismo que genera una serie de matrices, que permite seleccionar las 6 variables estratégicas de la UEPV.

### 3.1.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL – EL MÉTODO MICMAC

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, determinar las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por expertos, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

**Tabla 21: Lista de variables**

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULOCORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Incremento salarial	Inc.Sal	Incremento salarial	Económico
2	Mantenimiento de la infraestructura	ManInf	Presupuesto para mantenimiento de la infraestructura	Económico
3	Liquidez	Liquidez	Liquidez	Económico
4	Mercado	Mercado	Mercado	Económico
5	Rubro educación	Rub.Edu	Impacto del rubro educación en el presupuesto familiar	Económico
6	Convivencia	Conviven	Nivel de convivencia al interior de la UEPV	Social
7	Programa social	Prog.Soc	Programa social de la UEPV	Social
8	Programa de inducción a los nuevos alumnos	Prog.Induc	Programa integral de inducción a los nuevos alumnos	Social
9	Evaluación de colegios	Eval.Col	Evaluación que próximamente se va a realizar a los colegios del país	Social
10	Otros colegios del sector	Otr.Col.Se	La reputación de los otros colegios del sector	Social
11	Modelo Educativo (Mente, Espíritu yCuerpo)	Mod.Edu	Modelo Educativo (Mente, Espíritu y Cuerpo)	Cultura
12	Disciplina	Disciplina	Disciplina	Cultura
13	Educación en valores	Edu.Val	Educación en valores	Cultura
14	Publicidad	Publicidad	Publicidad de la competencia	Cultura
15	Infraestructura	Infra	Infraestructura de la UEPV con entorno ecológico conservacionista	Ambiental
16	Excursionismo	Excursi	Programa de excursionismo de la UEPV	Ambiental
17	Actividades ecológicas	Act.Ecol	Actividades ecológicas que realiza la UEPV	Ambiental
18	Material didáctico	Mat.Didac	Material didáctico	Tecnología Continua →

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
19	Educación a distancia de excelencia	Edu.Dist	Educación a distancia de excelencia	Tecnología
20	Seguimiento a graduados	Seg.Grad	Sistema de seguimiento a graduados que realiza la UEPV	Administrativa
21	Benchmarking	Bench	Benchmarking que nos permita conocer a nuestros rivales	Administrativa
22	Personal administrativo	Pers.Adm	Personal del área administrativa	Administrativa
23	Plan de Marketing	Plan.Mkt	Plan de difusión del sistema educativo.	Administrativa
24	Información estratégica	Inf.Estr	Falta información estratégica de la empresa, competencia y mercado	Administrativa
25	Alumnos referidos	Alu.Refer	Nuevos alumnos referidos por padres de familia	Administrativa
26	Capacidad ociosa de los competidores	Cap.Ociosa	Capacidad ociosa de los competidores geográficamente cercanos.	Administrativa
27	Tiempo para captar nuevos alumnos	Tiem.Cap	Tiempo reducido para captar nuevos alumnos	Administrativa
28	Colegios del sector	Col.Sect	Colegios del sector que salgan mal evaluados	Académico
29	Posicionar la UEPV	Posi.UEPV	Posicionar la UEPV respecto a su modelo educativo e instalaciones	Académico
30	Opciones para educar a los hijos	Opc.Educ	Opciones para educar a los hijos	Académico
31	Docentes especialistas	Doce.Esp	Disponibilidad de docentes especialistas	Académico
32	Apoyo institucional en competencias deportivas	Apo.Inst	Apoyo institucional en competencias deportivas intercolegiales	Deportivo
33	Logros deportivos en intercolegiales	Logros.Dep	Logros deportivos en intercolegiales	Deportivo

Generado por: Software MICMAC

### 3.1.2.1. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID)

A continuación la Matriz de Influencias Directas (MID) valoradas por los expertos de acuerdo a la siguiente escala:

- 0: Sin influencia
- 1: Influencia Débil
- 2: Influencia Media
- 3: Influencia Fuerte
- 4: Influencia Potencial

**Gráfico 10: Matriz de Influencias Directas (MID)**

	1 : Inc.Sal	2 : Man Inf	3 : Liquidez	4 : Mercado	5 : Rub.Edu	6 : Conviven	7 : Prog.Soc	8 : Prog.Induc	9 : Eval.Col	10 : Otr.Col.Se	11 : Mod.Edu	12 : Disciplina	13 : Edu.Val	14 : Publicidad	15 : Infra	16 : Excursi	17 : Act.Ecol	18 : Mat.Didac	19 : Edu.Dist	20 : Seg.Grad	21 : Bench	22 : Pers. Adm	23 : Plan.Mkt	24 : Inf.Estr	25 : Alu.Refer	26 : Cap.Ociosa	27 : Tiem.Cap	28 : Col.Sect	29 : Posi.UEPV	30 : Opc.Educ	31 : Doce.Esp	32 : Apo.Inst	33 : Logros.Dep		
1 : Inc.Sal	0	3	3	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3	1	1	2	3	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1			
2 : Man Inf	3	0	3	0	2	2	0	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	0	0	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	1	0	2		
3 : Liquidez	3	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	1	2	2	2	2	1	1	2	0	1	0	1	1			
4 : Mercado	3	3	3	0	3	1	2	1	0	2	1	0	0	3	0	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2			
5 : Rub.Edu	3	3	3	3	0	1	1	1	0	2	1	0	0	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1			
6 : Conviven	1	2	0	0	1	0	2	2	1	2	1	3	3	2	1	3	3	1	2	1	1	0	2	1	3	1	1	0	2	3	0	1	1		
7 : Prog.Soc	0	1	1	0	1	2	0	0	1	2	0	2	2	2	0	2	2	0	0	1	1	1	2	0	2	2	1	0	2	2	0	1	0		
8 : Prog.Induc	1	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	2	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1		
9 : Eval.Col	3	2	3	2	1	1	1	1	0	3	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2		
10 : Otr.Col.Se	2	2	2	1	2	2	2	0	0	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3		
11 : Mod.Edu	1	2	1	1	1	3	3	1	0	1	0	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	2	3	3		
12 : Disciplina	1	1	0	1	0	3	2	1	0	1	0	0	3	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	2	3	1	1	2	3	3	0	2	2		
13 : Edu.Val	1	1	0	1	1	3	3	1	0	1	0	3	0	2	1	2	2	1	1	1	1	0	2	0	3	1	1	1	3	3	0	2	2		
14 : Publicidad	1	1	1	1	0	1	1	1	0	3	1	2	2	0	1	1	1	1	1	0	3	1	3	0	3	3	2	2	3	3	0	1	2		
15 : Infra	0	3	2	0	2	3	1	1	0	1	0	2	2	1	0	2	2	1	1	0	1	0	3	0	2	1	1	0	3	2	0	1	3		
16 : Excursi	0	1	0	0	0	2	2	0	0	1	0	2	2	0	1	0	2	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	
17 : Act.Ecol	0	2	1	0	1	3	2	0	0	1	0	2	2	1	1	2	0	0	0	1	1	0	2	0	2	1	1	1	3	2	0	1	0		
18 : Mat.Didac	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0		
19 : Edu.Dist	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	
20 : Seg.Grad	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	1	0	1	1		
21 : Bench	2	1	0	0	0	2	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	3	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	0		
22 : Pers. Adm	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	
23 : Plan.Mkt	0	1	0	2	0	1	1	1	0	2	0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	3	2	2	3	3	3	1	0	0	0	
24 : Inf.Estr	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	
25 : Alu.Refer	1	2	2	1	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0
26 : Cap.Ociosa	2	2	2	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	0	2	0	3	1	3	0	2	2	1	3	0	0	1	1	
27 : Tiem.Cap	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	2	0	0	2	2	0	0	1	2	0	1
28 : Col.Sect	2	2	2	1	0	1	1	1	0	2	0	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	2	2	1	2	1	2
29 : Posi.UEPV	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	2	2	2	1	0	3	1	1	2	2	0
30 : Opc.Educ	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	0	3	1	2	3	2	3	3	0	2	1	2	2	0
31 : Doce.Esp	2	1	1	0	1	0	0	0	1	2	1	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0
32 : Apo.Inst	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	0	2	2	0
33 : Logros.Dep	0	2	0	2	0	2	0	0	0	2	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	1	0	2	1	0	2	0	2	0

© LIPSOE-EPTA/MICMAC

Generado por: softwareMICMAC

### 3.1.2.2. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES (MIDP)

A continuación la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) valoradas por los expertos de acuerdo a la siguiente escala:

- 0: Sin influencia
- 1: Influencia Débil
- 2: Influencia Media
- 3: Influencia Fuerte

**Gráfico 11: Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)**

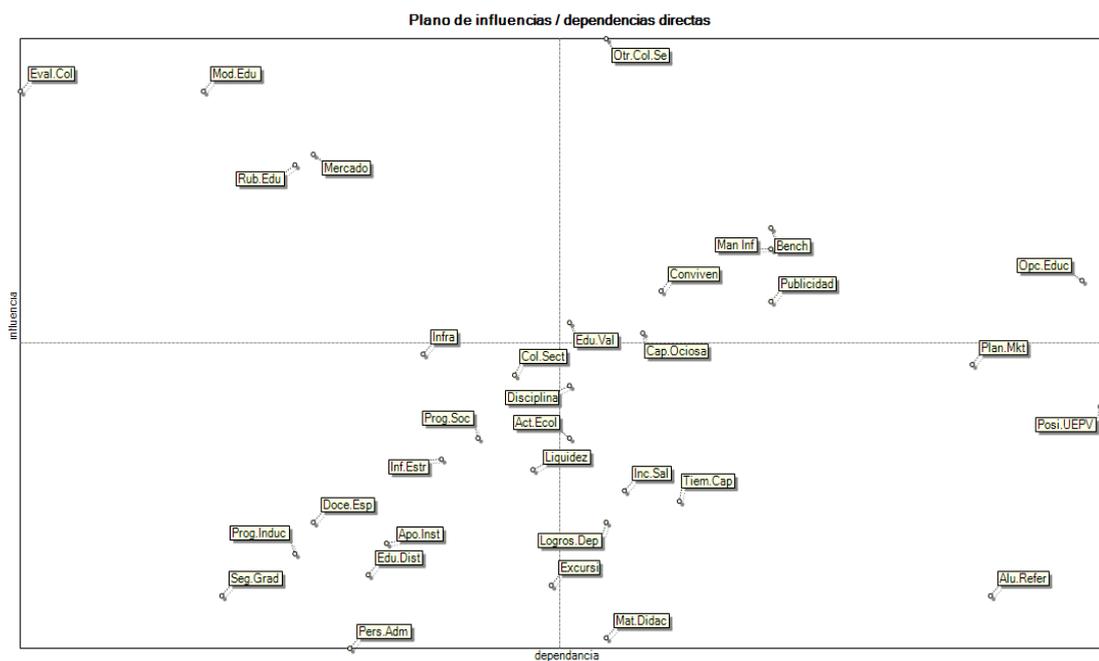
	1: Inc.Sal	2: Man Inf	3: Liguidez	4: Mercado	5: Rubro Edu	6: Conviven	7: Prog Soc	8: Prog Induc	9: Eval Col	10: Otr Col Se	11: Mod Edu	12: Disciplina	13: Edu Val	14: Publicidad	15: Infra	16: Excursi	17: ActEcol	18: Mat Didac	19: Edu Dist	20: Seg Grad	21: Bench	22: Pers Adm	23: Plan Mkt	24: Inf Estr	25: Ali Refer	26: Cap Ociosa	27: TiemCap	28: Col Sact	29: Post UEPV	30: Opc Educ	31: Doces Esp	32: Apo Inst	33: Logros Dep	
1: Incremento salarial	0	3	3	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	2	2	2	0	0	2	0	0	0	1			
2: Mantenimiento de la infraestructura	3	0	3	0	2	2	0	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2		
3: Liguidez	3	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	0	1	0	1	1	1		
4: Mercado	3	3	3	0	3	1	2	1	0	2	1	0	0	3	0	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2		
5: Rubro educación	3	3	3	3	0	1	1	1	0	2	1	0	0	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	1		
6: Convivencia	1	2	0	0	1	0	2	2	1	2	1	3	3	2	1	3	3	1	2	1	1	0	2	1	3	1	1	0	2	3	0	1	1	
7: Programa social	0	1	1	0	1	2	0	0	1	2	0	2	2	2	0	2	2	0	0	1	1	1	1	2	0	2	2	0	2	2	0	1	0	
8: Programa de inducción a los nuevos alumnos	1	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	
9: Evaluación de colegios	3	2	3	2	1	1	1	1	0	3	1	1	1	3	1	1	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2		
10: Otros colegios del sector	2	2	1	1	2	2	2	0	0	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3		
11: Modelo Educativo (Mente, cuerpo y espíritu)	1	2	1	1	1	3	3	1	0	1	0	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	1	2	3	
12: Disciplina	1	1	0	1	0	3	2	1	0	1	0	0	3	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	2	3	1	1	2	3	3	0	2	2	
13: Educación en valores	1	1	0	1	1	3	3	1	0	1	0	3	0	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0	2	0	3	1	1	1	3	3	0	2	2
14: Publicidad	1	1	1	1	0	1	1	1	0	3	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	0	3	1	3	0	3	3	2	2	3	3	0	1	2
15: Infraestructura	0	3	2	0	2	3	1	1	0	1	0	2	2	1	0	2	2	1	0	2	2	1	0	3	0	2	1	1	0	3	2	0	1	3
16: Excursionismo	0	1	0	0	0	2	2	0	0	1	0	2	2	0	1	0	2	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
17: Actividades ecológicas	0	2	1	0	1	3	2	0	0	1	0	2	2	1	1	2	0	0	0	1	1	0	2	0	2	1	1	1	3	2	0	1	0	
18: Material didáctico	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	
19: Educación a distancia de excelencia	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	1	1	1	1	2	0	0	
20: Seguimiento a graduados	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	
21: Benchmarking	2	1	0	0	0	2	2	2	0	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	3	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2
22: Personal administrativo	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0
23: Plan de Marketing	0	1	0	2	0	1	1	1	0	2	0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	3	2	2	3	3	1	0	0
24: Información estratégica	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	1	1	
25: Alumnos referidos	1	2	2	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	1
26: Capacidad ociosa de los competidores	2	2	2	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	0	2	0	3	1	3	0	2	2	1	3	0	0	1	1
27: Tiempo para captar nuevos alumnos	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	2	0	2	2	0	2	2	0	0	1
28: Colegios del sector	2	2	2	1	0	1	1	1	0	2	0	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	2	2	1	0	1	2	2	1	2	2
29: Posicionar la UEPV	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	2	2	2	1	0	3	1	1	2	1	2
30: Opciones para educar a los hijos	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	0	3	1	2	3	2	3	3	0	2	1	2	2
31: Docentes especialistas	2	1	1	0	1	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	2	2	0	2	0	0	1	1	0	1	1	2	2	2	0	0	2	0	2
32: Apoyo institucional en competencias deportivas	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	0	2
33: Logros deportivos en intercolegiales	0	2	0	2	0	2	0	0	2	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	1	0	2	1	0	2	0	2	0

© LIPSOE-ENTRAMAC

Generado por: software MICMAC

### 3.1.2.3. PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS

**Gráfico 12: Plano de influencias/dependencias directas**



Generado por: software MICMAC

En este plano las variables se ubican en 4 cuadrantes de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadrante inferior izquierdo: Aquí se ubican las variables conocidas como autónomas, es decir aquellas que tienen baja influencia y baja dependencia, no constituyen parte determinante para el futuro del sistema.

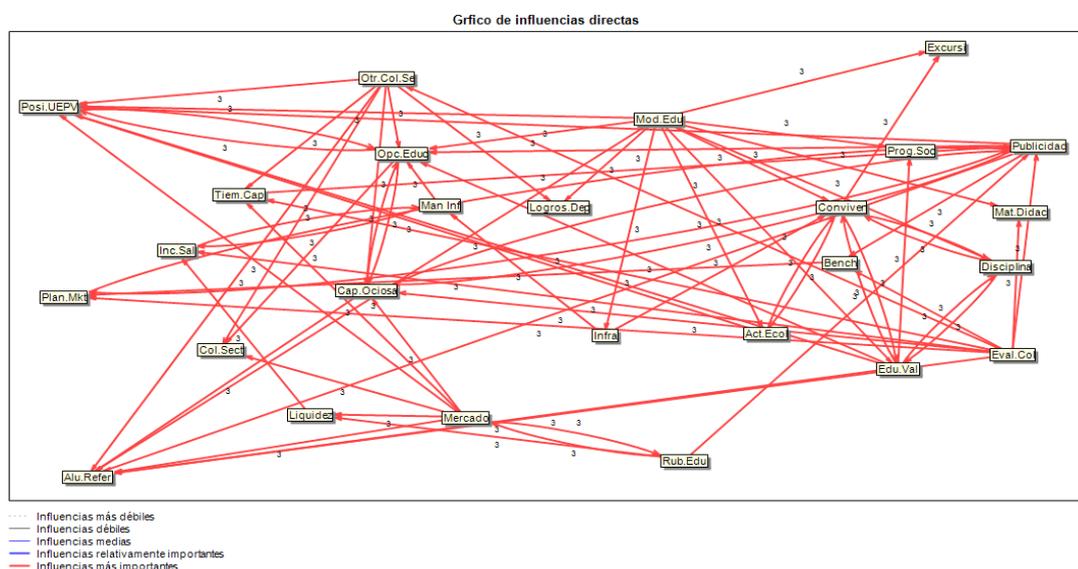
Cuadrante superior izquierdo: Aquí se ubican las variables conocidas como de entrada, es decir aquellas que tienen una alta influencia, pero poseen una baja dependencia, estas determinan el funcionamiento del sistema.

Cuadrante inferior derecho: Aquí se ubican las variables conocidas como de salida, es decir aquellas que tienen baja influencia, pero poseen una alta dependencia, nos dan cuenta de los resultados del funcionamiento del sistema.

Cuadrante superior derecho: Aquí se ubican las variables conocidas como de enlace o variables claves - estratégicas, es decir aquellas que tienen alta influencia y alta dependencia, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

### 3.1.2.4. GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS

**Gráfico 13: Plano de Influencias Directas**



Generado por: software MICMAC

En este gráfico es muy importante el sentido de las flechas ya que las variables desde las cuales las flechas salen (variables de entrada) tienen



En vista de que las relaciones directas no son suficientes, se hace necesario identificar las relaciones indirectas, en este sentido el software MICMAC multiplica la matriz por sí misma hasta elevarla al cuadrado, a la tercera potencia o hasta la potencia necesaria en que la clasificación de las filas y las columnas de la matriz se hagan estables.

En este plano al igual que en el plano anterior de influencias y dependencias directas, las variables se ubican en 4 cuadrantes de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadrante inferior izquierdo: Aquí se ubican las variables conocidas como autónomas, es decir aquellas que tienen baja influencia y baja dependencia, no constituyen parte determinante para el futuro del sistema.

Cuadrante superior izquierdo: Aquí se ubican las variables conocidas como de entrada, es decir tienen una alta influencia, pero poseen una baja dependencia, estas determinan el funcionamiento del sistema.

Cuadrante inferior derecho: Aquí se ubican las variables conocidas como de salida, es decir aquellas que tienen baja influencia, pero poseen una alta dependencia, nos dan cuenta de los resultados del funcionamiento del sistema.

Cuadrante superior derecho: Aquí se ubican las variables conocidas como de enlace o variables claves - estratégicas, es decir aquellas que

tienen alta influencia y alta dependencia, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

En el caso del plano de influencias dependencias indirectas de la UEPV podemos ver que nuestras variables claves o estratégicas serían:

**Tabla 22: Variables estratégicas – Influencias indirectas**

N°	TITULO LARGO	TITULOCORTO	DESCRIPCION	TEMA
1	Opciones para educar a los hijos	Opc.Educ	Opciones para educar a los hijos	Académico
2	Otros colegios del sector	Otr.Col.Se	La reputación de los otros colegios del sector	Social
3	Plan de Marketing	Plan.Mkt	Plan de difusión del sistema educativo.	Administrativa
4	Benchmarking	Bench	Benchmarking que nos permita conocer a nuestros rivales	Administrativa
5	Mantenimiento de la infraestructura	ManInf	Presupuesto para mantenimiento de la infraestructura	Económico
6	Publicidad	Publicidad	Publicidad de la competencia	Cultura

Generado por: software MICMAC

Siendo las Variables Estratégicas un tema clave en el proyecto de investigación, se procedió a realizar un análisis exhaustivo de los resultados generados por el software MIC MAC, y se encontró una estrecha relación con la percepción de los expertos, sin embargo se consideró que la variable “Posicionar la UEPV” es un tema de altísima importancia para la institución y no estaba considerada entre las variables estratégicas.

Esto originó que uno de los expertos sugiera que la variable “Posicionar la UEPV” sea incluida entre las variables estratégicas de la institución, a

partir de esta propuesta el autor de esta investigación explicó que la metodología indica que hay que trabajar con máximo 6 variables puesto que esto tiene que ver con la cantidad de escenarios que posteriormente se generarán, lo que originó por parte del mismo experto la propuesta de que se cambie por otra de las variables seleccionadas.

Esta nueva posibilidad implicó que se revisen todas las variable seleccionadas para verificar si era posible aplicar el cambio sugerido, luego de esta revisión se estableció que sí era factible incluir la variable “Posicionar la UEPV”, en reemplazo de la variable “Otros colegios del sector” por los siguientes argumentos.

1. La variable “Otros colegios del sector” que se refiere a la reputación de los otros colegios del sector, y este es un tema que está contenido dentro del paraguas “Posicionar la UEPV”.
2. La variable “Posicionar la UEPV” es una variable que según los expertos generará un alto impacto en la institución.
3. La variable “Posicionar la UEPV” está ubicada muy cerca al cuadrante de las variables estratégicas.

Finalmente después de escuchar los distintos argumentos se resolvió por unanimidad reemplazar la variable “Otros colegios del sector” por la variable “Posicionar la UEPV”, por lo que la tabla definitiva de las variables estratégicas quedó de la siguiente manera:

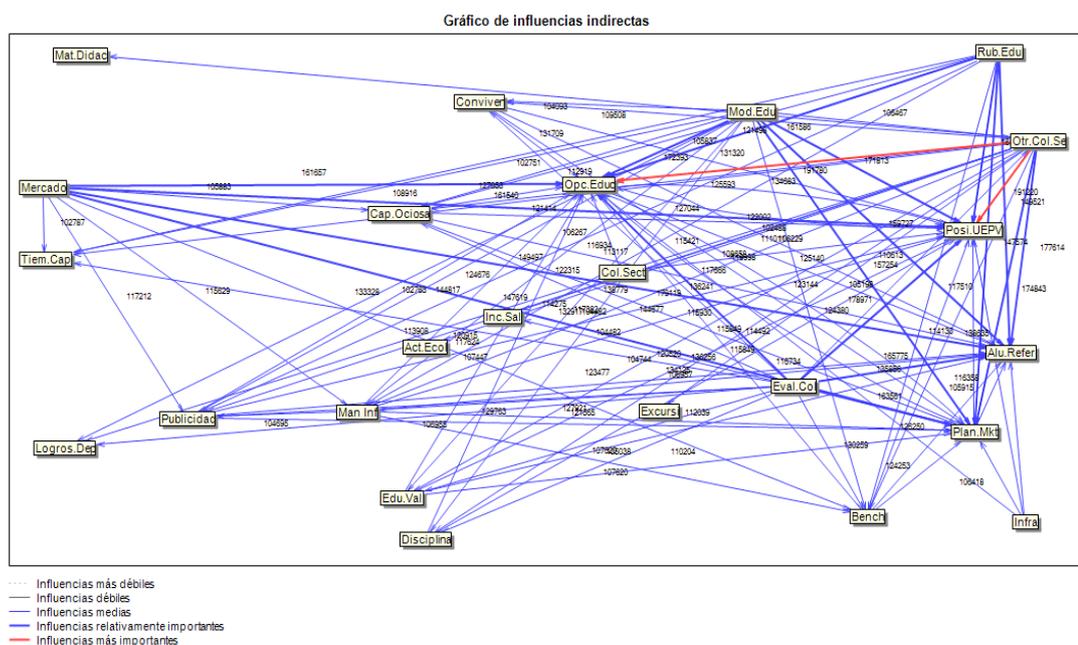
**Tabla 23: Variables estratégicas – Definitivas**

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
1	Opciones para educar a los hijos	Opc.Educ	Opciones para educar a los hijos	Académico
2	Posicionar la UEPV	Posi.UEPV	Posicionar la UEPV respecto a su modelo educativo e instalaciones	Académico
3	Plan de Marketing	Plan.Mkt	Plan de difusión del sistema educativo.	Administrativa
4	Benchmarking	Bench	Benchmarking que nos permita conocer a nuestros rivales	Administrativa
5	Mantenimiento de la infraestructura	ManInf	Presupuesto para mantenimiento de la infraestructura	Económico
6	Publicidad	Publicidad	Publicidad de la competencia	Cultura

Generado por: software MICMAC

**3.1.2.6. GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS**

**Gráfico 15: Plano de influencias Indirectas**



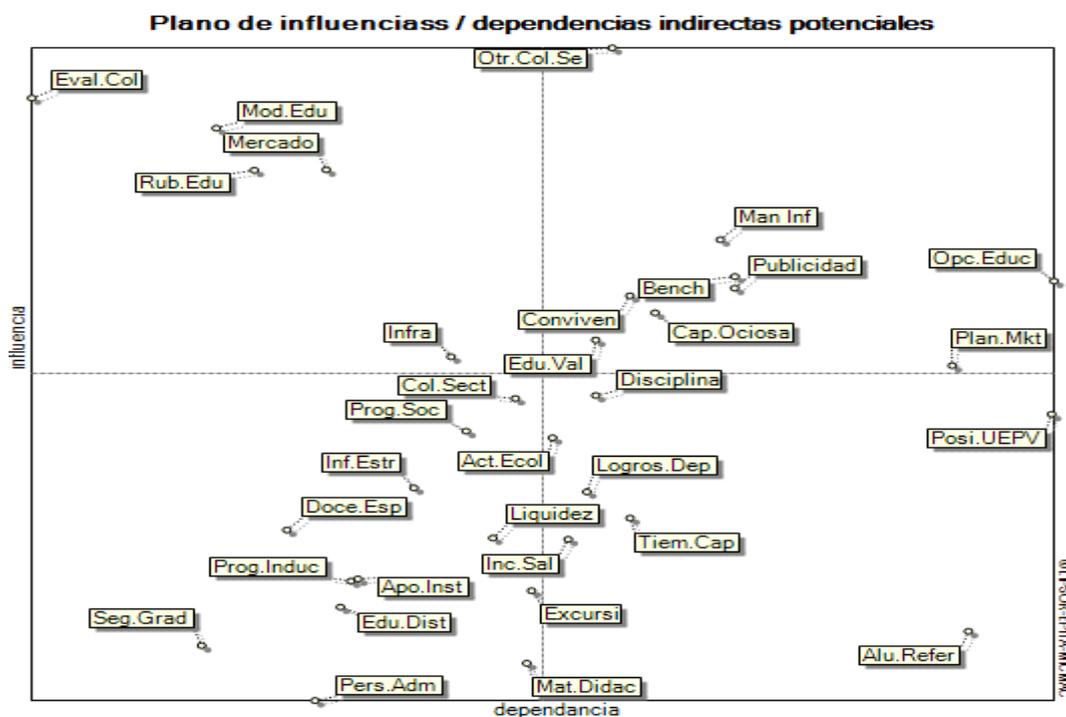
Generado por: software MICMAC

En este gráfico al igual que en el gráfico anterior de influencias y dependencias directas, es muy importante el sentido de las flechas ya que las variables desde las cuales las flechas salen (variables de entrada) tienen gran capacidad de influenciar a aquellas variables a las cuales las flechas llegan (variables de salida).

Así en el caso de la UEPV podemos visualizar como las variables “Modelo Educativo”, “Evaluación de Colegios”, etc. tienen una gran influencia sobre muchas otras variables; por otro lado, variables como “Posicionamiento de la UEPV”, “Alumnos Referidos”, etc. son variables con altos niveles de dependencia, puesto que están en manos de muchas otras variables para su realización; finalmente, variables como “Educación en valores”, “Otros colegios del sector”, “Disciplina”, etc. son variables con entradas y salidas de flechas es decir tienen capacidad de influenciar a algunas variables pero a su vez dependen de otras variables.

## PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIR POTENCIALES

**Gráfico 16: Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales**



Generado por: software MICMAC

En vista de que las relaciones directas no son suficientes, se hace necesario identificar las relaciones indirectas, en este sentido el software MICMAC multiplica la matriz por sí misma hasta elevarla al cuadrado, a la tercera potencia o hasta la potencia necesaria en que la clasificación de las filas y las columnas de la matriz se hagan estables.

En este plano al igual que en el plano anterior de influencias y dependencias directas, las variables se ubican en 4 cuadrantes de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadrante inferior izquierdo: Aquí se ubican las variables conocidas como autónomas, es decir aquellas que tienen baja influencia y baja dependencia, no constituyen parte determinante para el futuro del sistema.

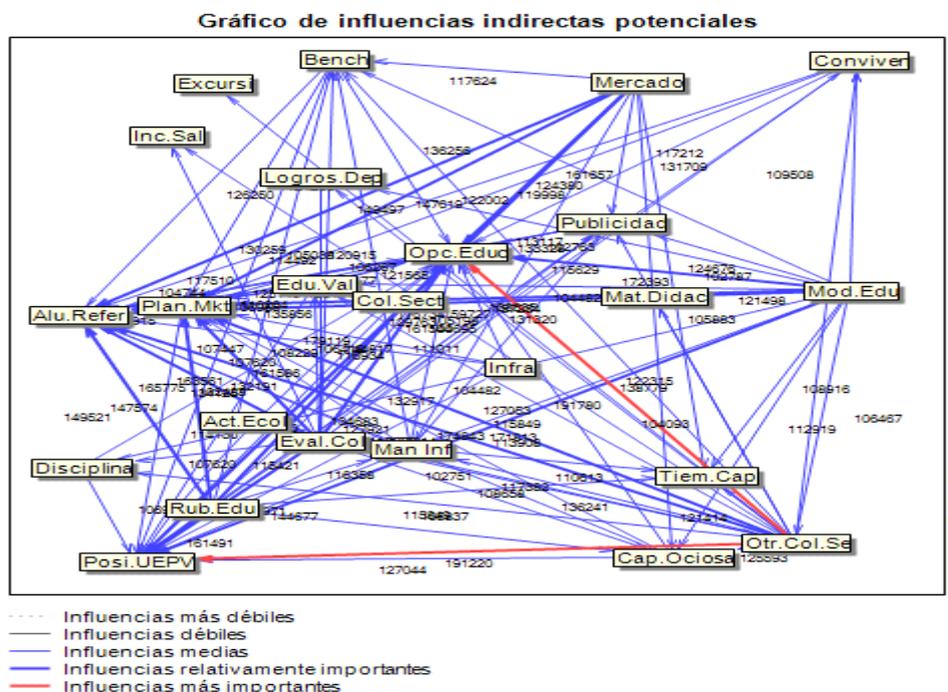
Cuadrante superior izquierdo: Aquí se ubican las variables conocidas como de entrada, es decir aquellas que tienen una alta influencia, pero poseen baja dependencia, estas determinan el funcionamiento del sistema.

Cuadrante inferior derecho: Aquí se ubican las variables conocidas como de salida, es decir aquellas que tienen baja influencia, pero poseen una alta dependencia, nos dan cuenta de los resultados del funcionamiento del sistema.

Cuadrante superior derecho: Aquí se ubican las variables conocidas como de enlace o variables claves - estratégicas, es decir aquellas que tienen alta influencia y alta dependencia, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

### 3.1.2.7. GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

Gráfico 17: Plano de influencias indirectas potenciales



Generado por: software MICMAC

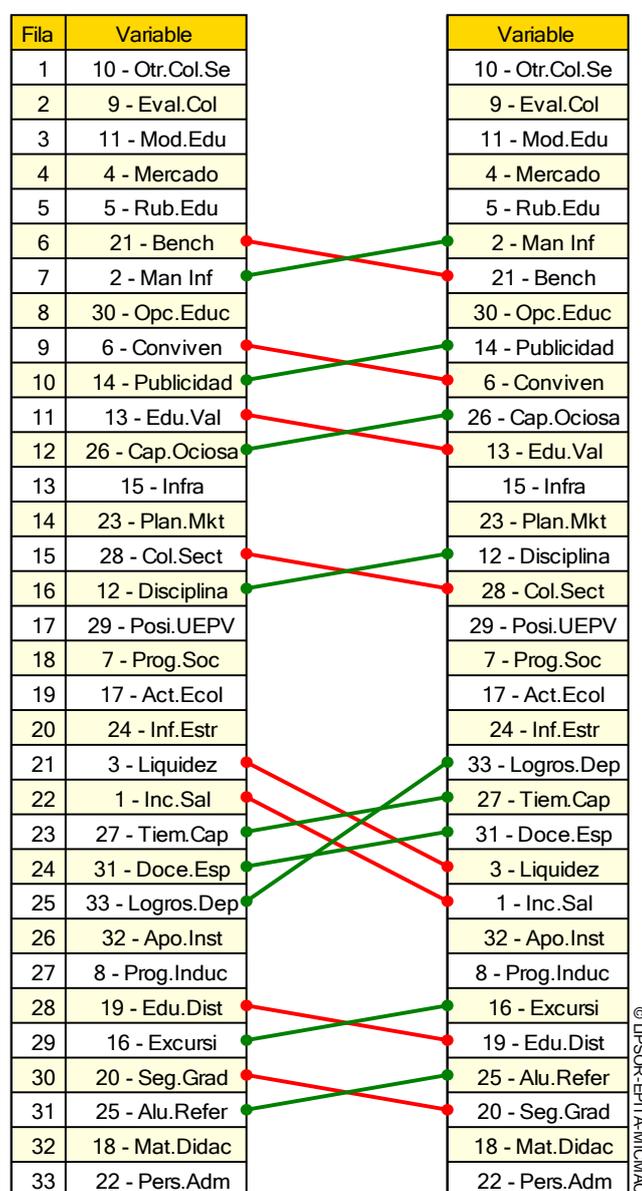
En este gráfico al igual que en el gráfico anterior de influencias y dependencias directas, es muy importante el sentido de las flechas ya que las variables desde las cuales las flechas salen (variables de entrada) tienen gran capacidad de influenciar a aquellas variables a las cuales las flechas llegan (variables de salida).

Así en el caso de la UEPV podemos visualizar cómo las variables “Modelo Educativo”, “Evaluación de Colegios”, etc. tienen una gran influencia sobre muchas otras variables; por otro lado, variables como “Posicionamiento de la UEPV”, “Alumnos Referidos”, etc. son variables con altos niveles de dependencia, puesto que están en manos de muchas otras

variables para su realización; finalmente, variables como “Educación en valores”, “Otros colegios del sector”, “Disciplina”, etc. son variables con entradas y salidas de flechas es decir tienen capacidad de influenciar a algunas variables pero a su vez dependen de otras variables.

### 3.1.2.8. CLASIFICACIÓN DE VARIABLES SEGÚN SUS INFLUENCIAS

**Gráfico 18: Clasificación de variables según sus influencias MICMAC**



Generado por: software MICMAC

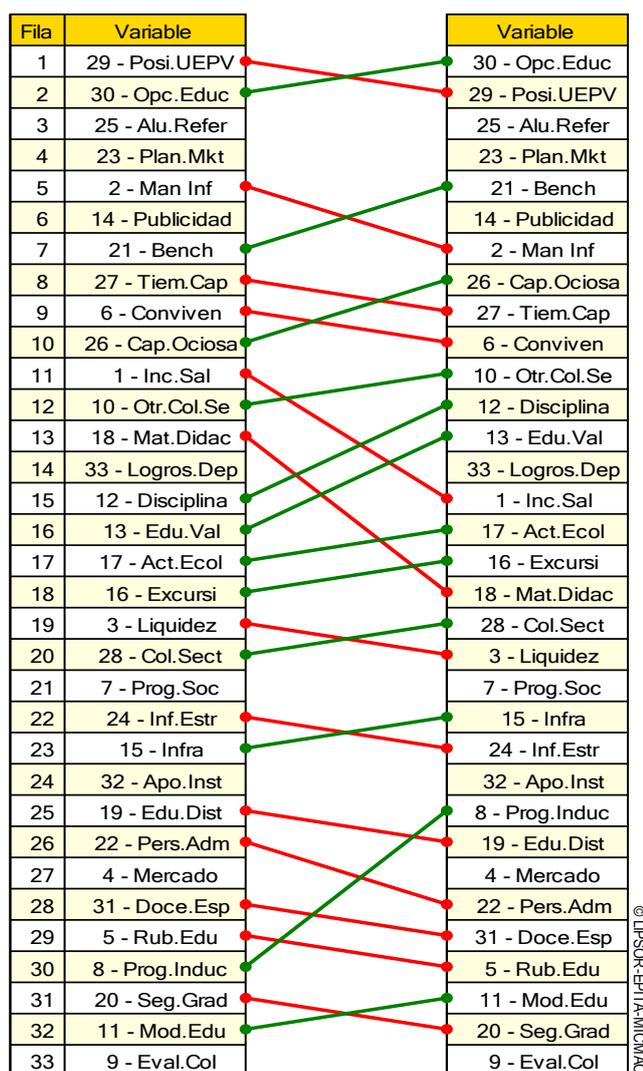
Este gráfico nos muestra dos columnas, la primera columna son las variables que más influencia tienen en la matriz de influencias directas (MID), en la segunda columna se encuentran las variables que más influencias tienen en la matriz de influencias indirectas (MII) y por último hay un conector entre las dos columnas que nos indica si alguna variable de la primera columna se ha movido en relación a su ubicación en la segunda columna, cuando no hay conectores entre las variables significa que la variable no se ha movido de ubicación entre las 2 matrices.

Para el caso de la UEPV podemos visualizar que los movimientos de ubicación de las variables entre las 2 columnas (matrices) son mínimos, con lo cual podríamos concluir que estamos frente a un sistema estable.

### 3.1.2.9. CLASIFICACIÓN DE VARIABLES SEGÚN SUS DEPENDENCIAS

Gráfico 19: Clasificación de variables según sus dependencias

#### MICMAC



Generado por: software MICMAC

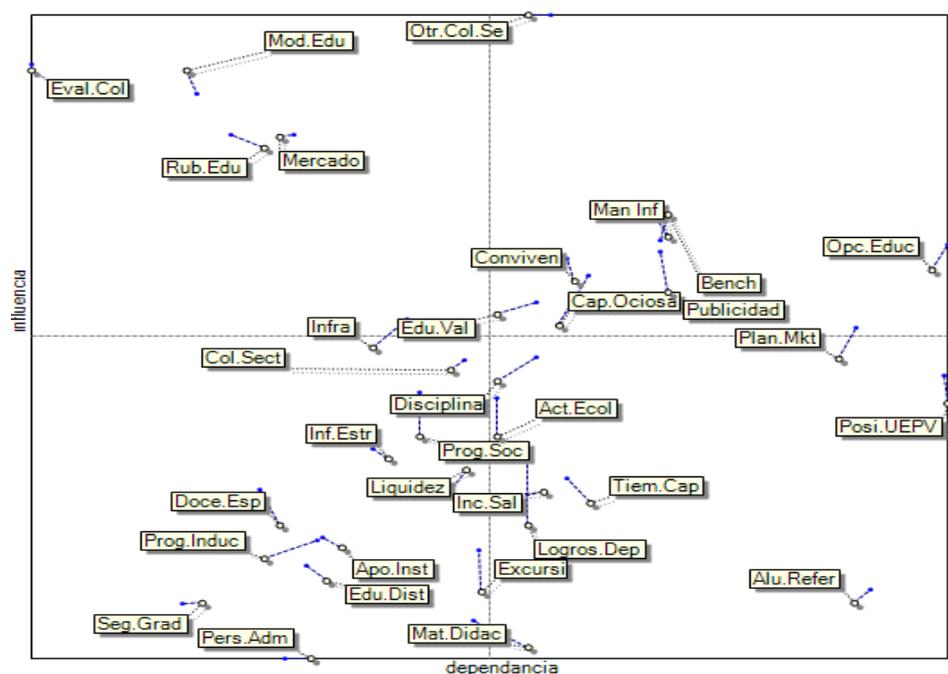
Este gráfico nos muestra dos columnas, la primera columna son las variables que más dependencia tienen en la matriz de influencias directas (MID), en la segunda columna se encuentran las variables que más dependencia tienen en la matriz de influencias indirectas (MII) y por último

hay un conector entre las dos columnas que nos indica si alguna variable de la primera columna se ha movido en relación a su ubicación en la segunda columna, cuando no hay conectores entre las variables significa que la variable no se ha movido de ubicación entre las 2 matrices.

Para el caso de la UEPV podemos visualizar que los movimientos de ubicación de las variables entre las 2 columnas (matrices) son mínimos, exceptuando las variables incremento salarial, material didáctico y programa de inducción, que tienen un desplazamiento algo más fuerte entre las dos columnas, por lo anterior podríamos concluir que estamos frente a un sistema estable.

### 3.1.2.10. PLANO DE DESPLAZAMIENTOS DIRECTO/INDIRECTO

**Gráfico 20: Plano de desplazamientos (directos/indirectos)**



Generado por: software MICMAC

Este plano nos permite visualizar la ubicación de las variables de la matriz de influencias directas (MID), y la ubicación de las variables de la matriz de influencias indirectas (MII), así mismo podemos observar el desplazamiento que existe de cada variable entre ambas matrices.

Para el caso de la UEPV estamos frente a variables con bajo nivel de desplazamiento, por lo que podemos concluir que estamos frente a un sistema estable y bien estructurado.

### **3.1.3. VARIABLES ESTRATÉGICAS. Las 6 variables de Enlace.**

En la zona superior derecha, se encuentran las variables-claves o variables-reto del sistema, son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobredeterminan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

Si revisamos el plano de influencias / dependencias indirectas potenciales, observamos que las variables que se encuentran en la parte superior derecha más lejos de origen son:

**Tabla 24: Variables estratégicas MICMAC**

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO COR TO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Opciones para educar a los hijos	Opc.Educ	Opciones para educar a los hijos	Académico
2	Posicionar la UEPV	Posi.UEPV	Posicionar la UEPV respecto a su modelo educativo e instalaciones	Académico
3	Plan de Marketing	Plan.Mkt	Plan de difusión del sistema educativo.	Administrativa
4	Benchmarking	Bench	Benchmarking que nos permita conocer a nuestros rivales	Administrativa
5	Mantenimiento de la infraestructura	ManInf	Presupuesto para mantenimiento de la infraestructura	Económico
6	Publicidad	Publicidad	Publicidad de la competencia	Cultura

Generado por: software MICMAC

### 3.2. JUEGO DE ACTORES - MACTOR

#### ANÁLISIS JUEGO DE ACTORES – EL MÉTODO MACTOR

“El futuro nunca está totalmente predeterminado porque los actores que juegan, en el sistema poseen varios grados de libertad que estarán dispuestos a aprovechar a través de su acción estratégica. El objetivo será alcanzar sus metas y llevar a cabo sus proyectos personales, de aquí se sigue lo esencial del análisis de sus movimientos, la confrontación de sus

planes y el examen del balance de poder entre ellos en términos de restricciones y medios de acción; todo esto en función de las estrategias y los asuntos claves para el futuro, resultado y consecuencias de previsibles batallas que se han de dar” (UCV, 2007).

El método MACTOR, Método de actores o Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones fue creado como una herramienta analítica que proporciona un mejor uso del significado de la información que contienen las tablas de estrategias de los actores hechas a partir de las entrevistas, principalmente, con los propios actores.

Se trata de establecer cuál es la perspectiva que cada “actor determinado tiene acerca de un escenario real, potencial, o futuro y de sus circunstancias, relaciones y contenidos, como también de las características de la interacción motivada o emergente de ella, a la luz de sus propios patrones, intereses y/o condicionantes”.

Paralelamente, se tratará de identificar los principales objetivos ligados a las variables clave que son perseguidos por los actores anteriormente descritos.

Una vez concretados tanto actores como objetivos, se completará el cuadro de relaciones entre actores por un lado, lo que permitirá calibrar la posición de fuerza de cada actor en el sistema y, por otro, el cuadro de posicionamiento de los actores frente a los objetivos, a favor o en contra de ellos, para tratar de conocer las posibilidades de alianzas o conflictos entre los actores.

### 3.2.1. ACTORES

#### Gráfico 21: Actores

Lista de actores

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Accionistas	Acc	Son los accionistas de la institución
2	Directivos	Direc	Son los directivos de la institución, el r
3	Profesores	Prof	Son los profesores del plantel
4	Empleados	Emp	Son los empleados del plantel
5	Proveedores	Prov	son todo tipo de proveedores que tiene
6	Contratistas	Contrat	Son todas las personas que laboran par
7	Padres de familia	Padres	Son los padres de familia de nuestros
8	Alumnos	Alumn	Son los alumnos del plantel
9	Consultoras empresariales	Consult	Son las empresas de consultoría a empr
1	Competencia	Comp	Son los otros colegios, principalmente l

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Generado por: software MACTOR

### 3.2.2. OBJETIVOS

#### Gráfico 22: Objetivos

Lista de objetivos

N°	Título largo	Título corto	Juego	Descripción
1	Lograr un 95 % del cupo total de la UE	Cupo 95%	Desarroll	Los accionistas se vuelven más riguro
2	Lograr una muy buena percepción de l	Percep ok	Desarroll	Los accionista y padres de familia se v
3	Implementar un Plan de Marketing par	P. Mk 2014	Desarroll	Los directivos implementarán un plan
4	Realizar un Benchmarking para el año	Bench 201	Desarroll	Los directivos realizarán un benchmar
5	Tener la infraestructura al 100% para e	Infra 2014	Desarroll	Los directivos readecuarán la infraestr
6	Lograr la publicidad más efectiva del s	Pub efec	Desarroll	Los directivos cansados de la publicida

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Generado por: software MACTOR

### 3.2.3. ACTORES X OBJETIVOS

#### 3.2.3.1. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID)

A continuación la Matriz de Influencias Directas (MID) en donde evaluaron el poder de cada actor para doblegar a los demás, esta valoración es realizada por los expertos de acuerdo a la siguiente escala:

- 0: Sin influencia
- 1: Poca influencia
- 2: Baja influencia
- 3: Media influencia
- 4: Alta influencia

**Gráfico 23: Matriz de influencias directas (MID)**

MID	Acc	Direc	Prof	Emp	Prov	Contrat	Padres	Alumn	Consult	Comp
Acc	0	4	1	1	3	1	0	1	2	0
Direc	3	0	4	4	4	4	2	4	4	0
Prof	0	2	0	3	2	3	2	4	1	1
Emp	0	2	1	0	3	2	0	1	2	0
Prov	0	2	1	2	0	0	0	1	0	2
Contrat	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Padres	1	3	1	0	2	1	0	4	0	2
Alumn	0	1	2	0	3	1	2	0	0	0
Consult	1	2	1	1	0	1	0	0	0	1
Comp	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0

© LPSOR-EPIT-A-MACTOR

Generado por: software MACTOR

### 3.2.3.2. MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS (2MAO)

A continuación la Matriz 2MAO (Actor por objetivo) en donde se califica la posición (favorable o desfavorable) de los actores frente a cada uno de los objetivos, esta valoración es realizada por los expertos de acuerdo a la siguiente escala:

0: Sin influencia

1: Poca influencia favorable                      -1: Poca influencia desfavorable

2: Baja influencia favorable                      -2: Baja influencia desfavorable

3: Media influencia favorable                      -3: Media influencia desfavorable

4: Alta influencia favorable                      -4: Alta influencia desfavorable

**Gráfico 24: Matriz de posiciones valoradas (2MAO)**

2MAO	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
Acc	4	4	3	3	4	3
Direc	4	4	4	4	4	4
Prof	1	3	1	0	3	0
Emp	2	3	2	2	2	2
Prov	1	1	0	0	3	0
Contrat	0	3	0	0	1	0
Padres	3	3	0	0	3	0
Alumn	1	4	0	0	4	0
Consult	4	4	2	2	0	4
Comp	-4	2	-2	-2	1	-2

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Generado por: software MACTOR

### 3.2.3.3. CALCULOS A PARTIR DE MID

#### 3.2.3.3.1. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS (MIDI)

Esta matriz es generada automáticamente por el software MACTOR a partir de las matrices 2MAO y MID, ayuda a visualizar el grado de influencia directa e indirecta de cada actor (Ii), asimismo imaginar el grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di), con lo cual se mide el peso del actor dentro del sistema.

**Gráfico 25: Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)**

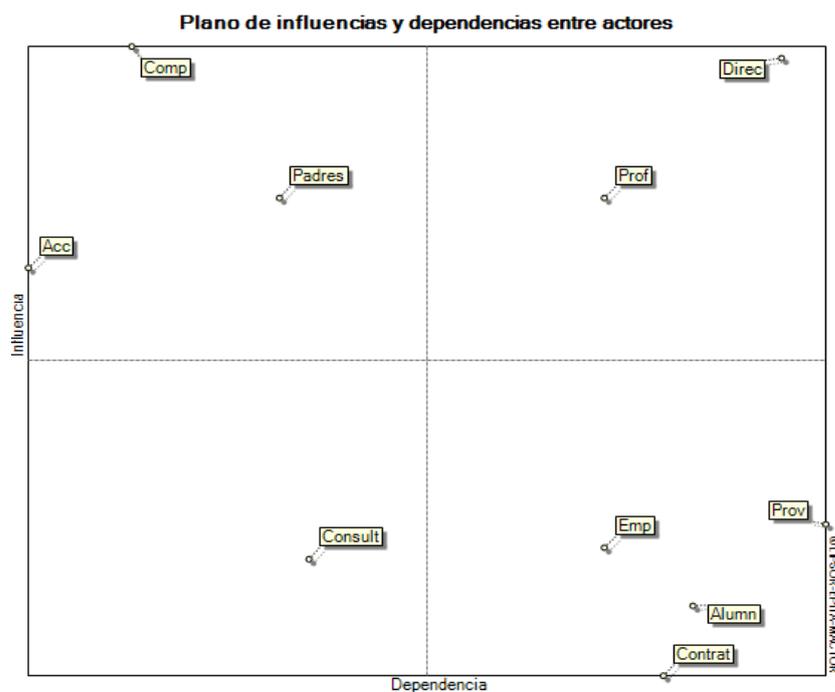
MIDI	Acc	Direc	Prof	Emp	Prov	Contrat	Padres	Alumn	Consult	Comp	Ii
Acc	4	12	10	10	10	9	5	9	8	5	78
Direc	5	15	12	12	17	13	7	14	9	7	96
Prof	5	12	10	10	13	11	8	12	6	7	84
Emp	3	9	7	7	7	7	5	6	5	5	54
Prov	4	8	7	7	8	8	6	6	7	3	56
Contrat	3	6	6	4	6	6	5	6	4	3	43
Padres	6	11	11	10	12	9	8	12	7	6	84
Alumn	2	8	6	6	8	5	6	7	2	6	49
Consult	4	7	7	7	6	7	5	7	6	3	53
Comp	6	16	11	11	13	12	8	11	9	7	97
Di	38	89	77	77	92	81	55	83	57	45	694

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Generado por: software MACTOR

### 3.2.3.3.2. PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS ENTRE ACTORES

**Gráfico 26: Plano de influencias y dependencias entre actores**



Generado por: software MACTOR

En este plano las variables se ubican en 4 cuadrantes de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadrante inferior izquierdo: Aquí se ubican los actores que tienen baja influencia y baja dependencia.

Cuadrante superior izquierdo: Aquí se ubican los actores que tienen una alta influencia, pero poseen una baja dependencia.

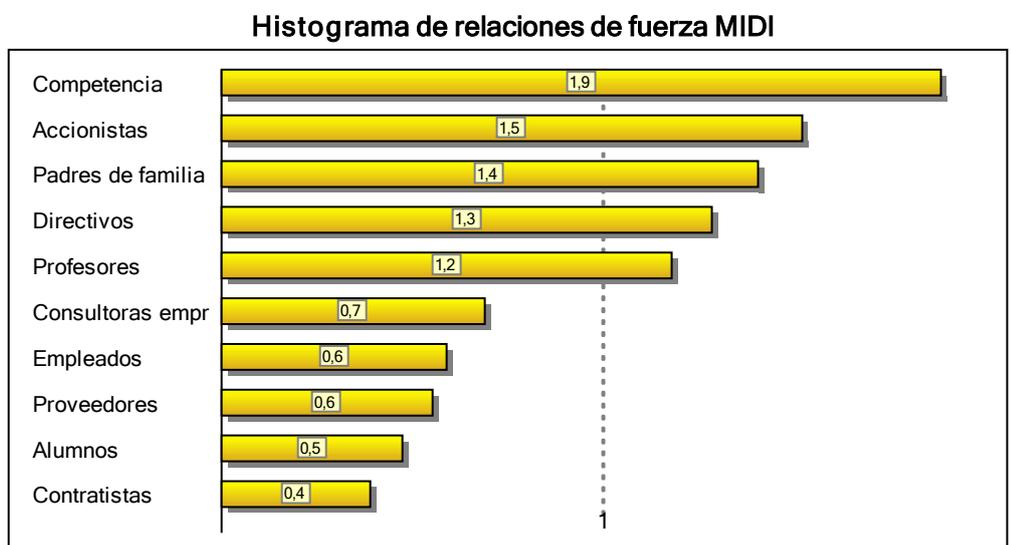
Cuadrante inferior derecho: Aquí se ubican los actores que tienen baja influencia, pero poseen una alta dependencia.

Cuadrante superior derecho: Aquí se ubican los actores que tienen alta influencia y alta dependencia.

Este plano ayuda a visualizar el grado de influencia y dependencia (directa e indirecta) de cada actor, con lo cual se evalúa el peso que tiene cada actor dentro del sistema.

### 3.2.3.3.3. HISTOGRAMA DE RELACIONES DE FUERZA MIDI

**Gráfico 27: Histograma de relaciones de fuerza MIDI**



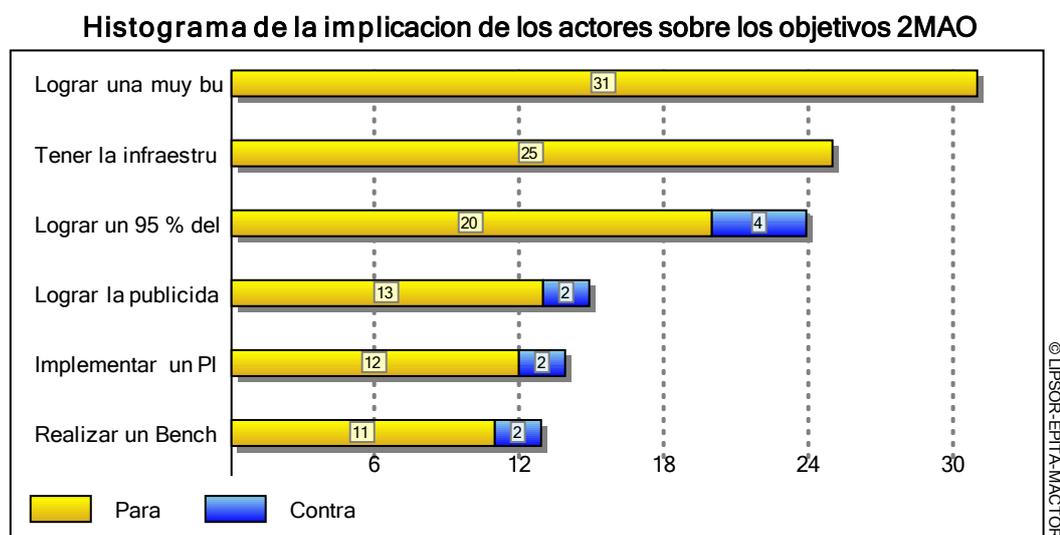
Generado por: software MACTOR

Este histograma ayuda a visualizar el peso que tiene cada actor dentro del sistema, a mayor tamaño de la barra mayor capacidad de influencia del

actor dentro del sistema, este peso está basado en el grado de influencia y dependencia de cada actor.

### 3.2.3.3.4. HISTOGRAMA DE LA IMPLICACIÓN DE LOS ACTORES SOBRE LOS OBJETIVOS (2MAO)

**Gráfico 28: Histograma de implicación (2MAO)**



Generado por: software MACTOR

Este histograma ayuda a visualizar el respaldo que tiene cada objetivo por parte de los actores del sistema representado por las barra color amarillo, asimismo se puede visualizar la contra que tiene cada objetivo por parte de los actores del sistema representado por las barras de color azul, a mayor tamaño de la barra amarilla mayor respaldo, a mayor tamaño de la barra azul mayor contra al objetivo.

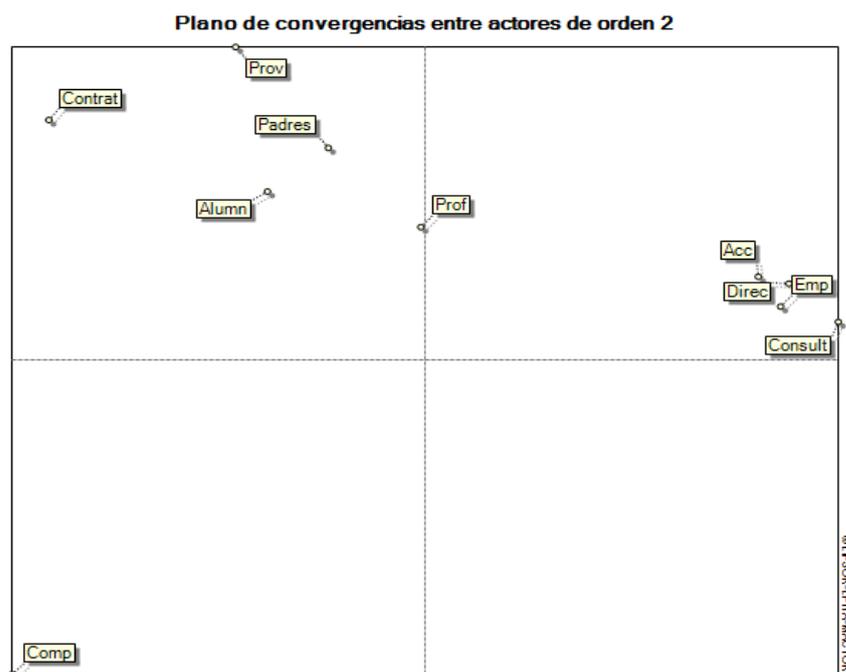
Para el caso de la UEPV podemos ver que los objetivos que mayor respaldo generan son:

- Lograr una muy buena percepción de la UEPV en la comunidad
- Tener la infraestructura al 100%

Asimismo tenemos los otros 4 objetivos que gozan de menor respaldo y algo de contra.

### 3.2.3.3.5. PLANO DE CONVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2

**Gráfico 29: Plano de convergencia entre actores**

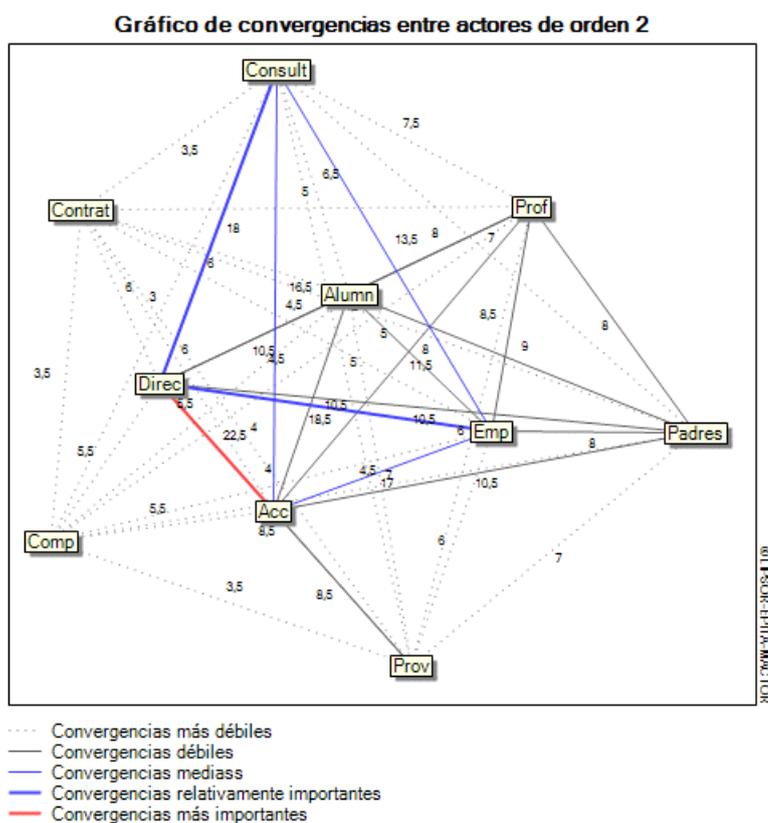


En este plano se visualiza que en el cuadrante superior derecho hay 4 actores que están muy próximos entre sí, por tanto podríamos hablar de una convergencia de objetivos entre:

- Accionistas
- Directores
- Empleados
- Consultores

### 3.2.3.3.6. GRÁFICO DE CONVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2

**Gráfico 30: Convergencia entre actores**



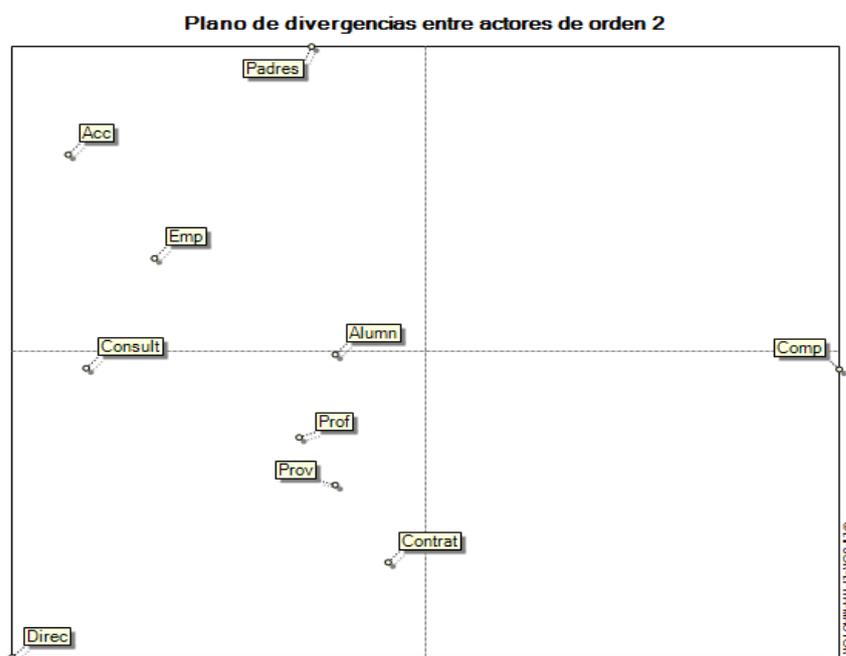
Generado por: software MACTOR

En este gráfico se visualiza una línea roja gruesa que une a los accionistas con los directores esta es la convergencia más importante entre dos actores frente a los objetivos, a más de esta convergencia tenemos una

línea azul gruesa que une a los directivos con los consultores y empleados lo cual establece que estamos frente a otra convergencia importante de objetivos de este grupo de actores, este dato resulta muy importante para hacer alianzas a la hora de lograr los objetivos.

### 3.2.3.3.7. PLANO DE DIVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2

**Gráfico 31: Plano de divergencias entre actores**

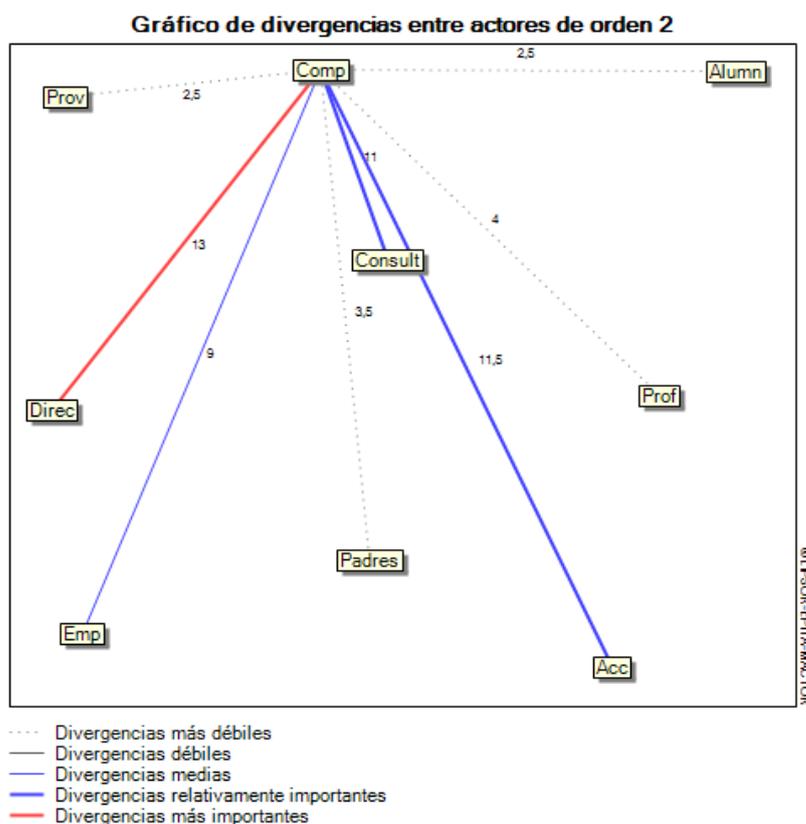


Generado por: software MACTOR

En este plano se visualiza cómo el actor competencia está muy distante de los otros actores, en especial de directores, accionistas y consultores, esta distancia implica que entre estos actores hay una fuerte divergencia de objetivos:

### 3.2.3.3.8. GRÁFICO DE DIVERGENCIA ENTRE ACTORES DE ORDEN 2

**Gráfico 32: Divergencias entre actores**



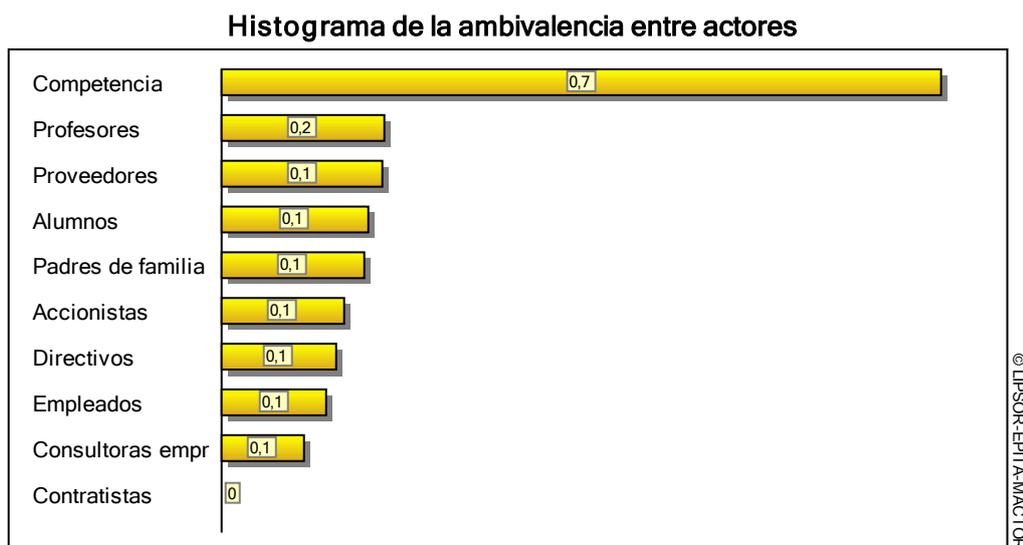
Generado por: software MACTOR

En este gráfico se visualiza una línea roja gruesa que une a la competencia y a los directores esto implica que entre estos actores existe la más fuerte divergencia de objetivos del sistema, a más de esta divergencia tenemos una línea azul gruesa que une a la competencia con los accionistas y consultores lo cual establece que estamos frente a otra divergencia importante de objetivos entre estos actores, este dato resulta muy importante para conocer que hay actores antagónicos en cuanto a los objetivos del sistema.

### 3.2.4. AMBIVALENCIA ENTRE ACTORES

#### 3.2.4.1. HISTOGRAMA DE LA AMBIVALENCIA ENTRE ACTORES

**Gráfico 33: Histograma de ambivalencia entre actores**



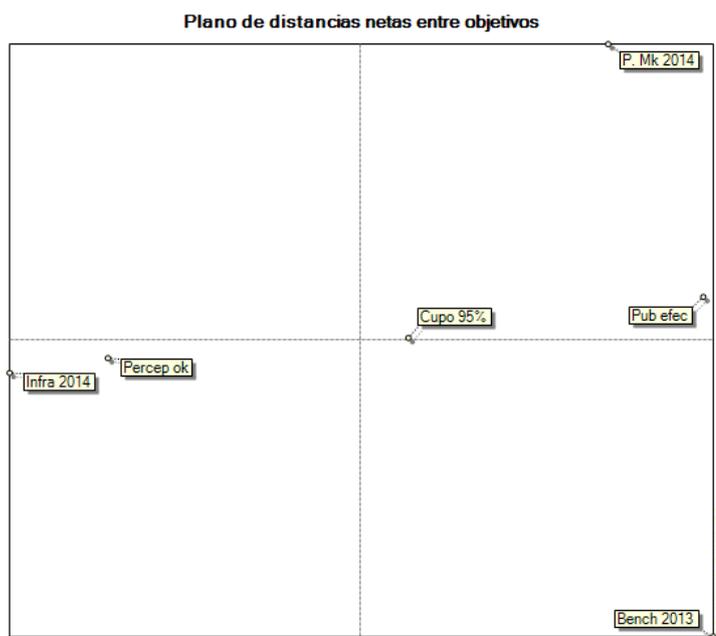
Generado por: software MACTOR

Este histograma visualiza la ambivalencia entre los actores del sistema. Como se puede notar la ambivalencia más fuerte está en el actor competencia por lo que es muy difícil establecer algún tipo de alianza de este actor con el resto de actores del sistema, el resto de actores tiene una ambivalencia similar, por lo que es factible que entre ellos pueden hacer alianzas para alcanzar los objetivos.

### 3.2.4.2 DISTANCIAS NETAS ENTRE OBJETIVOS

#### 3.2.4.2.1 PLANO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE OBJETIVOS

**Gráfico 34: Plano de distancias netas entre objetivos**



Generado por: software MACTOR

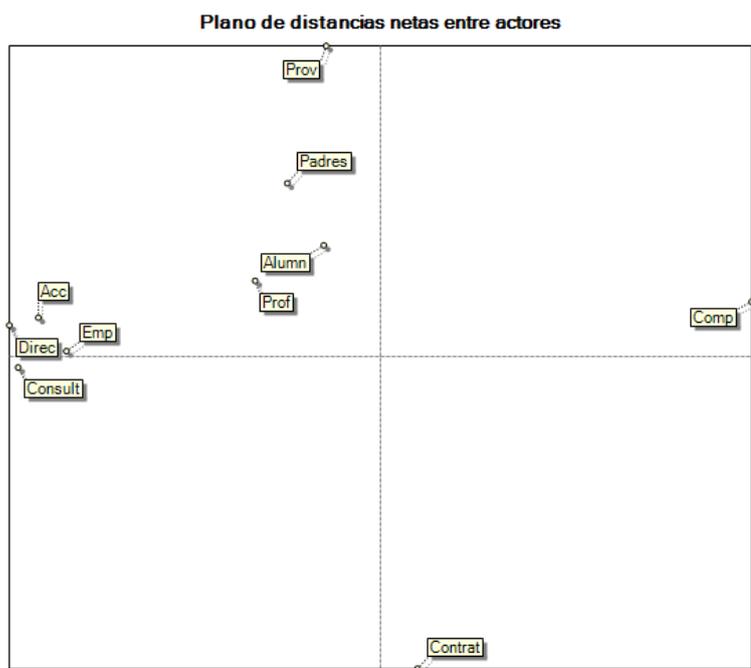
En este plano se visualiza la distancia neta que existe entre los objetivos del sistema y se aprecia que entre los objetivos percepción ok e infra 2014, existe una distancia muy corta que los hace objetivos cercanos entre sí.



### 3.2.4.3. DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES

#### 3.2.4.3.1. PLANO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES

Gráfico 36: Plano de distancias netas entre actores

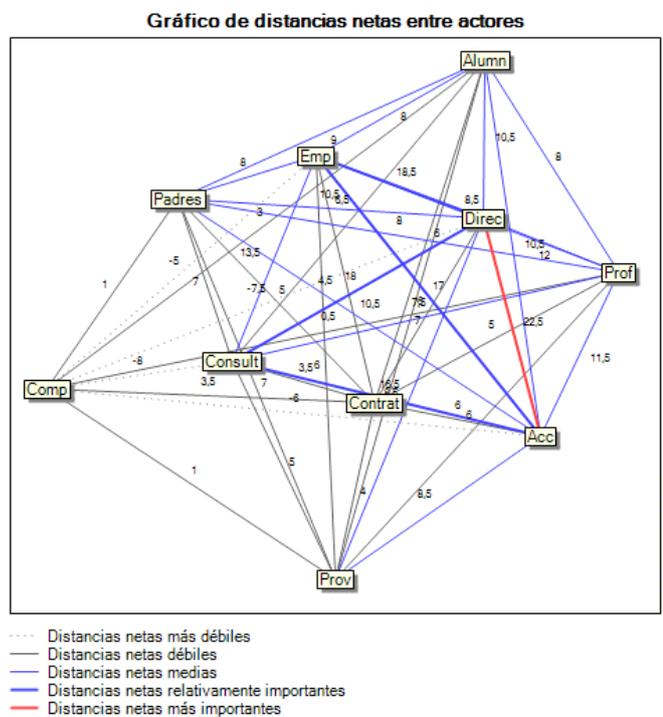


Generado por: software MACTOR

En este plano se visualiza la distancia neta que existe entre los actores del sistema y se aprecia que entre los actores directores, accionistas, empleados y consultores, existe una distancia muy corta que los hace actores cercanos entre sí, es decir comparten muchos de los objetivos que tiene el sistema.

### 3.2.4.3.2. GRÁFICO DE DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES

**Gráfico 37: Distancias netas entre actores**



Generado por: software MACTOR

En este gráfico se visualiza una línea roja gruesa que une a los actores accionistas y directores, estableciendo que ésta es la distancia neta más importante entre los actores del sistema, a más de esta distancia neta tenemos una línea azul gruesa que une a los empleados con los accionistas y directores, comprobando que estamos frente a otra distancia neta importante entre actores.

### 3.3. GENERACIÓN DE ESCENARIOS - SMIC PROBEXPERT

#### **“Objetivo:**

Los métodos de impactos cruzados probabilistas determinan las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

#### **Descripción método**

"Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Uno de estos métodos, SMIC (Sistema y Matrices de Impacto Cruzados) ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las  $2^N$  imágenes posibles (juegos de

hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente.

El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios” (La Prospective, 2013).

### 3.3.1 LISTA DE HIPÓTESIS

Hipótesis: “que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.”

Real Academia Española (Real Academia Española, 2001)

La lista de hipótesis es formulada mediante el insumo de las Variables Estratégicas, que son planteadas bajo el enfoque de hipótesis, a continuación se incluye la lista de hipótesis con la que se trabajará.

#### Gráfico 38: Lista de hipótesis

##### Lista de hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	95% del cupo total de la UEPV en el 2	Cupo 95%	Lograr un 95% del cupo total de laUE
2	Muy buena percepción de la UEPV en	Percep ok	Lograr una muy buena percepción de l
3	Plan de Marketing implementado hasta	P. Mk 2014	Implementar un Plan de Marketing par
4	Benchmarking realizado en el año 201	Bench 201	Realizar un Benchmarking para el año
5	Infraestructura al 100% para el año 20	Infra 2014	Tener la Infraestructura al 100% para
6	Publicidad más efectiva del sector en e	Pub efec	Lograr la publicidad más efectiva del s

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

## LISTA DE EXPERTOS

“Un experto o perito es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica.”

(Experto, s.f.)

Las hipótesis formuladas en este estudio serán evaluadas por los siguientes expertos:

**Gráfico 39: Lista de expertos**

### Lista de expertos

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	García	Adriana	Grupo	1
2	Izquierd	Gina	Grupo	1
3	Flores	Martha	Grupo	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.2 PROBABILIDADES SIMPLES ADRIANA

Esta es la valoración que asignó la experta Adriana García ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis formuladas.

**Gráfico 40: Probabilidades Simples Adriana**

	Probabilidades
1 : Cupo 95%	0,8
2 : Percep ok	0,8
3 : P. Mk 2014	0,95
4 : Bench 2013	0,9
5 : Infra 2014	0,95
6 : Pub efec	0,8

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.3 PROBABILIDADES SIMPLES GINA

Esta es la valoración que asignó la experta Gina Izquierdo ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis formuladas.

**Gráfico 41: Probabilidades Simples Gina**

	Probabilidades
1 : Cupo 95%	0,7
2 : Percep ok	0,8
3 : P. Mk 2014	0,9
4 : Bench 2013	0,65
5 : Infra 2014	0,7
6 : Pub efec	0,7

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.4 PROBABILIDADES SIMPLES MARTHA

Esta es la valoración que asignó la experta Martha Flores ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis formuladas.

**Gráfico 42: Probabilidades Simples Martha**

	Probabilidades
1 : Cupo 95%	0,7
2 : Percep ok	0,65
3 : P. Mk 2014	0,95
4 : Bench 2013	0,9
5 : Infra 2014	0,85
6 : Pub efec	0,75

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.5 PROBABILIDADES CONDICIONALES SI REALIZACIÓN ADRIANA

Esta es la valoración que asignó la experta Adriana García ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si además ocurre la otra hipótesis con la que se está cruzando en la matriz.

**Gráfico 43: Probabilidades Condicionales SI Realización Adriana**

	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
1 : Cupo 95%	0,8	0,95	0,9	0,85	0,9	0,95
2 : Percep ok	0,8	0,8	0,9	0,85	0,9	0,9
3 : P. Mk 2014	0,95	0,95	0,95	0,97	0,95	0,95
4 : Bench 2013	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
5 : Infra 2014	0,95	0,95	0,97	0,97	0,95	0,95
6 : Pub efec	0,9	0,85	0,9	0,9	0,9	0,8

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.6 PROBABILIDADES CONDICIONALES SI REALIZACIÓN GINA

Esta es la valoración que asignó la experta Gina Izquierdo ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si además ocurre la otra hipótesis con la que se está cruzando en la matriz.

**Gráfico 44: Probabilidades Condicionales SI Realización Gina**

	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
1 : Cupo 95%	0,7	0,85	0,85	0,85	0,85	0,9
2 : Percep ok	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
3 : P. Mk 2014	0,9	0,9	0,9	0,95	0,95	0,9
4 : Bench 2013	0,65	0,65	0,65	0,65	0,7	0,65
5 : Infra 2014	0,7	0,7	0,8	0,85	0,7	0,7
6 : Pub efec	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,7

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.7 PROBABILIDADES CONDICIONALES SI REALIZACIÓN MARTHA

Esta es la valoración que asignó la experta Martha Flores ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si además ocurre la otra hipótesis con la que se está cruzando en la matriz.

**Gráfico 45: Probabilidades Condicionales SI Realización Martha**

	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
1 : Cupo 95%	0,7	0,85	0,9	0,85	0,85	0,9
2 : Percep ok	0,9	0,65	0,85	0,85	0,9	0,95
3 : P. Mk 2014	0,95	0,95	0,95	0,98	0,98	0,95
4 : Bench 2013	0,9	0,9	0,9	0,9	0,95	0,9
5 : Infra 2014	0,85	0,85	0,95	0,9	0,85	0,85
6 : Pub efec	0,8	0,9	0,9	0,85	0,95	0,75

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.8 PROBABILIDADES CONDICIONALES SI NO REALIZACIÓN

#### ADRIANA

Esta es la valoración que asignó la experta Adriana García ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si no ocurre la otra hipótesis con la que se está cruzando en la matriz.

**Gráfico 46: Probabilidades Condicionales SI NO Realización Adriana**

	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
1 : Cupo 95%	0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
2 : Percep ok	0,7	0	0,7	0,75	0,7	0,7
3 : P. Mk 2014	0,95	0,95	0	0,7	0,85	0,95
4 : Bench 2013	0,9	0,9	0,9	0	0,8	0,9
5 : Infra 2014	0,95	0,95	0,85	0,85	0	0,95
6 : Pub efec	0,7	0,7	0,65	0,65	0,65	0

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.9 PROBABILIDADES CONDICIONALES SI NO REALIZACIÓN GINA

Esta es la valoración que asignó la experta Gina Izquierdo ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si no ocurre la otra hipótesis con la que se está cruzando en la matriz.

**Gráfico 47: Probabilidades Condicionales SI NO Realización Gina**

	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
1 : Cupo 95%	0	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
2 : Percep ok	0,7	0	0,65	0,7	0,7	0,7
3 : P. Mk 2014	0,9	0,9	0	0,7	0,75	0,9
4 : Bench 2013	0,65	0,65	0,65	0	0,65	0,65
5 : Infra 2014	0,7	0,7	0,6	0,6	0	0,7
6 : Pub efec	0,65	0,6	0,55	0,55	0,55	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.10 PROBABILIDADES CONDICIONALES SI NO REALIZACIÓN MARTHA

Esta es la valoración que asignó la experta Martha Flores ante la pregunta de cuál es la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si no ocurre la otra hipótesis con la que se está cruzando en la matriz.

**Gráfico 48: Probabilidades Condicionales SI NO Realización Martha**

	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
1 : Cupo 95%	0	0,6	0,55	0,65	0,5	0,5
2 : Percep ok	0,6	0	0,5	0,55	0,5	0,5
3 : P. Mk 2014	0,95	0,95	0	0,7	0,75	0,95
4 : Bench 2013	0,9	0,9	0,9	0	0,9	0,9
5 : Infra 2014	0,85	0,85	0,75	0,8	0	0,85
6 : Pub efec	0,7	0,6	0,6	0,7	0,6	0

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.11 PROBABILIDADES DE LOS ESCENARIOS (CONJUNTO EXPERTOS)

Gráfico 49: Probabilidades de los escenarios

	Grupo 1	Ensemble des experts
1 : 111111	0,314	0,314
2 : 111110	0,092	0,092
3 : 111101	0,071	0,071
4 : 111100	0,007	0,007
5 : 111011	0,088	0,088
6 : 111010	0,012	0,012
7 : 111001	0,018	0,018
8 : 111000	0	0
9 : 110111	0,032	0,032
10 : 110110	0	0
11 : 110101	0,001	0,001
12 : 110100	0	0
13 : 110011	0	0
14 : 110010	0	0
15 : 110001	0	0
16 : 110000	0	0
17 : 101111	0,107	0,107
18 : 101110	0,019	0,019
19 : 101101	0,004	0,004
20 : 101100	0,001	0,001
21 : 101011	0,004	0,004
22 : 101010	0	0
23 : 101001	0	0
24 : 101000	0	0
25 : 100111	0	0
26 : 100110	0	0
27 : 100101	0	0
28 : 100100	0	0
29 : 100011	0	0
30 : 100010	0	0
31 : 100001	0	0
32 : 100000	0	0
33 : 011111	0,098	0,098
34 : 011110	0,019	0,019
35 : 011101	0,009	0,009
36 : 011100	0,001	0,001
37 : 011011	0,012	0,012
38 : 011010	0,006	0,006
39 : 011001	0,002	0,002
40 : 011000	0,001	0,001
41 : 010111	0,007	0,007
42 : 010110	0,001	0,001
43 : 010101	0	0
44 : 010100	0,004	0,004
45 : 010011	0	0
46 : 010010	0	0
47 : 010001	0	0
48 : 010000	0	0
49 : 001111	0,021	0,021
50 : 001110	0,031	0,031
51 : 001101	0,001	0,001
52 : 001100	0,006	0,006
53 : 001011	0,002	0,002
54 : 001010	0,005	0,005
55 : 001001	0	0
56 : 001000	0,002	0,002
57 : 000111	0,001	0,001
58 : 000110	0	0
59 : 000101	0	0
60 : 000100	0,001	0,001
61 : 000011	0	0
62 : 000010	0	0
63 : 000001	0	0
64 : 000000	0	0

© IJRSOR-EJIT-A-PROB-EXPERT

Generado por: software SMIC PROB EXPERT

Con todas las valoraciones realizadas por los expertos, tanto con probabilidades simples, como con probabilidades condicionales de SI realización y probabilidades condicionales de NO realización, el software genera 64 escenarios que surgen de  $2^n$ .

Donde  $n$  = número de hipótesis evaluadas.

Por tanto  $2^n = 2^6 = 64$  escenarios posibles

Cada escenario tiene su propia probabilidad de ocurrencia y la tabla muestra la siguiente información:

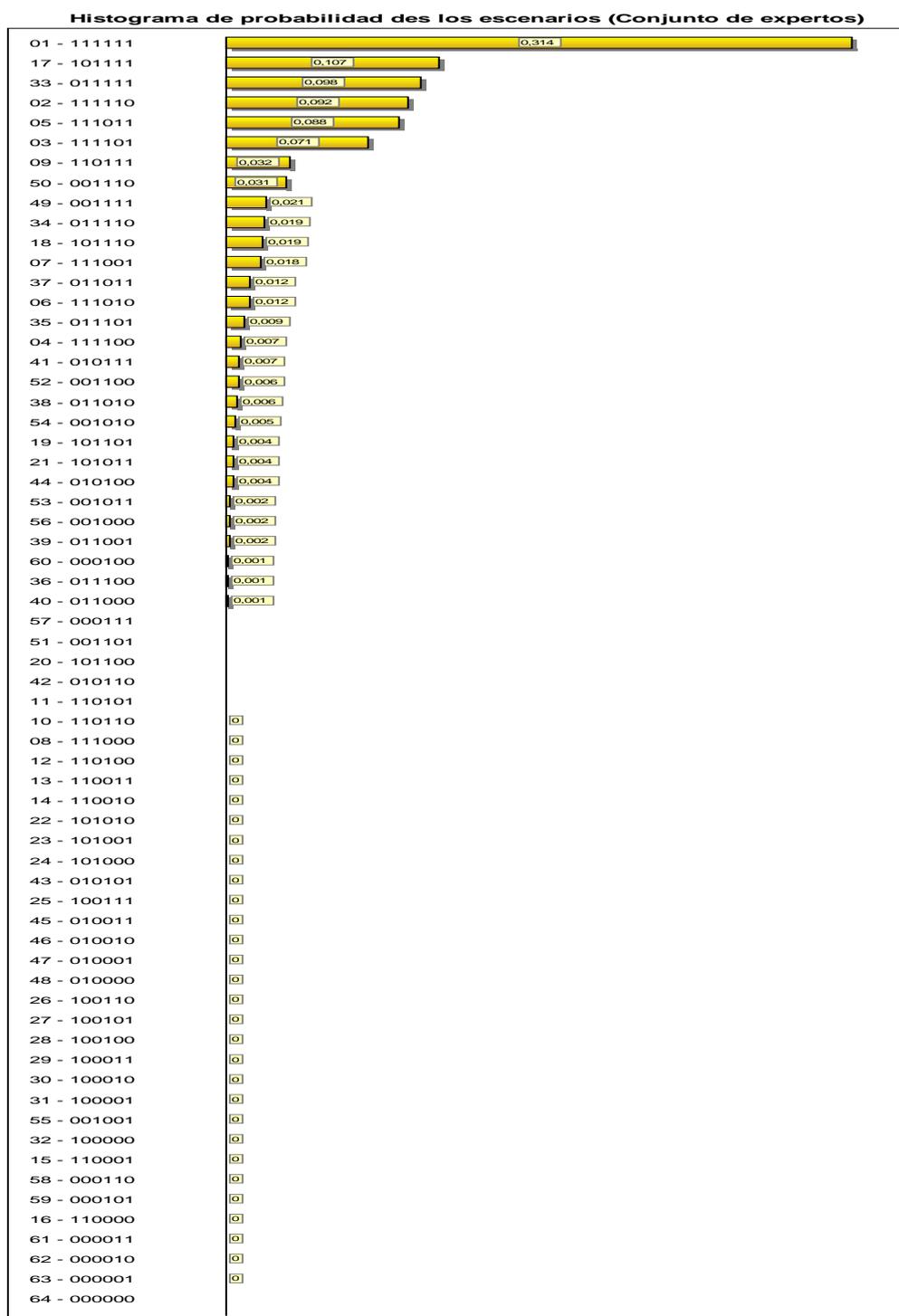
1. Un número secuencial, que es el número de escenario
2. Seis números consecutivos, es decir un número para cada hipótesis evaluada, estos números solamente pueden ser 1 (Uno) o 0 (Cero)
  - a. Si el número es 1 significa que la hipótesis si se realiza
  - b. Si el número es 0 significa que la hipótesis no se realiza
3. Finalmente un número en fracciones decimales, que es el porcentaje de probabilidad que tiene el escenario

Así tenemos que:

- El escenario 1 tiene una probabilidad relativa de ocurrencia del 31,4%
- El escenario 2 tiene una probabilidad relativa de ocurrencia del 9,20%
- El escenario 3 tiene una probabilidad relativa de ocurrencia del 7,10%
- ...
- ...
- El escenario 64 tiene una probabilidad relativa de ocurrencia del 0%

### 3.3.12 HISTOGRAMAS DE PROBABILIDADES DE LOS ESCENARIOS (CONJUNTO EXPERTOS)

Gráfico 50: Histograma de probabilidades de los escenarios



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

### 3.3.13 ESCENARIO TENDENCIAL

En el histograma anterior, se aprecia que el escenario tendencial tiene una probabilidad relativa del 31,4 % de ocurrencia, en este escenario la UEPV contaría con un informe de benchmarking en el año 2013, contaría con un Plan de Marketing implementado y una infraestructura a punto para el año 2014, tendría la publicidad más efectiva del sector, todo esto le generaría una muy buena imagen ante la comunidad y una ocupación estudiantil del 95% de sus instalaciones.

### 3.3.14 ESCENARIO APUESTA

Una vez que los expertos y directivos analizaron el escenario tendencial y los cinco escenarios que le siguen al tendencial en probabilidades de ocurrencia, se decidió de manera consensuada, que en vista de que la UEPV se halla bien encausada en el escenario tendencial, fortalecer los logros y tendencias señaladas en este escenario; por tanto, el escenario apuesta de la UEPV es el escenario tendencial.

**Escenario Apuesta:** En el año 2017 las exigencias educativas serán mucho más rigurosas, los accionistas serán más exigentes en cuanto a que deben existir más alumnos en la institución y pretenden que exista una ocupación mínima del 95% de la capacidad instalada, además los accionistas en conjunto con los padres de familia exigirán un mejor posicionamiento de la UEPV ante la sociedad.

Para afrontar estos desafíos al 2017, los directivos realizarán un benchmarking que les permita conocer los productos y servicios que ofrecen las otras instituciones educativas rivales, para compararlas con las que ofrece la UEPV, y así identificar las oportunidades de mejora que tiene la institución, con toda esta información se diseñará e implementará un plan de marketing basado en la ética que les ayude a mejorar su estrategia para captar más alumnos y mejorar su posicionamiento.

Con los nuevos ingresos que se obtendrán producto de la alta ocupación de la capacidad instalada de la UEPV se podrá llevar la infraestructura del plantel a niveles de excelencia, proporcionando así a profesores y alumnos un lugar óptimo en el cual implementar el modelo educativo “Mente, Espíritu y Cuerpo” que permitirá una formación sólida en conocimiento, valores y desarrollo físico de los estudiantes, además de asignar sueldos altamente competitivos a los profesores y empleados de la institución.

Tanto profesores y empleados deberán mejorar su desempeño y resultados, puesto que son ellos quienes deberán ayudar a implementar el plan de marketing para así contribuir a difundir una imagen óptima de la institución.

Finalmente los estudiantes desarrollarán sus actividades en un lugar idóneo para asimilar de forma óptima el modelo educativo de la institución, por lo que se les exigirá mejorar su desempeño y disciplina dentro y fuera de la institución.

Este es un escenario que logra la excelencia académica y una imagen óptima de la institución, basada en un trabajo coordinado tanto de directivos, como profesores, empleados, estudiantes, padres de familia y en general todas las partes involucradas de la institución.

### **3.3.15 IGO**

El “IGO” es una propuesta de Francisco José Mojica, inspirada en la metodología del profesor Michel Godet.

IGO significa **I**mportancia y **GO**bernabilidad, con la importancia verificamos la pertinencia de las acciones y con la gobernabilidad constatamos el dominio que tenemos sobre ellas.

Las valoraciones para la gobernabilidad fueron asignadas por el grupo de expertos de la UEPV de acuerdo a la siguiente escala:

Fuerte = 5

Moderado = 3

Débil = 1

Nulo = 0

Las valoraciones de importancia se hicieron repartiendo un total de 100 puntos entre las 6 acciones / variables

**Tabla 25: Valoración del IGO**

Rótulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia
V01	Lograr un 95 % del cupo total de la UEPV en los próximos 5 años.	1	20
V02	Lograr una muy buena percepción de la UEPV en la comunidad, en los próximos 5 años.	3	20
V03	Implementar un Plan de Marketing para el año 2014.	5	15
V04	Realizar un Benchmarking para el año 2013.	5	15
V05	Tener la infraestructura al 100% para el año 2014.	3	15
V06	Lograr la publicidad más efectiva del sector en los próximos 5 años.	3	15

**Tabla 26: Acciones importantes y muy gobernables / Inmediatas**

Rótulo	Acciones importantes y muy gobernables / Inmediatas
V03	Implementar un Plan de Marketing para el año 2014
V04	Realizar un Benchmarking para el año 2013

**Tabla 27: Acciones importantes y moderadamente gobernables / med plazo**

Rótulo	Acciones importantes y moderadamente gobernables / mediano plazo
V05	Tener la infraestructura al 100% para el año 2014
V06	Lograr la publicidad más efectiva del sector en los próximos 5 años.

**Tabla 28: Acciones muy importantes y moderadamente gobernables / reto**

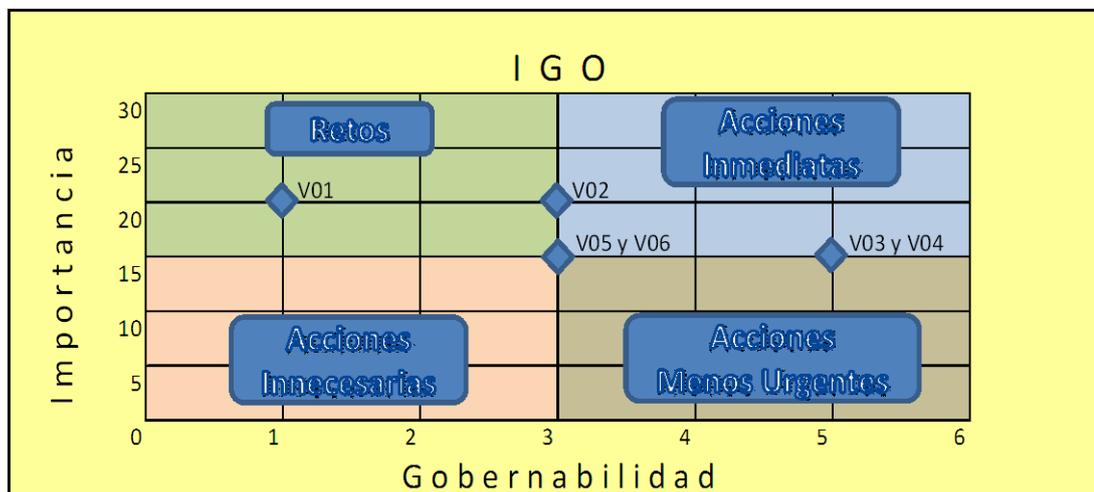
Rótulo	Acciones muy importantes y moderadamente gobernables / reto
V02	Lograr una muy buena percepción de la UEPV en la comunidad, en los próximos 5 años

**Tabla 29: Acciones muy importantes y poco gobernables / reto**

Rótulo	Acciones muy importantes y poco gobernables / reto
V01	Lograr un 95 % del cupo total de la UEPV en los próximos 5 años.

Finalmente se calculan las medianas de los 2 criterios (Importancia y Gobernabilidad) que graficadas en un plano cartesiano se conciben de la siguiente manera:

**Gráfico 51: IGO**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

A partir de la técnica IGO se puede concluir que en la UEPV todas las variables son importantes puesto que se sitúan en la parte superior de gráfico; en cuanto al aspecto de la gobernabilidad de las variables, éstas en su mayoría son controlables, por lo que se puede iniciar acciones de forma inmediata y en el mediano plazo.

Sin embargo tenemos la variable V01:

- Lograr un 95 % del cupo total de la UEPV en los próximos 5 años

Esta variable sería el reto que tiene la institución debido a su baja gobernabilidad.

## CAPÍTULO 4

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 4.1. MISIÓN

Somos una unidad educativa de instrucción inicial, básica y bachillerato de la ciudad de Guayaquil, que forma a niños y jóvenes para un mundo globalizado y cambiante, mediante una educación humanista y científica que desarrolle en igual proporción “Mente, Espíritu y Cuerpo”, para contribuir así con la sociedad, entregando seres humanos comprometidos con los principios morales, cívicos y de respeto a la naturaleza.

**Tabla 30: KPI´s de la MISIÓN**

KPI´s de la MISIÓN	
Directrices Estratégicas	KPI´s
1. Formar a niños y jóvenes para un mundo globalizado y cambiante	Estudiantes graduados de la UEPV en la universidad
2. Educación humanista y científica	Evaluación de estudiantes
3. Desarrollo en igual proporción “Mente, Espíritu y Cuerpo”	Niveles de desarrollo comparativo de Mente, Espíritu y Cuerpo
4. Seres humanos comprometidos con los principios morales, cívicos y de respeto a la naturaleza	Evaluación de colegios

#### 4.2. VISIÓN (Escenario Apuesta – Descripción)

En el año 2017, seremos reconocidos como una de las instituciones educativas que mejores ciudadanos aporta a la sociedad ecuatoriana, a través de entregar a nuestros alumnos una educación de excelencia,

mediante un equipo humano altamente capacitado, muy bien informado y alineado a los objetivos institucionales que labora en una óptima infraestructura educativa.

**Tabla 31: KPI's de la VISIÓN**

<b>KPI's de la VISIÓN</b>	
<b>Directrices Estratégicas</b>	<b>KPI's</b>
1. Reconocidos como una de las instituciones educativas que mejores ciudadanos aporta a la sociedad ecuatoriana	Percepción de instituciones educativas de niveles Inicial, Básico y Bachillerato
2. Educación de excelencia	Evaluación de colegios
3. Equipo humano altamente capacitado	Evaluación a docentes
4. Óptima infraestructura	Evaluación de infraestructura

### **4.3. VALORES CORPORATIVOS**

La UEPV, tiene un conjunto de principios y valores, los mismos que forman la filosofía de la institución y el soporte de su cultura, estos principios y valores constituyen las creencias que regulan la gestión del colegio.

El objetivo de esta definición, es proporcionar un marco de referencia que inspire y regule la actividad del personal de la UEPV; por lo que a continuación describimos el enfoque de los valores y principios que se deben practicar en cada una de las actividades.

Disciplina:

Es básica en una institución educativa. Se refiere a fomentar el autocontrol tanto en alumnos como en profesores. Educar con el ejemplo.

Humanismo:

Se refiere a que la UEPV tiene que situar al ser humano como el centro de todas las cosas, nuestros alumnos deben actuar con responsabilidad social.

Lealtad:

Se refiere a ser leales con los principios institucionales.

Mentalidad crítica:

Se refiere a que la UEPV forma alumnos capaces de generarsus propios criterios en base a los valores que se les inculcan.

Respeto:

Se refiere al respeto a las leyes, reglamentos, a las personas (autoridades, alumnos) y sus puntos de vista.

Responsabilidad:

Se refiere a realizar correctamente y a tiempo las labores; ya que se está formando a niños y jóvenes.

### Trabajo en equipo:

Se refiere a apoyarse entre todos para lograr metas que individualmente no se pueden alcanzar. Es vital para el logro de los objetivos.

## 4.4. FODA (para conseguir la Visión)

Luego de realizado el Análisis Situacional externo-interno /positivo-negativo, se ubican y consolidan estos elementos en la matriz FODA de acuerdo a lo siguiente:

### MATRIZ FODA

Gráfico 52: Matriz FODA

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS (+)	<b>FORTALEZAS</b> (Para impulsarlas)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Para explotarlas)
ASPECTOS NEGATIVOS (-)	<b>DEBILIDADES</b> (Para eliminarlas)	<b>AMENAZAS</b> (Para evitarlas)

Elaboración: Autor

Tabla 32: Matriz FODA de UEPV

FODA UEPV	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo Educativo (Mente, cuerpo y espíritu)</li> <li>2. Disciplina</li> <li>3. Amplia infraestructura con Entorno Ecológico Conservacionista</li> <li>4. Excelente nivel de convivencia</li> <li>5. Excursionismo</li> <li>6. Actividades ecológicas</li> <li>7. Programa social</li> <li>8. Fuerte educación en valores</li> <li>9. Sistema de seguimiento a graduados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta un Benchmarking que nos permita conocer a nuestros rivales.</li> <li>2. Falta un programa integral de inducción a los nuevos alumnos.</li> <li>3. Falta actualizar el material didáctico.</li> <li>4. Falta apoyo institucional en competencias deportivas intercolegiales.</li> <li>5. Falta de logros deportivos en intercolegiales.</li> <li>6. No hay incremento salarial desde hace 3 años</li> <li>7. Falta personal en el área administrativa</li> <li>8. Falta un plan de Marketing</li> <li>9. Falta presupuesto para mantenimiento de la infraestructura</li> <li>10. Falta liquidez</li> <li>11. Falta información estratégica de la empresa, competencia y mercado.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluaciones del gobierno a los colegios.</li> <li>2. Alumnos de colegios del sector que salgan mal evaluados.</li> <li>3. Mala reputación de otros colegios del sector.</li> <li>4. Posicionamiento de la UEPV en la comunidad.</li> <li>5. Nuevos alumnos referidos por padres de familia.</li> <li>6. Convenios de educación a distancia de excelencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paralización del crecimiento del mercado.</li> <li>2. Capacidad ociosa de los competidores geográficamente cercanos.</li> <li>3. Muchas opciones para elegir educar a los hijos.</li> <li>4. Tiempo reducido para captar nuevos alumnos.</li> <li>5. Impacto del rubro educación en el presupuesto familiar.</li> <li>6. Publicidad mentirosa de la competencia.</li> <li>7. Disponibilidad de docentes especialistas</li> </ol>

Elaboración: Autor

#### 4.5. IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Las ideas de innovación estratégica surgen del “Cuarto de Innovación Estratégica (War Room)”, en el mismo que se identifican:

1. Información de clientes y stakeholders
2. Análisis del mercado y la competencia
3. Tendencias PEST, Oportunidades y Amenazas
4. Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Valor y Suministros

En base a toda esta información levantada se hicieron las siguientes reflexiones:

- ¿Cuáles son los principales requerimientos de los padres de familia?
- ¿Cuáles son los principales requerimientos de los estudiantes?
- ¿Cuáles son los principales requerimientos de la comunidad?

Todas estas interrogantes tienen una expectativa común y es el hecho de que estos Stake holders quieren una excelente formación para los estudiantes.

También se reflexionó sobre:

- ¿Cuáles son las principales competencias de nuestros rivales que debemos superar?

Esta interrogante también coincidió con el hecho de que la principal competencia que debemos superar a nuestros rivales es en la formación de los estudiantes.

Por lo anterior se cree que una buena idea de innovación estratégica es capitalizar la fortaleza del modelo educativo de la UEPV “Mente, Espíritu y Cuerpo”, que termina convirtiéndose en una Competencia Distintiva<sup>12</sup> de la UEPV.

#### 4.6. DIRECTRICES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las Directrices Estratégicas se las conocen también como, factores claves de éxito y son los impulsores que guían el desempeño, las áreas de mayor prioridad que deben ser conseguidas para alcanzar la Visión.

Los Objetivos Estratégicos describen las cosas que hay que hacer bien para lograr la Visión, éstos describen en forma específica las pocas áreas vitales necesarias para enfocar la institución hacia la dirección y el impacto que queremos lograr.

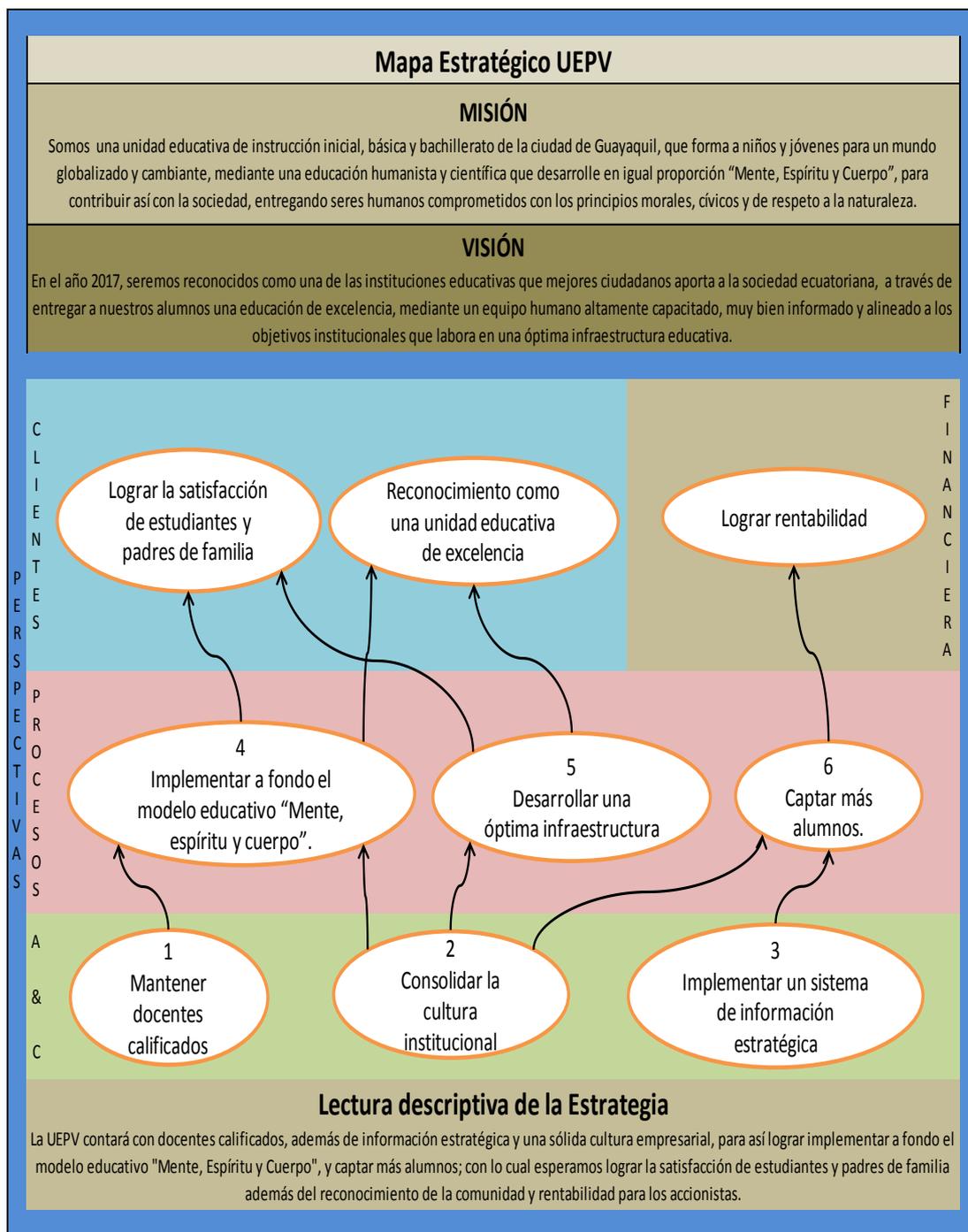
**Tabla 33: Directrices y Objetivos Estratégicos**

<b>Directrices y Objetivos Estratégicos</b>	
<b>Directrices Estratégicas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
1. Reconocimiento	Captar más alumnos.
2. Educación de excelencia	Implementar a fondo el modelo educativo “Mente, espíritu y cuerpo”.
3. Equipo humano altamente capacitado, muy bien informado y alineado a los objetivos institucionales	Mantener docentes calificados. Implementar un sistema de información estratégica.
4. Muy buena infraestructura.	Consolidar la cultura institucional. Desarrollar una óptima infraestructura.

<sup>12</sup>Hamel y Prahalad acuñaron el término *Competencia Distintiva* para distinguir aquellas capacidades fundamentales para la estrategia de la empresa.

## 4.7. MAPA ESTRATÉGICO (Causalidad del árbol de objetivos)

Gráfico 53: Mapa estratégico de UEPV



Elaboración: Autor

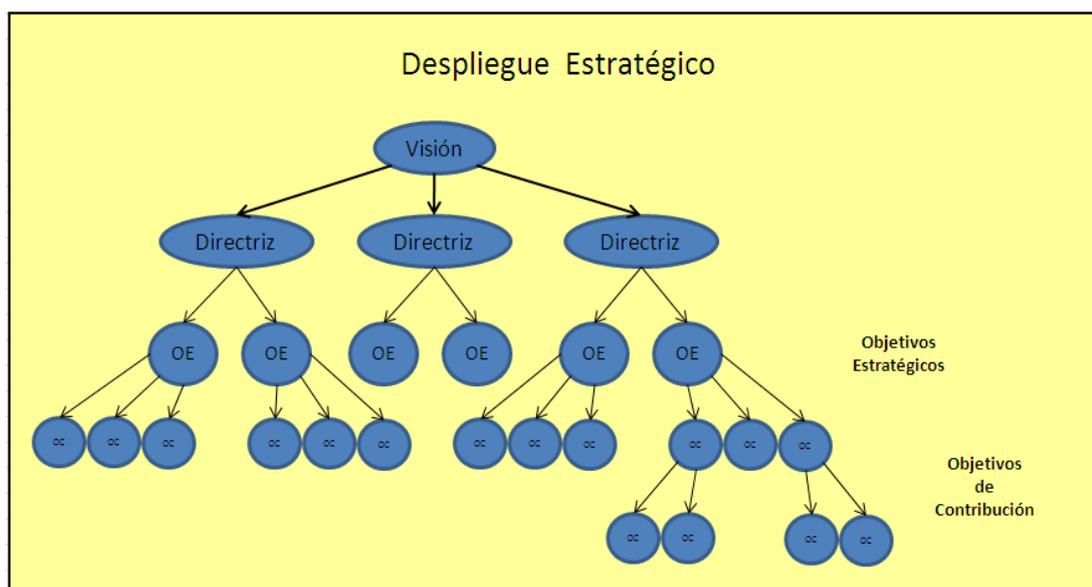
## CAPÍTULO 5

### PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES

#### 5.1. Despliegue de la Estrategia

Es importante mencionar que para una correcta ejecución estratégica hay que aplicar el concepto de despliegue estratégico, el cual consiste en desplegar la estrategia a modo de cascada, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 54: Despliegue estratégico**



Elaboración: Autor

Este gráfico permite visualizar como la Visión se despliega en Directrices y éstas a su vez en Objetivos Estratégicos; para luego los Objetivos Estratégicos desplegarse en Objetivos de Contribución, los cuales pueden volver a desplegarse en más objetivos de contribución.

## 5.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gerencia que fue creada por los profesores Robert Kaplan y David Norton, muchos consideran al BSC como uno de los más importantes aportes de los últimos tiempos al tema estratégico. Sirve para dar seguimiento y controlar la estrategia formulada, maneja una lógica causa → efecto basada en 4 perspectivas que sugieren lo siguiente:

1. Gente bien capacitada y bien informada es capaz de construir procesos efectivos.
2. Procesos efectivos son capaces de generar clientes satisfechos.
3. Clientes satisfechos son capaces de generar compra, recompra y rentabilidad.
4. Rentabilidad es capaz de generar crecimiento y desarrollo empresarial, además de satisfacción a los accionistas.

Las cuatro perspectivas y su contenido se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 34: Perspectivas del BSC**

BSC - Perspectivas	
Perspectivas	Temas Relativos
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano Capital de la Información Capital Organizacional Gestión de la Operaciones Gestión de los Clientes
Perspectiva de Procesos Internos	Gestión de la Innovación Gestión de lo Social lo Regulatorio
	Continua →

Perspectiva de Clientes y Mercados	Cuota de Mercado Incremento de mercado Satisfacción de clientes
Perspectiva Financiera	Rentabilidad Mayores Ingresos Roi

Elaboración: Autor

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer ésta para mantenerlo como cliente.

Perspectiva financiera: La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.

### 5.3. **Balanced Scorecard de 1er Nivel**

Este es el primer nivel de despliegue de la estrategia, para lograrlo toma las Directrices de la Visión y las despliega en Objetivos Estratégicos, durante el despliegue es importante manejar el concepto de las 3´M (Medida, Meta, Medios) tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 35: BSC de 1er Nivel (Directrices de la Visión)

UEPV			
Estrategia de Visión	3 M's de la Visión		
	Medidas	Metas	Medios
Directrices	KPI's		Objetivos Estratégicos
¿Qué es lo que quiero lograr?	¿Cómo mido mi desempeño?	¿Qué lograré? y ¿Cuándo?	¿Qué debo hacer para lograrlo?
<b>Educación de excelencia</b>	Evaluación de colegios	Estar entre las 5 instituciones mejor evaluadas de la ciudad de Guayaquil en el año 2017	* Implementar a fondo del modelo educativo, Mente, Espíritu, Cuerpo  * Mantener docentes calificados
<b>Equipo humano altamente capacitado, muy bien informado y alineado a los objetivos institucionales</b>	Evaluación a docentes	Lograr una evaluación de docentes superior al 90% en el año 2017	* Implementar un sistema de información estratégica * Consolidar la cultura institucional * Captar más alumnos
<b>Óptima infraestructura</b>	Evaluación de infraestructura	Lograr una evaluación de la infraestructura superior al 90% en el año 2017	* Desarrollar una óptima infraestructura

Elaboración: Autor

Luego dentro del mismo primer nivel de despliegue de la estrategia se toman los Objetivos Estratégicos, y aplicando el concepto de las 3'M (Medida, Meta, Medios) también se los despliega tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36: BSC de 1er Nivel (Objetivos Estratégicos de las Directrices)

UEPV			
Objetivos Estratégicos	3 M's de los Objetivos Estratégicos		
	Medidas	Metas	Medios
	KPI's		Iniciativas Estratégicas
¿Qué es lo que quiero lograr?	¿Cómo mido mi desempeño?	¿Qué lograré? y ¿Cuándo?	¿Qué debo hacer para lograrlo?
<b>1. Mantener docentes calificados</b>	Cumplimiento de competencias de docentes	90 % en diciembre del 2017	Proyecto de certificación de docentes
<b>2. Consolidar la cultura institucional</b>	Cumplimiento de valores Docentes	90 % en diciembre del 2017	Programa practiquemos los valores institucionales Docentes
	Cumplimiento de valores Estudiantes	90 % en diciembre del 2017	Programa practiquemos los valores institucionales Estudiantes
<b>3. Implementar un sistema de información estratégica</b>	Disponibilidad de información estratégica	80% en diciembre del 2017	Programa de generación de información estratégica
<b>4. Implementar a fondo del modelo educativo, Mente, Espíritu, Cuerpo</b>	Modelo educativo Mente	90% en diciembre del año 2017	Programa cultivemos nuestra mente
	Modelo educativo Espíritu	90% en diciembre del año 2017	Programa cultivemos nuestro espíritu
	Modelo educativo Cuerpo	90% en diciembre del año 2017	Programa cultivemos nuestro cuerpo
<b>5. Desarrollar una óptima infraestructura</b>	Cumplimiento de Infraestructura Académica	95% en enero del año 2016	Programa puesta a punto de la infraestructura Académica
	Cumplimiento de Infraestructura Deportiva	95% en enero del año 2016	Programa puesta a punto de la infraestructura Deportiva
<b>6. Captar más alumnos</b>	Ocupación	95% en diciembre del año 2017	Programa captación de alumnos
	Satisfacción de estudiantes	95% en diciembre del año 2017	Proyecto medición trimestral de la satisfacción de estudiantes
<b>7. Lograr la satisfacción de estudiantes y padres de familia</b>	Satisfacción de padres de familia	95% en diciembre del año 2017	Proyecto medición trimestral de la satisfacción de padres de familia

Continúa →

<b>8. Lograr reconocimiento como una unidad educativa de excelencia</b>	Reconocimiento	85% en diciembre del año 2017	Programa posicionamiento de la UEPV
<b>9. Lograr rentabilidad</b>	Margen neto de utilidad	20% en diciembre del año 2017	Programa captación de alumnos

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 1:** Mantener docentes calificados

**Indicador 1:** Cumplimiento de competencias de docentes

**Responsable:** Director General

**Tabla 37: BSC de 1er Nivel (Mantener docentes calificados)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Cumplimiento de competencias de docentes
2	Definición del KPI	Mide la sumatoria de las competencias que tiene cada docente versus la sumatoria de las competencias que necesita cada docente
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\sum(\# \text{ de Competencias actuales por docente})}{\sum(\# \text{ de competencias necesarias por docente})}$
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Unidades académicas
8	Línea Base	40 %
<b>Metas</b>		
9	50 % en diciembre del 2013	Menor 40% 
		Entre 40% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	60 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
11	70 % en diciembre del 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
12	80 % en diciembre del 2016	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
13	90 % en diciembre del 2017	Menor 80% 
		Entre 80% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Proyecto de certificación de docentes
15	Líder de implementación	Directores de unidades académicas
16	Fecha Inicio	Abril 2013
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 2:** Consolidar la cultura institucional

**Indicador 1:** Cumplimiento de valores Docentes

**Responsable:** Director Talento Humano

**Tabla 38: BSC de 1er Nivel (Consolidar la cultura institucional)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Cumplimiento de valores Docentes
2	Definición del KPI	Mide el cumplimiento de cada uno de los valores institucionales por parte de los Docentes
3	Responsable del KPI	Director de Talento Humano
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\sum(\% \text{ de cumplimiento de } c/\text{docente por } c/\text{valor})}{\# \text{ de personas evaluadas}}$
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Talento Humano
8	Línea Base	No se ha medido antes este indicador
<b>Metas</b>		
9	50 % en diciembre del 2013	Menor 40% 
		Entre 40% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	60 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
11	70 % en diciembre del 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
12	80 % en diciembre del 2016	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
13	90 % en diciembre del 2017	Menor 80% 
		Entre 80% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa practiquemos los valores institucionales Docentes
15	Líder de implementación	Director de Talento Humano
16	Fecha Inicio	Abril 2013
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 2:** Consolidar la cultura institucional

**Indicador 2:** Cumplimiento de valores Estudiantes

**Responsable:** Director Talento Humano

**Tabla 39: BSC de 1er Nivel (Consolidar la cultura institucional)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Cumplimiento de valores Estudiantes
2	Definición del KPI	Mide el cumplimiento de cada uno de los valores institucionales por parte de los Estudiantes
3	Responsable del KPI	Directores Académicos
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\sum(\% \text{ de cumplimiento de } c/\text{estudiante por } c/\text{valor})}{\# \text{ de personas evaluadas}}$
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Unidades académicas
8	Línea Base	No se ha medido antes este indicador
<b>Metas</b>		
9	50 % en diciembre del 2013	Menor 40% 
		Entre 40% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	60 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
11	70 % en diciembre del 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
12	80 % en diciembre del 2016	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
13	90 % en diciembre del 2017	Menor 80% 
		Entre 80% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa practiquemos los valores institucionales Estudiantes
15	Líder de implementación	Director de Talento Humano
16	Fecha Inicio	Abril 2013
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 3:** Implementar un sistema de información estratégica

**Indicador 1:** Disponibilidad de información estratégica

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 40: BSC de 1er Nivel**

**(Implementar un sistema de información estratégica)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Disponibilidad de información estratégica
2	Definición del KPI	Mide la disponibilidad de información estratégica para la toma de decisiones
3	Responsable del KPI	Director Administrativo
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\text{Cantidad de información disponible}}{\text{Cantidad de información requerida}}$
6	Frecuencia de Medición	Trimestral
7	Fuente de captura de datos	Área administrativa, área financiera, área de talento humano, unidades académicas
8	Línea Base	No se ha medido antes este indicador
<b>Metas</b>		
9	50% en diciembre del 2013	Menor 45% 
		Entre 45% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	55 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 55% 
		Igual o Mayor 55% 
11	60 % en diciembre del 2015	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
12	70 % en diciembre del 2016	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
13	80 % en diciembre del 2017	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa de generación de información estratégica
15	Líder de implementación	Director Administrativo
16	Fecha Inicio	Abril 2013
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Claves

**Objetivo Estratégico 4:** Implementar a fondo el modelo educativo

**Mente,** Espíritu y Cuerpo

**Indicador 1:** Modelo educativo Mente

**Responsable:** Director General

**Tabla 41: BSC de 1er Nivel**

**(Implementar a fondo el modelo educativo Mente)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Modelo educativo Mente
2	Definición del KPI	Mide el desarrollo del Modelo educativo en los aspectos de la Mente en la institución
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	% de evaluación a estudiantes Mente
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Evaluaciones del Gobierno
8	Línea Base	No se ha medido aún
<b>Metas</b>		
9	50% en diciembre del 2013	Menor 40% 
		Entre 40% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	60 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
11	70 % en diciembre del 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
12	80 % en diciembre del 2016	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
13	90 % en diciembre del 2017	Menor 80% 
		Entre 80% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa cultivemos nuestra mente
15	Líder de implementación	Director General
16	Fecha Inicio	Abril 2014
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Claves

**Objetivo Estratégico 4:** Implementar a fondo el modelo educativo

**Mente,** Espíritu y Cuerpo

**Indicador 2:** Modelo educativo Espíritu

**Responsable:** Director General

**Tabla 42: BSC de 1er Nivel**

**(Implementar a fondo el modelo educativo Espíritu)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Modelo educativo Espíritu
2	Definición del KPI	Mide el desarrollo del Modelo educativo en los aspectos de la Espíritu en la institución
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	% de evaluación a estudiantes Espíritu
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Unidades Académicas
8	Línea Base	No se ha medido aún
<b>Metas</b>		
9	50% en diciembre del 2013	Menor 40% 
		Entre 40% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	60 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
11	70 % en diciembre del 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
12	80 % en diciembre del 2016	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
13	90 % en diciembre del 2017	Menor 80% 
		Entre 80% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa cultivemos nuestro espíritu
15	Líder de implementación	Director General
16	Fecha Inicio	Abril 2014
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Claves

**Objetivo Estratégico 4:** Implementar a fondo el modelo educativo

**Mente,** Espíritu y Cuerpo

**Indicador 3:** Modelo educativo Cuerpo

**Responsable:** Director General

**Tabla 43: BSC de 1er Nivel**

**(Implementar a fondo el modelo educativo Cuerpo)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Modelo educativo Cuerpo
2	Definición del KPI	Mide el desarrollo del Modelo educativo en los aspectos del Cuerpo en la institución
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	% de evaluación a estudiantes Cuerpo
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Unidades Académicas
8	Línea Base	No se ha medido aún
<b>Metas</b>		
9	50% en diciembre del 2013	Menor 40% 
		Entre 40% y < 50% 
		Igual o Mayor 50% 
10	60 % en diciembre del 2014	Menor 50% 
		Entre 50% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
11	70 % en diciembre del 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 70% 
		Igual o Mayor 70% 
12	80 % en diciembre del 2016	Menor 70% 
		Entre 70% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
13	90 % en diciembre del 2017	Menor 80% 
		Entre 80% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
<b>Medios</b>		
14	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa cultivemos nuestro cuerpo
15	Líder de implementación	Director General
16	Fecha Inicio	Abril 2014
17	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Claves

**Objetivo Estratégico 5:** Disponer de una óptima infraestructura

**Indicador 1:** Cumplimiento de Infraestructura académica

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 44: BSC de 1er Nivel**

**(Disponer de una óptima infraestructura académica)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Cumplimiento de Infraestructura académica
2	Definición del KPI	Mide el nivel de desarrollo de la infraestructura académica de la institución
3	Responsable del KPI	Director Administrativo
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	% de evaluación de infraestructura académica
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Evaluación del Gobierno
8	Línea Base	No se ha medido aún
<b>Metas</b>		
9	65% en enero del año 2013	Menor 55% 
		Entre 55% y < 65% 
		Igual o Mayor 65% 
10	75% en enero del año 2014	Menor 65% 
		Entre 65% y < 75% 
		Igual o Mayor 75% 
11	85% en enero del año 2015	Menor 75% 
		Entre 75% y < 85% 
		Igual o Mayor 85% 
12	95% en enero del año 2016	Menor 85% 
		Entre 85% y < 95% 
		Igual o Mayor 95% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa puesta a punto de la infraestructura
14	Líder de implementación	Director Administrativo
15	Fecha Inicio	Enero 2014
16	Fecha Fin	Enero 2016

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Claves

**Objetivo Estratégico 5:** Disponer de una óptima infraestructura

**Indicador 2:** Cumplimiento de Infraestructura deportiva

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 45: BSC de 1er Nivel**

**(Disponer de una óptima infraestructura deportiva)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Cumplimiento de Infraestructura deportiva
2	Definición del KPI	Mide el nivel de desarrollo de la infraestructura deportiva de la institución
3	Responsable del KPI	Director Administrativo
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	% de evaluación de infraestructura deportiva
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Evaluación del Gobierno
8	Línea Base	No se ha medido aún
<b>Metas</b>		
9	65% en enero del año 2013	Menor 55% 
		Entre 55% y < 65% 
		Igual o Mayor 65% 
10	75% en enero del año 2014	Menor 65% 
		Entre 65% y < 75% 
		Igual o Mayor 75% 
11	85% en enero del año 2015	Menor 75% 
		Entre 75% y < 85% 
		Igual o Mayor 85% 
12	95% en enero del año 2016	Menor 85% 
		Entre 85% y < 95% 
		Igual o Mayor 95% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa puesta a punto de la infraestructura
14	Líder de implementación	Director Administrativo
15	Fecha Inicio	Enero 2014
16	Fecha Fin	Enero 2016

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Claves

**Objetivo Estratégico 6:** Captar más alumnos

**Indicador 1:** Ocupación

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 46: BSC de 1er Nivel (Captar más alumnos)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Ocupación
2	Definición del KPI	Mide la ocupación de alumnos que tiene la institución
3	Responsable del KPI	Director Administrativo
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\text{Número actual de alumnos}}{\text{Capacidad instalada}}$
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Dirección financiera
8	Línea Base	73%
<b>Metas</b>		
9	80% en enero del año 2014	Menor 75% 
		Entre 75% y <80% 
		Igual o Mayor 80% 
10	85% en enero del año 2015	Menor 80% 
		Entre 80% y < 85% 
		Igual o Mayor 85% 
11	90% en enero del año 2016	Menor 85% 
		Entre 85% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
12	95% en enero del año 2017	Menor 90% 
		Entre 90% y < 95% 
		Igual o Mayor 95% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa captación de alumnos
14	Líder de implementación	Director Administrativo
15	Fecha Inicio	Enero 2014
16	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

<b>Perspectiva:</b>	<b>Clientes y mercados</b>
<b>Objetivo Estratégico 7:</b>	<b>Lograr la satisfacción de estudiantes y padres de familia</b>
<b>Indicador 1:</b>	<b>Satisfacción de estudiantes</b>
<b>Responsable:</b>	<b>Director General</b>

**Tabla 47: BSC de 1er Nivel (Lograr la satisfacción de estudiantes)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Satisfacción de estudiantes
2	Definición del KPI	Mide vía encuestas el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto de la institución
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\Sigma(\% \text{ de satisfacción de estudiantes})}{\text{Número de encuestas realizadas}}$
6	Frecuencia de Medición	Trimestral
7	Fuente de captura de datos	Unidades académicas
8	Línea Base	78%
<b>Metas</b>		
9	80% en enero del año 2014	Menor 78% 
		Entre 78% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
10	85% en enero del año 2015	Menor 80% 
		Entre 80% y < 85% 
		Igual o Mayor 85% 
11	90% en enero del año 2016	Menor 85% 
		Entre 85% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
12	95% en enero del año 2017	Menor 90% 
		Entre 90% y < 95% 
		Igual o Mayor 95% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Proyecto medición trimestral de la satisfacción de estudiantes
14	Líder de implementación	Directores académicos
15	Fecha Inicio	Mayo 2013
16	Fecha Fin	Enero 2017

Elaboración: Autor

<b>Perspectiva:</b>	<b>Clientes y mercados</b>
<b>Objetivo Estratégico 7:</b>	<b>Lograr la satisfacción de estudiantes y padres de familia</b>
<b>Indicador 2:</b>	<b>Satisfacción de padres de familia</b>
<b>Responsable:</b>	<b>Director General</b>

**Tabla 48: BSC de 1er Nivel (Lograr la satisfacción de padres de familia)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Satisfacción de padres de familia
2	Definición del KPI	Mide vía encuestas el nivel de satisfacción de los padres de familia respecto de la institución
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\Sigma(\% \text{ de satisfacción de estudiantes})}{\text{Número de encuestas realizadas}}$
6	Frecuencia de Medición	Trimestral
7	Fuente de captura de datos	Padres de Familia
8	Línea Base	78%
<b>Metas</b>		
9	80% en enero del año 2014	Menor 78% 
		Entre 78% y < 80% 
		Igual o Mayor 80% 
10	85% en enero del año 2015	Menor 80% 
		Entre 80% y < 85% 
		Igual o Mayor 85% 
11	90% en enero del año 2016	Menor 85% 
		Entre 85% y < 90% 
		Igual o Mayor 90% 
12	95% en enero del año 2017	Menor 90% 
		Entre 90% y < 95% 
		Igual o Mayor 95% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Proyecto medición trimestral de la satisfacción de padres de familia
14	Líder de implementación	Director administrativo
15	Fecha Inicio	Mayo 2013
16	Fecha Fin	Enero 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Clientes y mercados

**Objetivo Estratégico 8:** Lograr reconocimiento como una unidad educativa de excelencia

**Indicador 1:** Reconocimiento

**Responsable:** Director General

**Tabla 49: BSC de 1er Nivel**

**(Lograr reconocimiento como una unidad educativa de excelencia)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Reconocimiento
2	Definición del KPI	Mide vía encuestas el reconocimiento que tiene la institución en la comunidad
3	Responsable del KPI	Director General
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\sum(\% \text{ de reconocimiento de la institución})}{\text{Número de encuestas realizadas}}$
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Dirección General
8	Línea Base	No se ha medido aún
<b>Metas</b>		
9	60% en enero del año 2014	Menor 55% 
		Entre 55% y < 60% 
		Igual o Mayor 60% 
10	65% en enero del año 2015	Menor 60% 
		Entre 60% y < 65% 
		Igual o Mayor 65% 
11	75% en enero del año 2016	Menor 65% 
		Entre 65% y < 75% 
		Igual o Mayor 75% 
12	85% en enero del año 2017	Menor 75% 
		Entre 75% y < 85% 
		Igual o Mayor 85% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa posicionamiento de la UEPV
14	Líder de implementación	Director General
15	Fecha Inicio	Enero 2014
16	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Financiera

**Objetivo Estratégico 9:** Lograr rentabilidad

**Indicador 1:** Margen neto de utilidad

**Responsable:** Director Financiero

**Tabla 50: BSC de 1er Nivel (Lograr rentabilidad)**

No.	Elementos	Descripción
<b>Medidas</b>		
1	Nombre del KPI	Margen neto de utilidad
2	Definición del KPI	Mide la relación entre la utilidad neta y los ingresos totales
3	Responsable del KPI	Director Financiero
4	Unidad de Medida	Porcentaje
5	Método para calcular el KPI	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$
6	Frecuencia de Medición	Anual
7	Fuente de captura de datos	Dirección financiera
8	Línea Base	8%
<b>Metas</b>		
9	11% en enero del año 2014	Menor 9% 
		Entre 9% y <11% 
		Igual o Mayor 11% 
10	14% en enero del año 2015	Menor 11% 
		Entre 11% y <14% 
		Igual o Mayor 14% 
11	17% en enero del año 2016	Menor 14% 
		Entre 14% y <17% 
		Igual o Mayor 17% 
12	20% en enero del año 2017	Menor 17% 
		Entre 17% y <20% 
		Igual o Mayor 20% 
<b>Medios</b>		
13	Iniciativas Estratégicas (Programas - Planes - Proyectos)	Programa captación de alumnos
14	Líder de implementación	Director Administrativo
15	Fecha Inicio	Enero 2014
16	Fecha Fin	Diciembre 2017

Elaboración: Autor

#### **5.4. Balanced Scorecard de 2do Nivel**

Este segundo nivel de despliegue relaciona el Balanced Scorecard institucional (1er nivel), con cada uno de los procesos definidos en la Cadena de Valor, para de esta manera alinear la organización con la estrategia, en esta relación hay que identificar:

- Los objetivos de contribución
- Los KPI's de los objetivos de contribución
- Las metas que se asignará a cada objetivo de contribución.

El concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la Visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes.

Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino como un proceso continuo que requiere constante y rápido re-enfoque y re-alineamiento, lo que nos garantizará la Excelencia Organizacional.

Por esta razón, es que una vez completado el Balanced Scorecard de 1er nivel, es importante que todas las unidades, departamentos y procesos deben alinearse a la estrategia organizacional formulada (Proaño, 2011).

## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Planificación y diseño curricular

Tabla 51: BSC de 2do Nivel (Planificación y diseño curricular)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Planificación y diseño curricular						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
FINANZAS	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17	7.1 Implementar proyecto medición satisfacción de estudiantes	efectividad del plan satisfacción estudiantes	80%	85%	90%	95%	100%
CLIENTES	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17							
	Reconocimiento	85% Dic/17							
PROCESOS	Modelo Educativo Mente	90% Dic/17	4.1 Implementar programa cultivemos nuestra mente	efectividad del plan mente	80%	85%	90%	95%	100%
	Modelo Educativo Espíritu	90% Dic/17	4.2 Implementar programa cultivemos nuestro espíritu	efectividad de plan espíritu	80%	85%	90%	95%	100%
	Modelo Educativo Cuerpo	90% Dic/17	4.3 Implementar programa cultivemos nuestro cuerpo	efectividad de plan cuerpo	80%	85%	90%	95%	100%
	Cumplimiento Infraestructura Académica	95% Ene/16	5.1 Implementar programa puesta a punto de la infraestructura académica	efectividad de plan infraestructura académica	90%	100%			
	Cumplimiento Infraestructura Deportiva	95% Ene/16	5.2 Implementar programa puesta a punto de la infraestructura deportiva	efectividad de plan infraestructura deportiva	90%	100%			

Continua →

	Ocupación	95% Dic/17							
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Cumplimiento Competencias Docentes	90% Dic/17	1.1 Implementar proyecto certificación de docentes	efectividad de plan certificación docentes	80%	85%	90%	95%	100%
	Cumplimiento Valores Docentes	90% Dic/17	2.1 Implementar programa practiquemos los valores institucionales docentes	efectividad de plan valores docentes	80%	85%	90%	95%	100%
	Cumplimiento Valores Estudiantes	90% Dic/17	2.2 Implementar programa practiquemos los valores institucionales estudiantes	efectividad de plan valores estudiantes	80%	85%	90%	95%	100%
	Disponibilidad Información Estratégica	80% Dic/17							

## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Administración Educativa

Tabla 52: BSC de 2do Nivel (Administración Educativa)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Administración Educativa						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
FINANZAS	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17	7.1 Implementar proyecto medición satisfacción de estudiantes	ejecución del plan satisfacción estudiantes	80%	85%	90%	95%	100%
CLIENTES	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17							
	Reconocimiento	85% Dic/17							
PROCESOS	Modelo Educativo	90% Dic/17							
	Mente Educativo	90% Dic/17							
	Espíritu Educativo	90% Dic/17							
	Cuerpo Cumplimiento								
	Infraestructura Académica	95% Ene/16							
	Cumplimiento Infraestructura Deportiva	95% Ene/16							
	Ocupación	95% Dic/17							

Continua →



## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Ejecución de la Formación

Tabla 53: BSC de 2do Nivel (Ejecución de la Formación)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Ejecución de la Formación						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
<b>FINANZAS</b>	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17							
<b>CLIENTES</b>	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17							
	Reconocimiento	85% Dic/17							
<b>PROCESOS</b>	Modelo Educativo Mente	90% Dic/17	4.1 Implementar programa cultivemos nuestra mente	ejecución de plan mente	80%	85%	90%	95%	100%
	Modelo Educativo Espíritu	90% Dic/17	4.2 Implementar programa cultivemos nuestro espíritu	ejecución de plan espíritu	80%	85%	90%	95%	100%
	Modelo Educativo Cuerpo	90% Dic/17	4.3 Implementar programa cultivemos nuestro cuerpo	ejecución de plan cuerpo	80%	85%	90%	95%	100%
	Cumplimiento Infraestructura Académica	95% Ene/16							
	Cumplimiento Infraestructura Deportiva	95% Ene/16							
	Ocupación	95% Dic/17							

Continua →

<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Cumplimiento Competencias Docentes	90% Dic/17							
	Cumplimiento Valores Docentes	90% Dic/17							
	Cumplimiento Valores Estudiantes	90% Dic/17	2.2 Implementar programa practiquemos los valores institucionales estudiantes	cumplimiento de plan valores estudiantes	50%	60%	70%	80%	90%
	Disponibilidad Información Estratégica	80% Dic/17							

## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Evaluaciones

Tabla 54: BSC de 2do Nivel (Evaluaciones)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC - Área / Proceso Evaluaciones						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
FINANZA	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17							
CLIENTES	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17							
	Reconocimiento	85% Dic/17							
	Modelo Educativo o Mente	90% Dic/17	4.1 Implementar programa cultivemos nuestra mente	incremento promedio de notas	5%	5%	5%	5%	5%
PROCESOS	Modelo Educativo o Espíritu	90% Dic/17	4.2 Implementar programa cultivemos nuestro espíritu	incremento promedio de notas	5%	5%	5%	5%	5%
	Modelo Educativo o Cuerpo	90% Dic/17	4.3 Implementar programa cultivemos nuestro cuerpo	incremento de participación del alumnado en deportes	5%	5%	5%	5%	5%
	Cumplimiento Infraestructura Académica	95% Ene/16							
	Cumplimiento Infraestructura Deportiva	95% Ene/16							
	Ocupación	95% Dic/17							

Continua →

<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Cumplimiento Competencias Docentes	90% Dic/17							
	Cumplimiento Valores Docentes	90% Dic/17							
	Cumplimiento Valores Estudiantes	90% Dic/17	2.2 Implementar programa practiquemos los valores institucionales estudiantes	practica de valores estudiantes	50%	60%	70%	80%	90%
	Disponibilidad Información Estratégica	80% Dic/17							

## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Gestión del Talento Humano

Tabla 55: BSC de 2do Nivel (Gestión del Talento Humano)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Gestión del Talento Humano						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
FINANZAS	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17							
CLIENTES	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17							
	Reconoci miento	85% Dic/17							
PROCESOS	Modelo Educativ o	90% Dic/17							
	Mente Modelo Educativ o	90% Dic/17							
	Espíritu Modelo Educativ o	90% Dic/17							
	Cuerpo Cumplimi ento								
	Infraestru ctura Académi ca	95% Ene/16							
	Cumplimi ento Infraestru ctura	95% Ene/16							
	Deportiva Ocupació n	95% Dic/17							
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimi ento Compete ncias Docentes	90% Dic/17	1.1 Implementar proyecto certificación de docentes	docente s certifica dos	50%	60%	70%	80%	90%
									Continua →

Cumplimiento Valores Docentes	90% Dic/17	2.1 Implementar programa practicamos los valores institucional es docentes	practica de valores docente s	50%	60%	70%	80%	90%
Cumplimiento Valores Estudiantes	90% Dic/17							
Disponibilidad Información Estratégica	80% Dic/17							

## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Gestión Administrativa

Tabla 56: BSC de 2do Nivel (Gestión Administrativa)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Gestión Administrativa						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
FINANZA	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17							
CLIENTES	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17	7.2 Implementar proyecto medición de satisfacción de padres de familia	ejecución plan satisfacción padres de familia	80%	85%	90%	95%	100%
	Reconoci miento	85% Dic/17	8.1 Implementar programa medición del posicionami ento de la UEPV	ejecución plan posicion amiento de la UEPV	80%	85%	90%	95%	100%
PROCESOS	Modelo Educativo Mente	90% Dic/17							
	Modelo Educativo Espíritu	90% Dic/17							
	Modelo Educativo Cuerpo	90% Dic/17							
	Cumplimi ento Infraestr ctura Académi ca	95% Ene/16	5.1 Implementar programa puesta a punto de la infraestructu ra académica	ejecución plan infraestr uctura académi ca	90%	100%			
	Cumplimi ento Infraestr ctura Deportiva	95% Ene/16	5.2 Implementar programa puesta a punto de la infraestructu ra deportiva	ejecución plan infraestr uctura deportiv a	80%	100%			
	Ocupació n	95% Dic/17	6.1 Implementar programa captación de alumnos	Ocupaci ón anual	75%	80%	85%	90%	95%

Continua →



## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Gestión Financiera

Tabla 57: BSC de 2do Nivel (Gestión Financiera)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Gestión Financiera						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
FINANZAS	Margen neto de utilidad	20% Dic/17	9.1 Implementar programa uso eficiente de recursos	Cumplim iento de presupu esto	80%	85%	90%	95%	100%
	Satisfacci ón Estudiant es	95% Dic/17							
CLIENTES	Satisfacci ón Padres de Familia	95% Dic/17	7.2 Implementar proyecto medición de satisfacción de padres de familia	disminuc ión de la cartera vencida	5%	5%	5%	5%	5%
	Reconoci miento	85% Dic/17							
PROCESOS	Modelo Educativ o	90% Dic/17							
	Mente Modelo Educativ o	90% Dic/17							
	Espíritu								
	Modelo Educativ o Cuerpo	90% Dic/17							

Continua →



## Balanced Scorecard de 2do Nivel

## Proceso: Gestión de la Innovación

Tabla 58: BSC de 2do Nivel (Gestión de la Innovación)

BSC 2do Nivel									
BSC 1er Nivel			BSC – Área / Proceso Gestión de la Innovación						
	KPI	Metas	Objetivos Contribución	KPI del Proceso	Meta Dic/13	Meta Dic/14	Meta Dic/15	Meta Dic/16	Meta Dic/17
<b>FINANZAS</b>	Margen neto de utilidad	20% Dic/17							
	Satisfacción Estudiantes	95% Dic/17	7.1 Implementar proyecto medición satisfacción de estudiantes	nuevas actividad es estudian tiles	2	2	2	2	2
<b>CLIENTES</b>	Satisfacción Padres de Familia	95% Dic/17	7.2 Implementar proyecto medición de satisfacción de padres de familia	Satisfac ción anual de padres de familia	80%	82%	85%	90%	95%
	Reconoci miento	85% Dic/17	8.1 Implementar programa medición del posicionami ento de la UEPV	nuevas actividad es estudian tiles	2	2	2	2	2
<b>PROCESOS</b>	Modelo Educativ o Mente	90% Dic/17							

Continua →

	Modelo	
	Educativ	90%
	o	Dic/17
	Espíritu	
	Modelo	
	Educativ	90%
	o	Dic/17
	Cuerpo	
	Cumplimi	
	ento	
	Infraestructura	95%
		Ene/16
	Académi	
	ca	
	Cumplimi	
	ento	
	Infraestructura	95%
		Ene/16
	Deportiva	
	Ocupació	95%
	n	Dic/17
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Cumplimi	
	ento	
	Compete	90%
	ncias	Dic/17
	Docentes	
	Cumplimi	
	ento	90%
	Valores	Dic/17
	Docentes	
	Cumplimi	
ento		
Valores	90%	
Estudiant	Dic/17	
es		
Disponibi		
lidad		
Informaci	80%	
ón	Dic/17	
Estratégi		
ca		

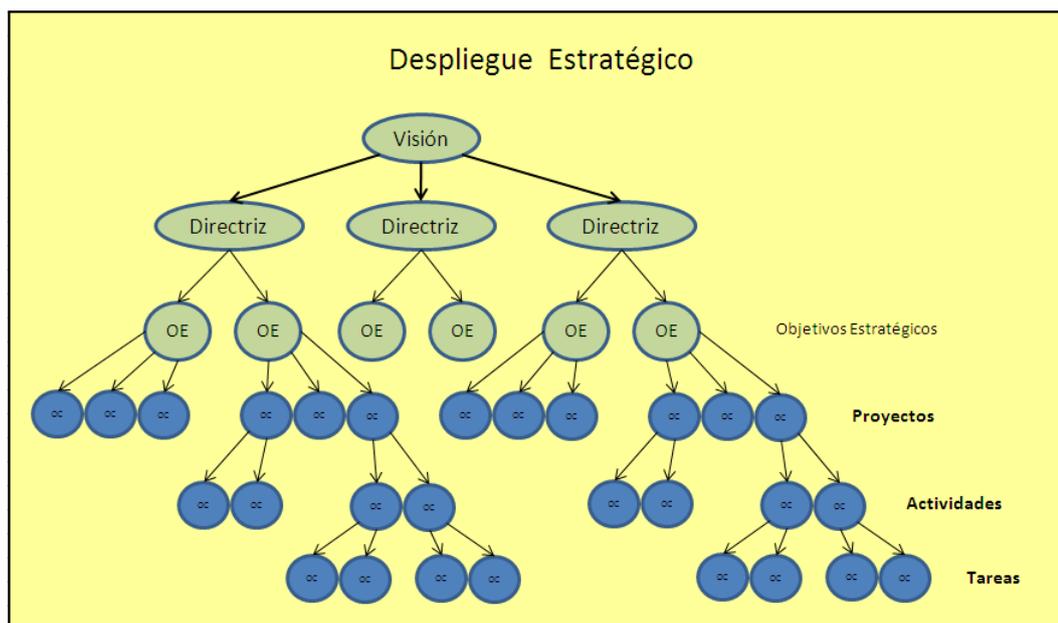
## CAPÍTULO 6

### PLAN OPERATIVO ANUAL – Primer periodo

#### 6.1. Despliegue de la Estrategia

Continuando con el despliegue de la estrategia a modo de cascada, el siguiente paso es desplegar el tercer nivel, es decir hay que desplegar los proyectos en actividades, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 55: Despliegue estratégico**



Elaboración: Autor

Este gráfico permite visualizar como los Objetivos Estratégicos se despliegan en Proyectos y estos a su vez en Actividades; para luego las Actividades desplegarse en Tareas.

## **6.2. Despliegue estratégico de 3er Nivel**

Este es el tercer nivel de despliegue de la estrategia, para lograrlo toma los Proyectos identificados en el 2do nivel del BSC y los despliega en Actividades, como se muestra en las siguientes tablas:

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 1:** Mantener docentes calificados

**KPI Ob. Estratégico:** Cumplimiento de competencias de docentes

**Objetivo contribución:** 1.1 Proyecto de Certificación de Docentes

**Responsable:** Director General

**Tabla 59: Despliegue de 3er Nivel**  
(Proyecto de Certificación de Docentes)

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	1.1 Proyecto de Certificación de Docentes				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad de plan certificación docentes	Identificar las competencias necesarias por docente	Directores Académicos	3-Jun-2013 31-Jul-2013	\$ 0.00	Informe con competencias que requieren los docentes
Efectividad de plan certificación docentes	Levantar las competencias que tiene cada docente	Directores Académicos	1-Ago-2013 30-Ago-2013	\$ 0.00	Informe con competencias que tienen los docentes
Efectividad de plan certificación docentes	Establecer la brecha de competencias	Directores Académicos	2-Sep-2013 30-Sep-2013	\$ 0.00	Informe de competencias que les faltan a los docentes
Efectividad de plan certificación docentes	Diseñar un plan para certificar a docentes	Director General	1-Oct-2013 29-Nov-2013	\$ 0.00	Plan de certificación de docentes aprobado
Ejecución de plan certificación docentes	Implementar el Plan	Directores Académicos	Año 2014 Año 2017	-----	---
Docentes certificados	Evaluar los resultados	Director General	Cada Año En Diciembre	-----	---
Efectividad de plan certificación docentes	Incorporar Mejoras en el Plan	Director General	Cada Año En Enero	-----	---
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 2:** Consolidar la cultura institucional

**KPI Ob. Estratégico:** Cumplimiento de valores Docentes

**Objetivo contribución:** 2.1 Programa practiquemos los valores institucionales Docentes

**Responsable:** Director Talento Humano

**Tabla 60: Despliegue de 3er Nivel**

**(Programa practiquemos los valores institucionales Docentes)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	2.1 Programa practiquemos los valores institucionales Docentes				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad del plan valores docentes	Ratificar y Actualizar los valores institucionales	Director General	3-Jun-2013 30-Ago-2013	\$ 500.00 Honorarios Facilitador	Informe con valores institucionales actualizados y priorizados
Efectividad del plan valores docentes	Realizar un plan para docentes de práctica de valores institucionales	Director Talento Humano	2-Sep-2013 29-Nov-2013	\$ 500.00 Honorarios Facilitador	Plan de valores institucionales aprobado
Practica de valores docentes	Implementar el plan	Director Talento Humano	A partir de Abr-2014	-----	---
Practica de valores docentes	Evaluar el plan	Director General	Cada Año A partir de Dic-2014	-----	---
Efectividad del plan valores docentes	Incorporar mejoras en el plan	Director Talento Humano	Cada Año a partir de Ene-2015	-----	---
Total año 2013 →				\$ 1.000.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 2:** Consolidar la cultura institucional

**KPI Ob. Estratégico:** Cumplimiento de valores Estudiantes

**Objetivo contribución:** 2.2 Programa practiquemos los valores institucionales Estudiantes

**Responsable:** Directores Académicos

**Tabla 61: Despliegue de 3er Nivel**

**(Programa practiquemos los valores institucionales Estudiantes)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	2.2 Programa practiquemos valores institucionales Estudiantes				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad del plan valores estudiantes	Ratificar y Actualizar los valores institucionales	Director General	3-Jun-2013 30-Ago-2013	\$ 0.00	Informe con valores institucionales actualizados y priorizados
Efectividad del plan valores estudiantes	Realizar un plan para estudiantes de práctica de valores institucionales	Directores Académicos	2-Sep-2013 29-Nov-2013	\$ 0.00	Plan de valores institucionales aprobado
Cumplimiento de plan valores estudiantes	Implementar el plan	Director Talento Humano	A partir de Abr-2014	-----	---
Practica de valores estudiantes	Evaluar el plan	Director General	Cada Año A partir de Dic-2014	-----	---
Efectividad del plan valores estudiantes	Incorporar mejoras en el plan	Director Talento Humano	Cada Año a partir de Ene-2015	-----	---
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo Estratégico 3:** Implementar un sistema de información estratégica

**KPI Ob. Estratégico:** Disponibilidad de información estratégica

**Objetivo contribución:** 3.1 Programa de generación de información estratégica

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 62: Despliegue de 3er Nivel**

**(Programa de generación de información estratégica)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	3.1 Programa de generación de información estratégica				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad de plan información estratégica	Identificar la información estratégica que necesita la institución Hacer un plan para dotar de información estratégica a la UEPV	Director Administrativo	3-Jun-2013 30-Sep-2013	\$ 0.00	Informe con información estratégica que necesita la institución
Efectividad de plan información estratégica	Implementar el plan	Director Administrativo	1-Oct-2013 31-Dic-2013	\$ 0.00	Plan de información estratégica aprobado
Uso de información estratégica disponible	Implementar el plan	Director Administrativo	A partir de Mzo-2014	-----	---
Uso de información estratégica disponible	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2015	-----	---
Efectividad de plan información estratégica	Incorporar mejoras al plan	Director Administrativo	Cada Año a partir de Ene-2016		
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Internos

**Objetivo Estratégico 4:** Implementar a fondo el modelo educativo

**Mente,** Espíritu, Cuerpo

**KPI Ob. Estratégico:** Modelo educativo Mente

**Objetivo contribución:** 4.1 Programa cultivemos nuestra mente

**Responsable:** Director General

**Tabla 63: Despliegue de 3er Nivel**  
**(Programa cultivemos nuestra mente)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	4.1 Programa cultivemos nuestra mente				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad del plan mente	Identificar los criterios que debe tener el programa	Director General	1-Ago-2013 31-Oct-2013	\$ 0.00	Informe con criterios del programa
Efectividad del plan mente	Hacer un plan para cultivar la mente de los estudiantes	Director General	1-Nov-2013 31-Dic-2013	\$ 0.00	Plan para cultivar Mente aprobado
Ejecución del plan mente	Implementar el plan	Directores Académicos	A partir de Mzo-2014	-----	---
Incremento promedio de notas	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2015	-----	---
Efectividad del plan mente	Incorporar mejoras al plan	Director General	Cada Año a partir de Ene-2016	-----	---
			Total año 2013 →	\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Internos

**Objetivo Estratégico 4:** Implementar a fondo el modelo educativo

**Mente,** Espíritu, Cuerpo

**KPI Ob. Estratégico:** Modelo educativo Espíritu

**Objetivo contribución:** 4.2 Programa cultivemos nuestro espíritu

**Responsable:** Director General

**Tabla 64: Despliegue de 3er Nivel**  
(Programa cultivemos nuestro espíritu)

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	4.2 Programa cultivemos nuestro espíritu				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad del plan espíritu	Identificar los criterios que debe tener el programa	Director General	3-Mzo-2014 30-May-2014	-----	---
Efectividad del plan espíritu	Hacer un plan para cultivar el espíritu de los estudiantes	Director General	2-Jun-2014 31-Jul-2014	-----	---
Ejecución del plan espíritu	Implementar el plan	Directores Académicos	A partir de Ago-2014	-----	---
Incremento promedio de notas	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2015	-----	---
Efectividad del plan espíritu	Incorporar mejoras al plan	Director General	Cada Año a partir de Ene-2016	-----	---
			Total año 2013 →	-----	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Internos

**Objetivo Estratégico 4:** Implementar a fondo el modelo educativo

**Mente,** Espíritu, **Cuerpo**

**KPI Ob. Estratégico:** Modelo educativo Cuerpo

**Objetivo contribución:** 4.3 Programa cultivemos nuestro cuerpo

**Responsable:** Director General

**Tabla 65: Despliegue de 3er Nivel**  
**(Programa cultivemos nuestro cuerpo)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	4.3 Programa cultivemos nuestro cuerpo				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad del plan cuerpo	Identificar los criterios que debe tener el programa	Director General	1-Ago-2014 31-Oct-2014	-----	---
Efectividad del plan cuerpo	Hacer un plan para cultivar el cuerpo de los estudiantes	Director General	4-Nov-2014 31-Dic-2014	-----	---
Ejecución del plan cuerpo	Implementar el plan	Directores Académicos	A partir de Feb-2015	-----	---
Incremento de participación del alumnado en deportes	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2015	-----	---
Efectividad del plan cuerpo	Incorporar mejoras al plan	Director General	Cada Año a partir de Ene-2016	-----	---
			Total año 2013 →	-----	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Internos

**Objetivo Estratégico 5:** Disponer de una óptima infraestructura

**KPI Ob. Estratégico:** Cumplimiento de Infraestructura académica

**Objetivo contribución:** 5.1 Programa puesta a punto de la infraestructura Académica

**Responsable:** Directores Académicos

**Tabla 66: Despliegue de 3er Nivel**

**(Programa puesta a punto de la infraestructura Académica)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	5.1 Programa puesta a punto de la infraestructura Académica				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad de plan infraestructura académica	Identificar la infraestructura Académica que necesitamos	Directores Académicos	2-May-2013 28-Jun-2013	\$ 0.00	Informe de infraestructura requerida
Efectividad de plan infraestructura académica	Hacer un plan para poner a punto la infraestructura	Director Administrativo	2-Sep-2013 31-Oct-2013	\$ 0.00	Plan de puesta a punto de la infraestructura aprobado
Ejecución plan infraestructura académica	Implementar el plan	Director Administrativo	A partir de Feb-2014	-----	---
Ejecución plan infraestructura académica	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2014	-----	---
Efectividad de plan infraestructura académica	Incorporar mejoras al plan	Director Administrativo	Cada Año a partir de Ene-2015	-----	---
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Internos

**Objetivo Estratégico 5:** Disponer de una óptima infraestructura

**KPI Ob. Estratégico:** Cumplimiento de Infraestructura deportiva

**Objetivo contribución:** 5.2 Programa puesta a punto de la infraestructura Deportiva

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 67: Despliegue de 3er Nivel**

**(Programa puesta a punto de la infraestructura Deportiva)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	5.2 Programa puesta a punto de la infraestructura Deportiva				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Efectividad del plan infraestructura deportiva	Identificar la infraestructura deportiva que necesitamos	Director Administrativo	2-May-2013 28-Jun-2013	\$ 0.00	Informe de infraestructura requerida
Efectividad del plan infraestructura deportiva	Hacer un plan para poner a punto la infraestructura	Director Administrativo	2-Sep-2013 31-Oct-2013	\$ 0.00	Plan de puesta a punto de la infraestructura aprobado
Ejecución plan infraestructura deportiva	Implementar el plan	Director Administrativo	A partir de Feb-2014	-----	---
Ejecución plan infraestructura deportiva	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2014	-----	---
Efectividad del plan infraestructura deportiva	Incorporar mejoras al plan	Director Administrativo	Cada Año a partir de Ene-2015	-----	---
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Procesos Internos

**Objetivo Estratégico 6:** Captar más alumnos

**KPI Ob. Estratégico:** Ocupación

**Objetivo contribución:** 6.1 Programa captación de alumnos

**Responsable:** Director Administrativo

**Tabla 68: Despliegue de 3er Nivel (Programa captación de alumnos)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	6.1 Programa captación de alumnos				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Ocupación anual	Seleccionar consultor en marketing	Director General	2-May-2013 28-Jun-2013	\$ 0.00	Contrato con consultor de Marketing
Ocupación anual	Hacer un benchmarking con instituciones rivales	Consultor marketing Director Administrativo	1-Jul-2013 30-Ago-2013	\$ 5.000.00 Honorarios profesional Benchmarking	Informe de Benchmarking aprobado
Ocupación anual	Hacer un plan de marketing para captar más alumnos	Consultor marketing Director Administrativo	2-Sep-2013 29-Nov-2013	\$ 10.000.00 Honorarios profesional Plan de Marketing	Informe de Plan de Marketing aprobado
Ocupación anual	Implementar el plan	Consultor marketing Director Administrativo	A partir de Feb-2014	-----	---
Incremento de rentabilidad	Evaluar el plan	Director General	Cada Año a partir de Dic-2014	-----	---
Ocupación anual	Incorporar mejoras al plan	Consultor marketing Director Administrativo	Cada Año a partir de Ene-2015	-----	---
Total año 2013 →				\$ 15.000.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Clientes

**Objetivo Estratégico 7:** Lograr la satisfacción de estudiantes y padres de familia

**KPI Ob. Estratégico:** Satisfacción de estudiantes

**Objetivo contribución:** 7.1 Proyecto medición de satisfacción de estudiantes

**Responsable:** Director General

**Tabla 69: Despliegue de 3er Nivel**

**(Proyecto medición de satisfacción de estudiantes)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	7.1 Proyecto medición de satisfacción de estudiantes				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Ejecución del plan satisfacción estudiantes	Realizar encuestas internas a estudiantes	Directores Académicos	Trimestralmente	\$ 0.00	Informe de encuestas
Nuevas actividades estudiantiles	Evaluar los resultados de la medición	Director General	Trimestralmente	\$ 0.00	Acta con evaluación de resultados
Efectividad del plan satisfacción estudiantes	Disponer correctivos para mejorar en la próxima medición	Director General	Trimestralmente	\$ 0.00	Informe de correctivos a incorporar
Efectividad del plan satisfacción estudiantes	Implementar los correctivos	Directores Académicos	Trimestralmente	\$ 0.00	Informes de avance
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Clientes

**Objetivo Estratégico 7:** Lograr la satisfacción de estudiantes y padres de familia

**KPI Ob. Estratégico:** Satisfacción de padres de familia

**Objetivo contribución:** 7.2 Proyecto medición de satisfacción de padres de familia

**Responsable:** Director General

**Tabla 70: Despliegue de 3er Nivel**

**(Proyecto medición de satisfacción de padres de familia)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	7.2 Proyecto medición de satisfacción de padres de familia				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Ejecución del plan satisfacción padres de familia	Realizar encuestas internas a padres de familia	Director Administrativo	Trimestralmente	\$ 0.00	Informe de encuestas
Disminución de la cartera vencida	Evaluar los resultados de la medición	Director General	Trimestralmente	\$ 0.00	Acta con evaluación de resultados
Ejecución del plan satisfacción padres de familia	Disponer correctivos para mejorar en la próxima medición	Director General	Trimestralmente	\$ 0.00	Informe de correctivos a incorporar
Satisfacción anual de padres de familia	Implementar los correctivos	Director Administrativo	Trimestralmente	\$ 0.00	Informes de avance
Total año 2013 →				\$ 0.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Clientes

**Objetivo Estratégico 8:** Lograr reconocimiento como una unidad educativa de excelencia

**KPI Ob. Estratégico:** Reconocimiento

**Objetivo contribución:** 8.1 Programa medición del posicionamiento de la UEPV

**Responsable:** Director General

**Tabla 71: Despliegue de 3er Nivel**

**(Programa medición del posicionamiento de la UEPV)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	8.1 Programa medición del posicionamiento de la UEPV				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Ejecución plan posicionamiento de la UEPV	Realizar encuestas externas del posicionamiento de la UEPV	Director Administrativo	Anualmente	\$ 6.000.00	Informe de encuestas
Ejecución plan posicionamiento de la UEPV	Evaluar los resultados de la medición	Director General	Anualmente	\$ 0.00	Acta con evaluación de resultados
Ejecución plan posicionamiento de la UEPV	Disponer correctivos para mejorar en la próxima medición	Director General	Anualmente	\$ 0.00	Informe de correctivos a incorporar
Ejecución plan posicionamiento de la UEPV	Implementar los correctivos	Director Administrativo	Anualmente	\$ 0.00	Informes de avance
Total año 2013 →				\$ 6.000.00	---

Elaboración: Autor

**Perspectiva:** Financiera

**Objetivo Estratégico 9:** Lograr rentabilidad

**KPI Ob. Estratégico:** Margen neto de utilidad

**Objetivo contribución:** 9.1 Programa uso eficiente de recursos

**Responsable:** Director Financiero

**Tabla 72: Despliegue de 3er Nivel (Programa uso eficiente de recursos)**

2do Nivel KPI's Ob. Contrib.	9.1 Programa uso eficiente de recursos				
	Actividades ¿Cómo?	Responsable ¿Quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Presupuesto ¿Cuánto?	Entregable
Cumplimiento de presupuesto	Establecer presupuesto para todas las áreas de UEPV	Director Financiero	Anualmente	\$ 0.00	Presupuesto aprobado
Cumplimiento de presupuesto	Informar sobre el presupuesto o asignado a cada área	Director Financiero	Anualmente	\$ 0.00	Informe presupuestario anual
Cumplimiento de presupuesto	Entregar recursos de acuerdo a flujo presupuestario	Director Financiero	De acuerdo a flujo presupuestario	\$ 0.00	Informe de entrega de recursos
Cumplimiento de presupuesto	Verificar el uso de los recursos y cumplimiento de metas de todas las áreas	Director General	De acuerdo a flujo presupuestario	\$ 0.00	Informe de utilización de recursos
Cumplimiento de presupuesto	Informar al Director general	Director Financiero	Trimestralmente	\$ 0.00	Informe de uso de recursos
			Total año 2013 →	\$ 0.00	---

Elaboración: Autor



## 6.4. Presupuesto de ejecución de proyectos

El siguiente es el presupuesto que tienen los distintos proyectos que se ejecutarán durante el año 2013 en la UEPV.

**Tabla 74: Presupuesto de proyectos año 2013**

Proyectos	Año 2013											
	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1.1 Proyecto de Certificación de Docentes												
2.1 Programa practiquemos los valores institucionales Docentes								\$500			\$500	
2.2 Programa practiquemos valores institucionales Estudiantes												
3.1 Programa de generación de información estratégica												
4.1 Programa cultivemos nuestra mente												
5.1 Programa puesta a punto de la infraestructura Académica												
5.2 Programa puesta a punto de la infraestructura Deportiva												
6.1 Programa captación de alumnos								\$5.000			\$10.000	
7.1 Proyecto medición de satisfacción de estudiantes												
7.2 Proyecto medición de satisfacción de padres de familia												
9.1 Programa uso eficiente de recursos												
<b>TOTAL POR MES</b>								\$5.500			\$10.500	
<b>TOTAL AÑO 2013</b>								<b>\$16.000</b>				

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES

Como corolario de este trabajo de investigación se presenta una síntesis de los resultados más relevantes que se lograron en este proceso que ha durado ocho meses y ha sido muy participativo y enriquecedor, por los espacios de análisis, discusión y concertación en los cuáles se compartió visiones sobre la situación actual y sobre el futuro de la institución, esto ha generado un sentido de pertenencia entre los participantes respecto del trabajo realizado.

#### ***Conclusiones del Capítulo 2: (Diagnóstico Situacional)***

1. Hay altas exigencias de las autoridades educativas del país, que están implementando medidas para mejorar drásticamente el nivel de todo el sistema educativo nacional.
2. Existe una fuerte rivalidad con las otras instituciones educativas privadas que están en el mismo sector y que se dirigen al mismo mercado objetivo.

#### ***Conclusiones del Capítulo 3: (Estudio Prospectivo)***

3. Solo el escenario tendencial tiene una probabilidad de ocurrencia superior al 31%, la probabilidad de ocurrencia de todos los otros

escenarios es inferior al 11%, además todas las hipótesis sobre las que se construyeron los distintos escenarios son hipótesis que contribuyen positivamente al desarrollo de la UEPV.

#### ***Conclusiones del Capítulo 4: (Direccionamiento Estratégico)***

4. La Visión está construida sobre el escenario apuesta, además es coherente con el impacto que tendrá la Misión en el futuro por lo que su realización tiene altas probabilidades de éxito.

#### ***Conclusiones del Capítulo 5: (Plan General de Actividades)***

5. Existen nuevos indicadores en la institución cuyos datos iniciales han sido fijados en base al criterio subjetivo de los expertos.

#### ***Conclusiones del Capítulo 6: (Plan Operativo Anual)***

6. Existen metodologías de trabajo nuevas como El Plan Operativo Anual que no han sido utilizadas antes por el personal de la institución.

## CAPÍTULO 8

### RECOMENDACIONES

Como parte fundamental de esta investigación y tratando de lograr cambios positivos en la institución, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Preparar a la institución para los cambios que se están generando desde el Gobierno Central.
2. Implementar a fondo el modelo educativo “Mente, Espíritu y Cuerpo” como una ventaja competitiva de la UEPV.
3. Monitorear los resultados que arrojen los nuevos indicadores en cada medición, para de ser necesario ajustar las métricas inicialmente proporcionadas.
4. Capacitar en las nuevas metodología y supervisar su implementación.
5. Implementar de forma inmediata la Planificación Estratégica de la UEPV, aprovechando el entusiasmo y cohesión del grupo.

## REFERENCIAS

- Comisión Para La Prospectiva Institucional. (Noviembre de 2006). Obtenido de Calaméo: <http://es.calameo.com/read/0003250057a931bb70276>
- Consejo Nacional de Educación. (2006). *Publicaciones*. Obtenido de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/?s=plan+decenal+de+educaci%C3%B3n>
- Constituyente, A. N. (Octubre de 2008). *Documentos*. Obtenido de Sitio web Asamblea Nacional: [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolillo.pdf)
- CORPEDUCAR. (2011). *Misión y visión*. Obtenido de Sitio web Corpeducar: <http://www.corpeducar.org.ec/mision-y-vision/>
- Cuadro de mando integral. (s.f.). Obtenido de Obtenido de wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- Experto. (s.f.). Obtenido de Obtenido de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Experto>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estrategia, Cuaderno 5, Cuarta edición*. París: Librairie des Arts et Métiers.
- Hill, C., & Jones, G. (2004). *Administración Estratégica, un Enfoque Integral*. México: McGraw Hill.
- Ibarra, M. (2011). *Análisis Prospectivo, Programa MPDE XIV*. Quito: ESPE.

- INEC. (Diciembre de 2011). *Portal Estadísticas*. Obtenido de Sitio web Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&vie](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&vie)
- IPSA group Latin America. (2010). *Ecuador Overview*. Quito-Guayaquil: IPSA Group.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *The Balanced Scorecard, Primera Edición*. Barcelona: Gestión 2000.
- La Prospective. (2013). *Programas*. Obtenido de Sitio web La prospective: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-SMIC-PROB-EXPERT.html>
- Ministerio de Educación. (Marzo de 2011). Obtenido de Sitio web Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/LOEI.pdf>
- Ministerio de Educación. (2013). *Tecnología para la educación*. Obtenido de Sitio web Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/tecnologia-educacion/>
- Ministerio de Educación. (2013). *Transparencia*. Obtenido de Sitio web Ministerio de Educación: [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Rendicion\\_de\\_cuentas\\_2012.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Rendicion_de_cuentas_2012.pdf)
- Mojica, F. (8 de Septiembre de 2008). *Artículos*. Obtenido de Sitio web de José Mojica: <http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Municipalidad de Guayaquil. (2013). Obtenido de Sitio web M.I. Municipalidad de Guayaquil: <http://www.guayaquil.gob.ec/guayaquil/la-ciudad/division>

Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Primer impresión.* México: Continental.

Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva, trigésima cuarta reimpresión.* México: CECSA.

Porter, Michael. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Trigésima Cuarta Reimpresión, Edición revisada.* México: Continental.

Proaño, É. (2011). *Manual de Balanced Scorecard.* Quito.

Real Academia Española. (2001). Obtenido de Método. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=m%C3%A9todo>

Real Academia Española. (2001). Obtenido de Metodología. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=metodolog%C3%ADa>

Real Academia Española. (2001). Obtenido de Técnica. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=t%C3%A9cnica>

Real Academia Española. (2001). Obtenido de Prospectiva. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=prospectiva>

Real Academia Española. (2001). Obtenido de Hipótesis. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=hip%C3%B3tesis>

- Redacción El Universo. (06 de Noviembre de 2010). *Foros*. Obtenido de Diario El Universo: <http://archivo.larevista.ec/lectores/foros/que-busca-usted-al-escoger-la-escuela-para-sus-hijos>
- Revolución Ciudadana. (s.f.). Obtenido de Obtenido de Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_Ciudadana](http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Ciudadana)
- Salazar, M. (2011). *Análisis de la competitividad Sector Educación privada de Guayaquil (Informe final)*. Cámara de Comercio de Guayaquil. Guayaquil: Global Consult.
- SENPLADES. (2009). *Portal Programas / Servicios*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)
- Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber, 23ª Reimpresión*. México: CECSA.
- Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11ª edición*. México: McGraw Hill.
- UCV. (2007). *Documentos*. Obtenido de Sitio web Universidad Central de Venezuela: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Gestion\\_de\\_I\\_Conocimiento/Anexo\\_B5\\_MACTOR.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Gestion_de_I_Conocimiento/Anexo_B5_MACTOR.pdf)
- Wong, S. (Enero de 2013). *Publicaciones*. Obtenido de ESPAE: [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/perspectivas\\_competitividad.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/perspectivas_competitividad.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO # 1

Cuestionario Estructurado sobre la investigación PEST de la UEPV

Aspectos Políticos:

1. Estabilidad Gubernamental
2. Sistema Político
3. Marco Legal de la educación en Ecuador
4. Marco Legal de la educación privada en Ecuador
5. Niveles de Educación

Aspectos Económicos:

6. Niveles de competitividad del país
7. Situación económica local
8. NSE del Ecuador
9. Costo de la educación privada en Guayaquil
10. Tributación en la educación ecuatoriana

Aspectos Sociales:

11. Evolución demográfica en Guayas
12. Población de Guayaquil
13. División administrativa de Guayaquil
14. Estilo de vida del Guayaquileño

15. Situación económica local

16. NSE del Ecuador

17. Características de los NSE

Aspectos Tecnológicos:

18. Uso de TIC's en la educación

19. Unidades del milenio

## **ANEXO # 2**

Cuestionario Estructurado sobre la investigación 5 Fuerzas de M. Porter

Temas de Rivalidad:

1. Cantidad de jugadores
2. Cuáles son los principales rivales
3. Quién es el que vende más barato

Temas de Proveedores:

4. Quiénes son los principales proveedores
5. Son monopolios o hay bastantes empresas para comprar
6. Ustedes pueden comprar productos sustitutos

Temas de Clientes:

7. Cuántos clientes tienen
8. Los clientes compran en grandes cantidades
9. Los productos o servicios son una parte importante del presupuesto de los clientes
10. Qué tan difícil es para los clientes cambiar de proveedor
11. Qué tan bien les está yendo a los clientes
12. Qué les interesa más a sus clientes ¿calidad o precio del producto?
13. Es posible captar más clientes
14. Por qué no nos compran los otros clientes
15. Está creciendo el mercado
16. Cuáles son los principales requerimientos de los clientes para con la institución

Temas de Nuevos Jugadores:

17. Existe la posibilidad de que nuevas instituciones entren al mercado
18. Quiénes son las posibles nuevas instituciones

Temas de Productos Sustitutos:

19. Cuáles son los productos sustitutos
20. Qué tan desarrollados están
- 21.Cuál es la diferencia de desempeño
- 22.Cuál es la diferencia de precios

## **ANEXO # 3**

### Guía de Pautas para entrevistas sobre la investigación del Interior de la UEPV

1. Determinar la Cadena de Valor de la institución
  - a. Identificar los Proceso Estratégicos
  - b. Identificar los Procesos de Apoyo
2. Corroborar cada proceso definido en la Cadena de Valor
3. Qué actividades se realizan en el proceso
4. Quién el responsable del proceso
5. Qué documentos se manejan en el proceso
6. Cuáles son los temas más relevantes del proceso
7. Qué inconvenientes presenta el proceso
8. Con cuáles procesos se relaciona
9. Tratar de conversar con otras personas del área

## ANEXO # 4

## Gráficos del Estudio Prospectivo

Gráfico 56: SUMAS DE FILAS Y COLUMNAS DE MID

## Suma de matrices

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas
1	Incremento salarial	28	41
2	Mantenimiento de la infraestructura	51	49
3	Líquidez	30	36
4	Mercado	60	24
5	Rubro educación	59	23
6	Convivencia	47	43
7	Programa social	33	33
8	Programa de inducción a los nuevos alu	22	23
9	Evaluación de colegios	66	8
10	Otros colegios del sector	71	40
11	Modelo Educativo (Mente, cuerpo y esp	66	18
12	Disciplina	38	38
13	Educación en valores	44	38
14	Publicidad	46	49
15	Infraestructura	41	30
16	Excursionismo	19	37
17	Actividades ecológicas	33	38
18	Material didáctico	14	40
19	Educación a distancia de excelencia	20	27
20	Seguimiento a graduados	18	19
21	Benchmarking	53	49
22	Personal administrativo	13	26
23	Plan de Marketing	40	60
24	Infomación estratégica	31	31
25	Alumnos referidos	18	61
26	Capacidad ociosa de los competidores	43	42
27	Tiempo para captar nuevos alumnos	27	44
28	Colegios del sector	39	35
29	Posicionar la UEPV	36	67
30	Opciones para educar a los hijos	48	66
31	Docentes especialistas	25	24
32	Apoyo institucional en competencias de	23	28
33	Logros deportivos en intercolegiales	25	40
	Totales	1227	1227

© LIPSOE-EPITA-MICMAC

Generado por: software MICMAC

## ANEXO # 5

Gráfico 57: MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS (2MAO)

2MAO	Cupo 95%	Percep ok	P. Mk 2014	Bench 2013	Infra 2014	Pub efec
Acc	4	4	3	3	4	3
Direc	4	4	4	4	4	4
Prof	1	3	1	0	3	0
Emp	2	3	2	2	2	2
Prov	1	1	0	0	3	0
Contrat	0	3	0	0	1	0
Padres	3	3	0	0	3	0
Alumn	1	4	0	0	4	0
Consult	4	4	2	2	0	4
Comp	-4	2	-2	-2	1	-2

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Generado por: software MACTOR

Gráfico 58: MATRIZ MAXIMA DE LAS INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS (MMIDI)

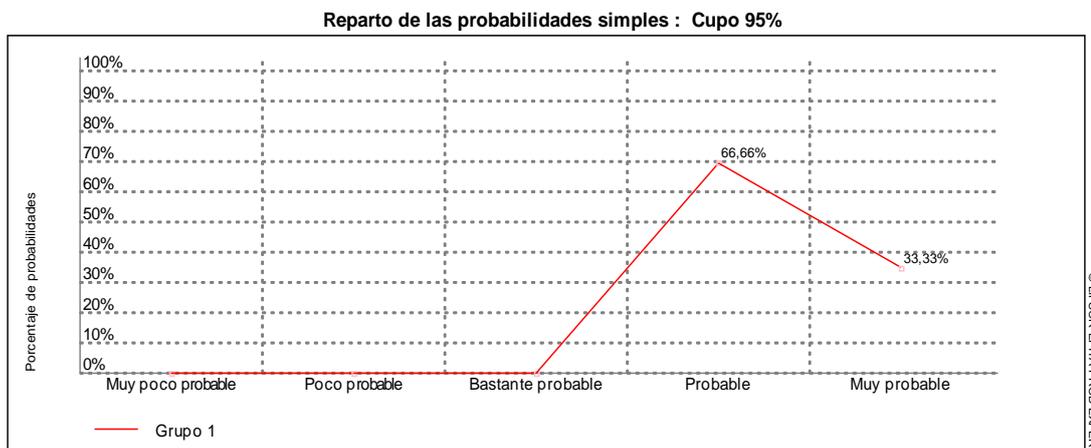
MMIDI	Acc	Direc	Prof	Emp	Prov	Contrat	Padres	Alumn	Consult	Comp	IMAXi
Acc	0	4	4	4	4	4	2	4	4	2	32
Direc	3	0	4	4	4	4	2	4	4	2	31
Prof	2	2	0	3	3	3	2	4	2	2	23
Emp	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	19
Prov	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	18
Contrat	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
Padres	3	3	3	3	3	3	0	4	3	2	27
Alumn	1	2	2	2	3	2	2	0	1	2	17
Consult	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	17
Comp	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	18
DMAXi	18	20	22	23	25	24	17	25	21	16	211

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Generado por: software MACTOR

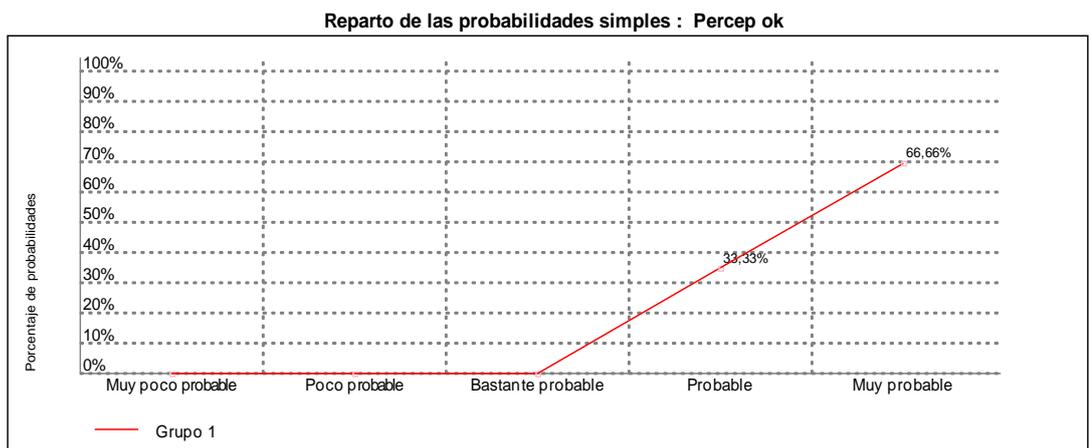
## ANEXO # 6

**Gráfico 59: PROBABILIDADES SIMPLES – CUPO 95 % (CONJUN EXPERTOS)**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

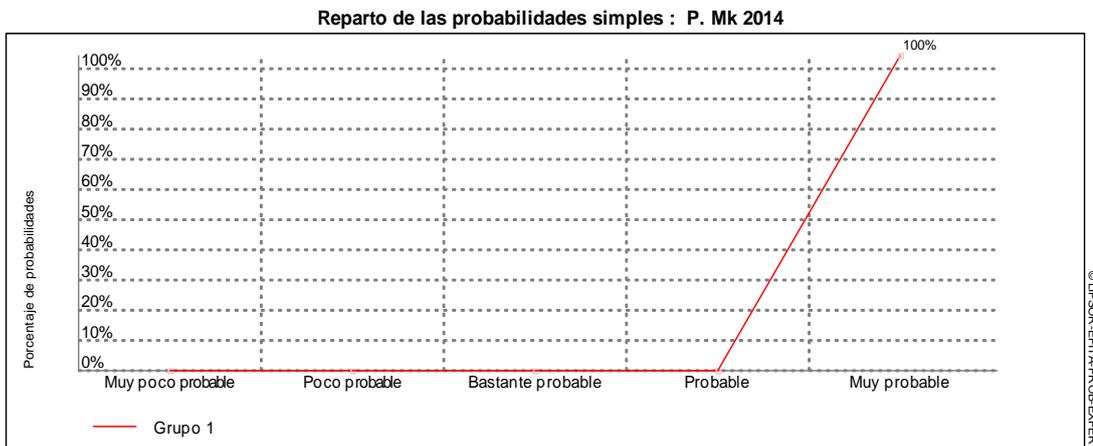
**Gráfico 60: PROBABILIDADES SIMPLES – PERCEP OK (CONJUN EXPERTOS)**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

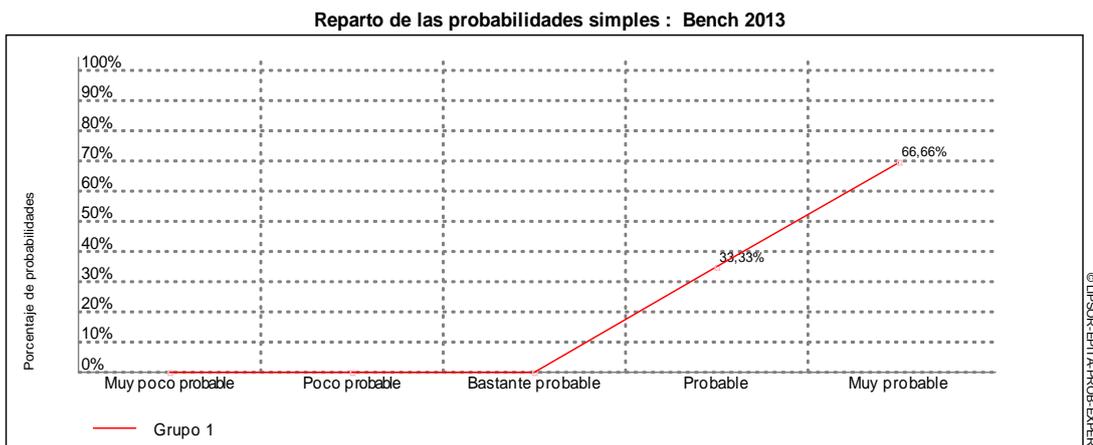
**ANEXO # 7**

**Gráfico 61: PROBABILIDADES SIMPLES – P MK 2014 (CONJUN EXPERTOS)**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

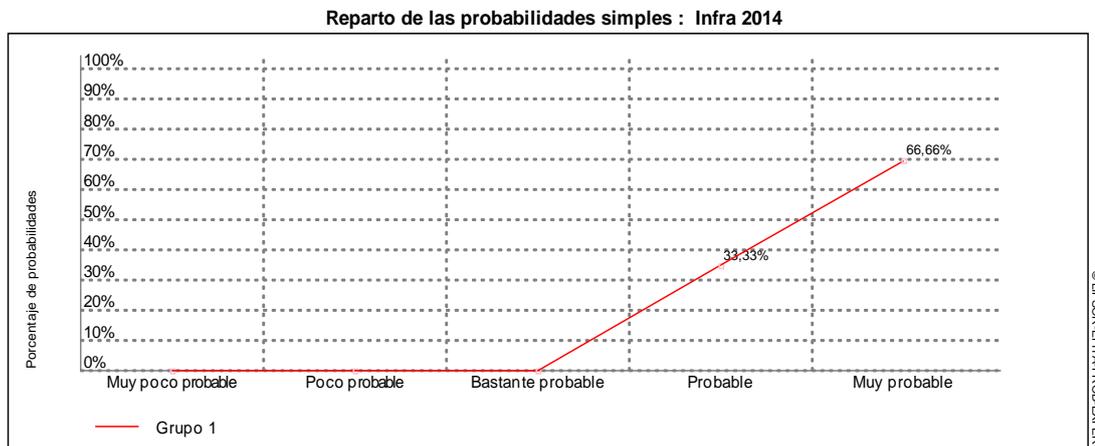
**Gráfico 62: PROBABILIDADES SIMPLES – BENCH 2013 (CONJUN EXPERTOS)**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

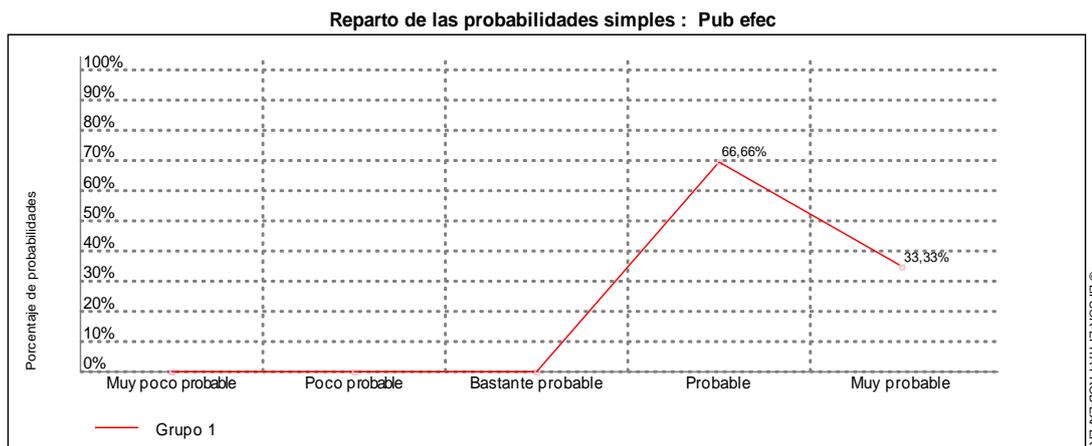
**ANEXO # 8**

**Gráfico 63: PROBABILIDADES SIMPLES – INFRA 2014 (CONJUN EXPERTOS)**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

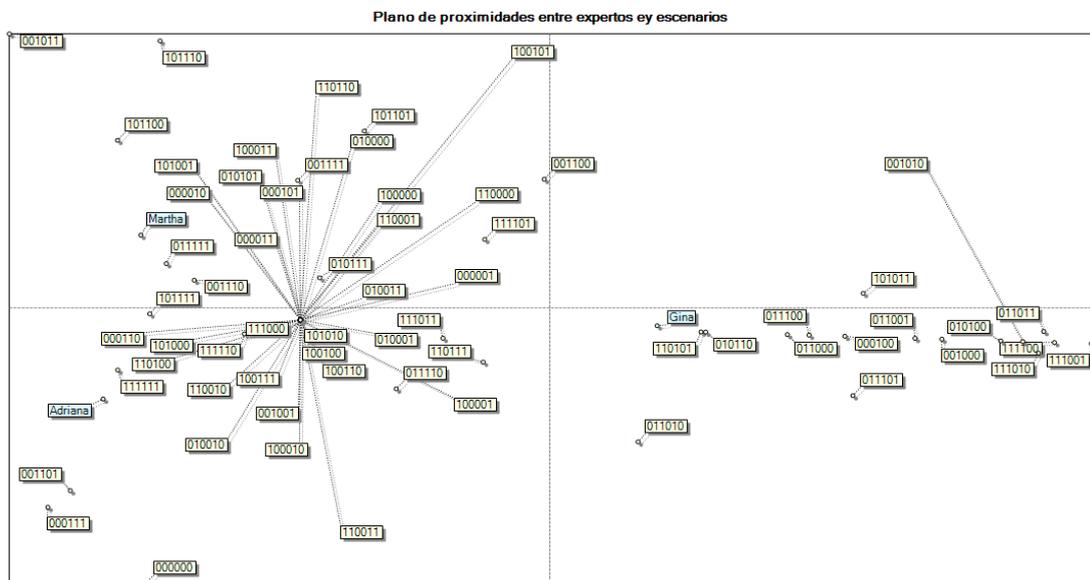
**Gráfico 64: PROBABILIDADES SIMPLES – PUB EFEC (CONJUN EXPERTOS)**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

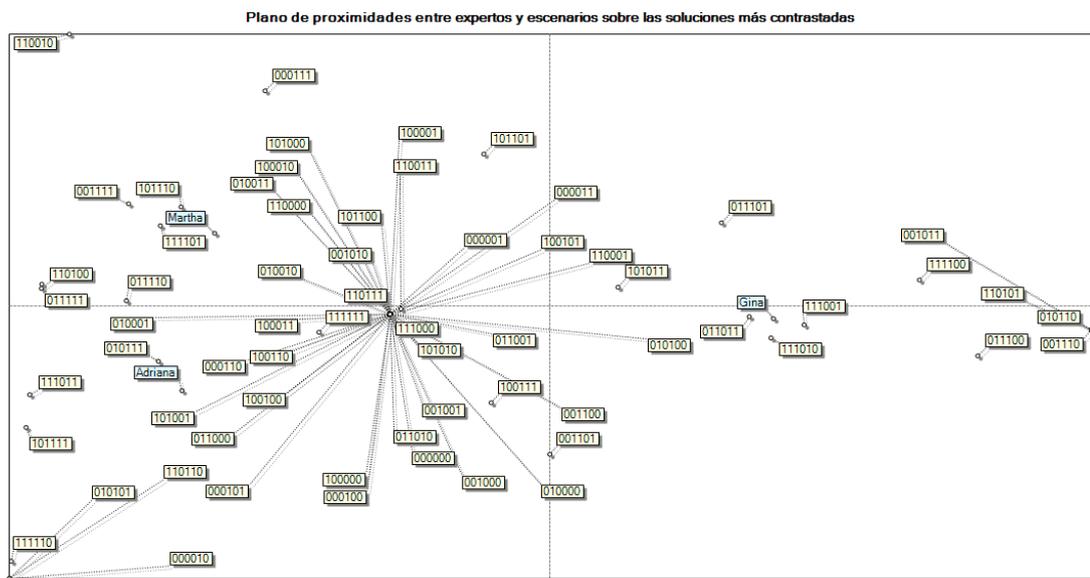
**ANEXO # 9**

**Gráfico 65: PLANOS DE PROXIMIDADES ENTRE EXPERTOS Y ESCENARIOS**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT

**Gráfico 66: PLANOS DE PROXIMIDADES ENTRE EXPERTOS Y ESCENARIOS SOBRE LAS SOLUCIONES MÁS CONTRASTADAS**



Generado por: software SMIC PROB EXPERT