



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA X PROMOCIÓN

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO 2011-2016 PARA LA DIRECCIÓN
PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE LA PROVINCIA DE NAPO”

Autor: Lic. Abata Bonilla Pedro Gonzalo

Director: Ing. Marcelo Salazar, MBA

AÑO 2013

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

CERTIFICADO

Ing. Marcelo Salazar, MBA

CERTIFICA

Que la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO 2011-2016 PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE LA PROVINCIA DE NAPO”** fue realizado en su totalidad por el Licenciado Pedro Gonzalo Abata Bonilla, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas, en su reglamento.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato digital. Autorizo a nombre del autor Licenciado Pedro Gonzalo Abata Bonilla, para que se entregue a quien corresponda el documento mencionado.

Sangolquí, marzo del 2013

**Ing. Marcelo Salazar, MBA
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Abata Bonilla Pedro Gonzalo

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “**PLAN ESTRATÉGICO 2011-2016 PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE LA PROVINCIA DE NAPO**”, ha sido desarrollada con base a la investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las referencias citadas, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esa tesis grado.

Sangolquí, marzo del 2013

Lic. Abata Bonilla Pedro Gonzalo
AUTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Abata Bonilla Pedro Gonzalo, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, la publicación, en el Repositorio Institucional el trabajo con el título **“PLAN ESTRATÉGICO 2011-2016 PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE LA PROVINCIA DE NAPO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2013

Lic. Abata Bonilla Pedro Gonzalo

AGRADECIMIENTO

A la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo, que a través del Director de Educación, Funcionarios y Empleados, colaboraron para que haga realidad este trabajo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, América Junior College, con su personal docente, Coordinadores, y Administrativos, por sus savias enseñanzas y consejos, en los estudios de la Décima Promoción de la Maestría en Planificación y Dirección Estratégica.

A la Ing. Catherine Infantes y al Ing. Marcelo Salazar, por su decidida colaboración y dirección para que este trabajo termine con éxito.

Pedro Gonzalo Abata Bonilla

DEDICATORIA

A Gladys, mi querida esposa, por su apoyo invaluable en la realización de este trabajo. A mis hijos Alexander, Lenin, y Henry, por su apoyo constante y moral para alcanzar mi meta.

A mi madre, que está en el cielo y que desde ahí me ilumina con su ejemplo, a mi Padre, hombre de trabajo y pundonor, a mis hermanos que comparten el trajinar de la vida. Con inmenso amor para Diana y mis nietos Arianita y Martincito.

Pedro Gonzalo Abata Bonilla

RESUMEN

El presente proyecto de Tesis se realizó en la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo, toda vez que no tiene un Plan Estratégico para la ejecución de las políticas educativas del Ministerio de Educación, que permita formular sus objetivos, estrategias y proyectos para el cumplimiento de una visión.

El objetivo formulado en esta investigación es elaborar el Plan Estratégico 2011-2016 para la Dirección de Educación Hispana de la Provincia de Napo, con la finalidad de establecer metas, estrategias y políticas para motivar el éxito del futuro de la institución.

Para el cumplimiento de lo propuesto se realizó el análisis Externo e Interno que permite conocer de la organización, formulación de la Misión y Visión, desarrollo de las matrices FODA, EFE, EFI, PEYEA, con la información obtenida se elabora la Matriz Cualitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) en lo cual se prioriza los objetivos estratégicos para realizar un análisis deductivo en el Mapa Estratégico y de esta manera culminar con la elaboración del Plan Estratégico de la Dirección de Educación 2012-2016, con sus respectivos Planes, Proyectos y Programas.

Las recomendaciones son las siguientes:

Reestructurar el presupuesto anual para que se considere el incremento en las partidas presupuestarias. Capacitar a todos el personal que labora en la Dirección de Educación en los nuevos cambios tecnológicos y pedagógicos.

Obligatoriedad en la elaboración de la planificación a todos los departamentos.

Propiciar el fortalecimiento de la comunicación organización, como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la Dirección de Educación.

Todas las instituciones Educativas deben presentar la proyección de los alumnos a matricularse para el próximo año lectivo para la atención de los servicios educativos.

Palabras Claves: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, POLÍTICAS EDUCATIVAS, SERVICIOS EDUCATIVOS, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, COMPETENCIAS, TALENTO HUMANO**

ABSTRACT

The objective in this research is to develop the 2011-2016 Strategic Plan for the Department of Education Hispanic Napo Province, in order to set goals, and strategic policies to encourage future success of the institution.

To fulfill the proposed External and Internal analysis to find the organization , formulation of mission and vision , developing SWOT matrices , EFE , EFI, PEYEA , with information from Qualitative Matrix is made is made strategic Planning (MCPE) in which strategic objectives are prioritized for analysis in a deductive strategy map and thus culminate in the development of the Strategic Plan of the Directorate of Education from 2012 to 2016 , with their respective Plans, Projects and Programs.

The recommendations are:

Restructure the annual budget to be considered that the increase in budgetary allocations. Train all staff working in the Directorate of Education in the new technological and pedagogical changes. Obligation in the development of planning for all departments.

Promote the strengthening of organizational communication as a determining element in meeting the goals of the Education Directorate. All educational institutions must provide students projected to enroll for the next school year to the attention of educational services.

Keywords: **STRATEGIC PLANNING, EDUCATION POLICY, EDUCATIONAL SERVICES, DEPARTMENT OF EDUCATION, SKILLS, HUMAN TALENT**

INDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 PROBLEMA	5
1.3.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4.3 METAS.....	8
1.5 MARCO TEÓRICO.....	9
1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.5.2 MATRICES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS	10
La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	13

Pero... ¿qué es un Mapa Estratégico?	19
¿Para qué sirve un Mapa Estratégico?	19
¿Cómo es un Mapa Estratégico?.....	19
CAPITULO II.....	21
ANÁLISIS.....	21
2.1 INTRODUCCIÓN.....	21
2.2 ANALISIS EXTERNO	22
2.2.1 ANÁLISIS DEL FACTOR POLÍTICO – SOCIAL.....	22
Connotación Gerencial para el proyecto	31
Oportunidades:	31
Amenazas:.....	31
2.2.2 AMBIENTE ECONÓMICO.	32
2.2.2.1Inflación acumulada	32
<i>Amenazas:</i>	35
2.2.3 AMBIENTE SOCIAL-DEMOGRÁFICO.....	37
2.2.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	41
2.2.5 AMBIENTAL.....	42
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	43
2.3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.	44
2.3.2. CLIENTES	47
2.3.3 PROVEEDORES DEL SERVICIO.....	51
2.3.4 PRODUCTO SUSTITUTO.	51
CAPÍTULO III.....	52
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	52
3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	52
3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	52
3.3 VISIÓN	54

3.4 VALORES INSTITUCIONALES	54
3.4.1 LA SOLIDARIDAD.	54
3.4.2 LA TOLERANCIA	55
3.4.3 LA RESPONSABILIDAD.....	55
3.4.4 LA DIGNIDAD.....	56
3.4.5 LA IDENTIDAD	56
3.4.6 LA LEALTAD	57
3.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	57
3.5.1 PONDERACIONES DEL FODA	63
FORTALEZAS:.....	63
DEBILIDADES:.....	63
OPORTUNIDADES:	63
AMENAZAS:.....	64
3.5.3 FACTORES DE ÉXITO EN LA MATRIZ EFI	68
3.5.4 LA MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).	73
3.5.5 ESTRATEGÍAS FODA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE NAPO.....	76
ANÁLISIS: MATRIZ CUALITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).....	90
CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	92
3.6 MAPA ESTRATÉGICO.....	93
3.7 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	95
3.7.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	98
3.7.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	98
3.7.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	99

3.7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	99
3.7.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	100
3.7.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	100
3.7.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	101
3.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	103
CAPITULO IV.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
4.1 CONCLUSIONES:.....	106
4.2 RECOMENDACIONES:	107
Bibliografía.....	108

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
CUADRO 1: RESULTADO DEL PROGRAMA DE JUBILACIÓN.....	30
CUADRO 2: NUEVOS DOCENTES,	31
CUADRO 3: DESAYUNO ESCOLAR.	44
CUADRO 4: PROGRAMA DE LIBROS ESCOLARES GRATUITOS.....	45
CUADRO 5: APORTES DE LOS 25 DÓLARES	45
CUADRO 6: ENTREGA DE UNIFORMES.....	46
CUADRO 7: AÑOS DE ESCOLARIDAD Y ALUMNOS.....	48
CUADRO 8: POR EL NÚMERO DE ALUMNOS.....	49
CUADRO 9 : POR EL NÚMERO DE ALUMNOS.....	49
CUADRO 10: RESUMEN DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INCON...	50
CUADRO 11: NOMBRE DE LAS DIVISIONES, DEPARTAMENTOS Y	53
CUADRO 12: FORTALEZAS.....	58
CUADRO 13: DEBILIDADES.....	59
CUADRO 14: AMENAZAS.....	61
CUADRO 15: OPORTUNIDADES	62
CUADRO 16: MATRIZ EFE	65
CUADRO 17: MATRIZ EFI.....	67
CUADRO 18: MATRIZ FODA.	70

CUADRO 19: MATRIZ DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE NAPO. ...	80
3.5.7 MATRIZ MCPE DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE NAPO	
CUADRO 20: MATRIZ MCPE	84
CUADRO 21: PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
CUADRO 22: CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS...	92
CUADRO 23: TABLA BALANCEADA	95
CUADRO 24: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
GRÁFICO 1: PEYEA.....	17
GRÁFICO 2: INTRODUCCIÓN DEL MACRO-AMBIENTE	21
GRÁFICO 3: INFLACIÓN ACUMULADA EN MARZO DE CADA AÑO.....	32
GRÁFICO 4: INFLACIÓN ANUAL GENERAL DE BIENES Y DE SERV.	33
GRÁFICO 5: VENTOR DIRECCIONAL DE LA MATRIZ PEYEA.....	81
GRÁFICO 6: MAPA ESTRATÉGICO.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
TABLA 1 MATRIZ EFE	13
TABLA 2: MATRIZ EFI.....	15

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

Según Decreto Supremo N° 341 del 24 de abril de 1974, se creó la Dirección Provincial de Educación (DPE); con 38 años al servicio de la educación, la Institución matriz ha ofrecido educación de calidad y servicio no solo en la educación inicial, Educación General y Bachillerato a la comunidad de la provincia de Napo, toda vez que ha insertado en los últimos años otras ofertas, tales como los Programas y Proyectos:

- a) Administración Escolar: consiste en el desayuno escolar, uniformes de primero a séptimo año, respectivamente, material didáctico y los textos escolares de primero a décimo año de Educación Básica, convirtiéndose estos proyectos en emblemáticos para la institución.
- b) Educación para personas con escolaridad inconclusa, incluye el proyecto EBJA.
- c) Educación para la Democracia y el Buen Vivir, compuesta por Educación para la Democracia, Ambiental, Salud. PRONESA, Educación preventiva al uso Indebido de las Drogas, DOBE y, Educación para Padres.
- d) Desafío Empresarial, en los octavos años y colegios técnicos.
- e) Equipamiento tecnológico, con el proyecto SITEC. (Sistema Tecnológico)
- f) Calidad Educativa, mediante el proyecto de las Unidades Educativas del Milenio.
- g) SINAB (Sistema Nacional de Bibliotecas)
- h) Proyecto CEDOPs (Centro de Evaluación Psicopedagógico)

- i) SIPROFE (Sistema de Desarrollo Profesional Educativo)
- j) DIPLASEDE, (Dirección Nacional de Seguridad) con el proyecto de Gestión de Riesgo.
- k) Pruebas ON LINE

La DPE actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Tena, Provincia de Napo, ofrece los servicios a todas las comunidades de la provincia, tanto en el sector rural como urbano, a través de las instituciones educativas que la conforman.

La DPE es una institución pública que actualmente desarrolla actividades para solventar las principales necesidades e inquietudes de la comunidad como estudiantes y/o padres de familia, así como, proponer soluciones para el mejoramiento del capital humano interno y desarrollo integral. Estos requerimientos cubre problemas específicos propuestos por los principales clientes, sin embargo no se consideran parte del alineamiento institucional, razón por la que se ve necesaria la creación de un Plan Estratégico de la Institución, con lo cual se pretende definir el direccionamiento estratégico de la misma y los planes o proyectos que involucraron la consecución de sus objetivos.

1.2 ANTECEDENTES

La Institución tiene para el período 2002 – 2007 Plan Estratégico desarrollado el cual perdió pertinencia al no considerar las políticas y disposiciones del actual gobierno, así como el no ser expuesto a través de proyectos y planes claramente definidos, consideraciones y características que se resumen según lo expuesto a continuación:

- En los departamentos de la DPE no existía una infraestructura tecnológica, con equipos de cómputo adecuado, por lo que se

plantearon estrategias de consecución para un mejor equipamiento tecnológico, mediante el Plan de Adquisiciones del año 2006.

- Los ambientes físicos donde funcionaban los departamentos no eran funcionales, sin embargo, los administradores de turno adecuaron las oficinas para dar mayor operatividad y atención al usuario.
- Los recursos económicos siempre han sido limitados, motivo por el cual, ha impedido las movilizaciones de los funcionarios para las comisiones con el fin de realizar las capacitaciones fuera de la provincia, este problema se ha solucionado en parte mediante el reconocimiento económico a los beneficiados.
- Falta de Orgánicos estructurales que han impedido que se generen selecciones y clasificaciones de personal de acuerdo a los perfiles y las necesidades.
- Falta de coordinación intra – institucional, lo que no solo reflejaba un poco comunicación interna, sino también una falta completa de integración de los trabajos a ejecutar.
- Un clima laboral no favorable, que influye en el desarrollo personal y organizacional de la Institución, ocasionando elevados niveles de estima y respeto personal a los puestos de trabajo.
- La falta de un direccionamiento estratégico y gerencial generó que exista una disminución de asignación presupuestaria por parte del Gobierno, ya que, no se pudieron plantear proyectos o planes seguros y factibles para que sean desarrollados anualmente.

- La gestión propuesta en la Institución, se daba a partir de políticas sectoriales y muy genéricas, lo que no permitía establecer indicadores de gestión y realizar controles permanentes.

Una vez ejecutada la Planificación Estratégica 2002 – 2007, se cumplieron parcialmente algunos objetivos operacionales:

- Se mejoró la calidad técnico administrativa de los Directivos, logrando que ellos planifiquen sus actividades y formas de control, sin embargo, estas actividades no pudieron ser medidas y validadas ya que no tenían claramente definidos los indicadores de gestión o parámetros de seguimiento y control.
- Se elevó el nivel de coordinación entre los estamentos que hacen la educación en la provincia a través de convenios informales con la Comunidad y con los padres de familia de las Instituciones Educativas.

Luego de la ejecución de la Planificación Estratégica 2002-2007, se han identificado nuevas necesidades que coadyuvan en un problema 100% presupuestario ya que no se cuenta con un suficiente presupuesto para ejecutar diferentes actividades de comisiones y de campo, esto se debe principalmente a la continua diversificación de Directivos que llegan a la Institución, así como, de la falta de una política administrativa totalmente fundamentada que soporte los requerimientos realizados por las diversas Unidades Administrativas de la DPE.

La falta de presupuesto asignado a la Institución ha generado que las actividades a desarrollar por parte de la misma queden pendientes o no ejecutadas por todo el período; sin embargo, hay que considerar que esta falta de presupuesto se debe a la no sustentación por parte de los continuos

directivos de la DPE de proyectos, planes y programas claramente definidos, con objetivos claros y específicos que permitan asignar recursos según los requerimientos y exigencias de la Comunidad.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

1.3.1 PROBLEMA

La DPE de la ciudad de Tena cada inicio del año lectivo hace entrega de uniformes y textos a los estudiantes de acuerdo a lo presupuestado, sin embargo, la distribución se realiza de acuerdo a los alumnos matriculados en el período anterior por lo que, el ingreso de nuevos estudiantes hace que esta entrega se convierta en un problema crítico y difícil de afrontar debido a la permanente insuficiencia de uniformes y textos. Situación igual sucede con el desayuno escolar, ya que las raciones para cubrir este servicio son entregadas al inicio del año lectivo para una cobertura de tres meses. Lo anteriormente expuesto se presenta como una consecuencia a la inexistencia de planificación y proyección de requerimientos, al no establecimiento de políticas y normas que demuestren la interactividad y relación entre la Gestión de la Institución y la planificación del Gobierno Central.

El presupuesto de la DPE se establece básicamente para la cancelación de los sueldos al Magisterio Provincial y comprende un 95% del total asignado, lo cual dificulta la asignación presupuestaria para el arreglo y mantenimiento de la institución, pago de comisiones y subsistencias y otros que corresponden aproximadamente al 5%, según lo expresado por la Directora Financiera de la DPE lo que significa que no hay presupuesto para ejecutar un Plan Operativo Anual (POA) efectivamente diseñado. A pesar de esto, por medios de auto gestión y personales se cumplen actividades en el entorno interno y externo que permiten desarrollar las actividades institucionales sin problema alguno.

El 1 de junio del 2010 el Ministerio de Educación del Ecuador expidió mediante Acuerdo Ministerial 0310-10, la disposición que a partir de dicha fecha la administración por procesos se convierte en la estructura organizacional base de todo lo que comprende su campo de acción, dentro del cual se considera a la DPE; sin embargo de esto, la estructura en mención no ha sido implementada generando una gran desfase e inconformidad por parte de usuarios internos y externos.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En los actuales momentos la Dirección Provincial de Educación de Napo atraviesa un cambio administrativo, toda vez que, al aprobarse la nueva Ley de Educación Intercultural esta institución educativa se divide en dos Direcciones Distritales para toda la provincia de Napo, por lo que los funcionarios serán reclasificados de acuerdo a su perfil profesional exigiendo así una nueva organización: Más dinámica, moderna, y con las políticas propias del sector geográfico, con la participación de las instituciones públicas y ONGs, por lo que es necesario la transformación de esta institución de servicios educativos. Este problema genera a su vez no solo inconvenientes de gestión administrativa sino presupuestaria, ya que, por un lado disminuye significativamente la asignación de dineros al ser dividida dicha asignación, ocasionando entonces nuevos problemas de distribución de recursos y asignación de responsabilidades.

Con la finalidad de lograr los cambios propuestos es indispensable elaborar un Plan Estratégico, que partirá de un diagnóstico de la situación interna y externa, para promover la Misión, Visión y Valores, conforme a las nuevas exigencias y estrategias para alcanzar los objetivos de manera que los funcionarios desarrollen de la mejor manera los servicios educativos, en beneficios de la niñez y juventud de la provincia de Napo, que en sí es el fin de este proyecto y es uno de los más grandes objetivos del gobierno sectorial.

El Plan Estratégico de la DPE correspondiente al 2011-2016 se plantea concretar metas a través de un profundo análisis del entorno con la finalidad de que la DPE no tenga las dificultades de escasos de uniformes y útiles para los niños y niñas de las escuelas rurales de sector urbano marginal en toda la provincia.

Este problema de que los niños no reciban los uniformes y útiles escolares, se logrará a través de la ayuda de los maestros y autoridades de los establecimientos educativos, aporten con estadísticas de censos para el siguiente año lectivo.

El Plan Estratégico ayudará en encontrar las soluciones a los problemas detectados en su entorno interno como externo de la DPE, es fundamental basarnos en el diagnóstico anterior para formular el actual para obtener la nueva DPE, todo esto se efectivizará con el cumplimiento de los objetivos, elaboración de proyectos hasta dar con el cumplimiento de los indicadores.

1.3.3 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Es importante que la Dirección Provincial de Educación cuente con la Planificación Estratégica, que sirva como una herramienta de trabajo con la finalidad de orientar las actividades hacia nueva visión, mediante el nuevo modelo de Gestión Educativa por Procesos, que permitirá mejorar los procesos operativos, administrativos y obtener una base de proyectos para solucionar los problemas detectados en su entorno interno como externo.

En el Plan Estratégico es necesario saber cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades, saber afrontar las amenazas y corregir las debilidades, identificar quienes son nuestros clientes, y el producto

El diagnóstico de la Dirección de Educación permitirá conocer la situación real de la misma en su entorno, el Direccionamiento Estratégico enfocará a

la institución educativa hacia una visión clara para que se cumpla los objetivos estratégicos definidos mediante proyectos la Dirección de Educación tomará otro rumbo para el mejoramiento de la calidad de la educación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Plan Estratégico 2011-2016 para la Dirección de Educación Hispana de la Provincia de Napo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la DPE a fin de identificar la situación real de la misma.
- Establecer los lineamientos estratégicos de la DPE a fin de lograr un liderazgo a través de la competencia en talento humano e innovación
- Definir políticas y planes de Seguimiento y Control a fin de cumplir con las metas establecidas y los indicadores generados.
- Elaborar el Plan Operativo Anual 2011 para la DPE a fin crear alternativas de cambio para la comunidad educativa.

1.4.3 METAS

- Incremento de la asignación presupuestaria anual, en al menos 10%
- Mejoramiento de un 100% de la gestión, una vez implementada la administración por procesos.
- Incremento de al menos 15 % de satisfacción de la comunidad respecto a la gestión de la DPE.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. (Gerencial, 2009)

Los “planes estratégicos” sirven para anticipar los cursos normales que debe seguir la realidad de acuerdo con las proyecciones lineales, pero, sobre todo, para prever eventuales contingencias, con el fin de que los cambios súbitos o los hechos inesperados, no nos tomen de sorpresa y nos dejen totalmente desubicados. (Planificación Estratégica, 2011)

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para **crear futuro** a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. (Gestión y Administración, 2009)

1.5.2 MATRICES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS

1.5.2.1 Matrices FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. (Gamarra Morales, 2009)

La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA) está desarrollado cada uno en el capítulo tercero.

1.5.2.2 La Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y

amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: “los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables”, como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 1: Factores determinantes del éxito

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
<i>Amenazas</i>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha	.12	4	.48

impuesto tarifas nuevas			
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
Total	1.00		2.64
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			
(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.			

Fuente: Matriz EFE

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización. ((MarcadorDePosición2)

1.5.2.3 La Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que reconsideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprise; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones.

Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I y D y los incentivos ineficaces para los distribuidores El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

Tabla 2: matriz de evaluación de factores internos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades	.05	2	.10
1. Demandas legales sin resolver	.15	2	.30
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.06	1	.06
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.08	1	.08
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.06	1	.06
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	1.00		2.80
Total			

Fuente: Matriz EFI

1.5.2.4 Matriz FODA

El análisis FODA ha sido utilizado por varias organizaciones para poner en marcha nuevas estrategias creando productos y servicios, la matriz realiza estudios internos en los que se evalúan las fortalezas y debilidades y estudios externos relacionados con las amenazas y las oportunidades que ofrece el mercado.

Para el caso específico de este proyecto, se realizó una identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución y se realizó una lista con cada una de ellas, que a su vez generaron estrategias de la siguiente manera:

Se realizó un análisis de las relaciones existentes entre las fortalezas y las oportunidades que a su vez generaron estrategias respectivas. (Estrategias FO)

Se realizó un análisis de las relaciones existentes entre las debilidades y las oportunidades que a su vez generaron estrategias respectivas. (Estrategias DO)

Se realizó un análisis de las relaciones existentes entre las debilidades y las amenazas que a su vez generaron estrategias respectivas. (Estrategias DA)

Se estableció la relación existente entre las fortalezas y las amenazas que a su vez generaron estrategias respectivas. (Estrategias FA). (Matriz FODA, 2011)

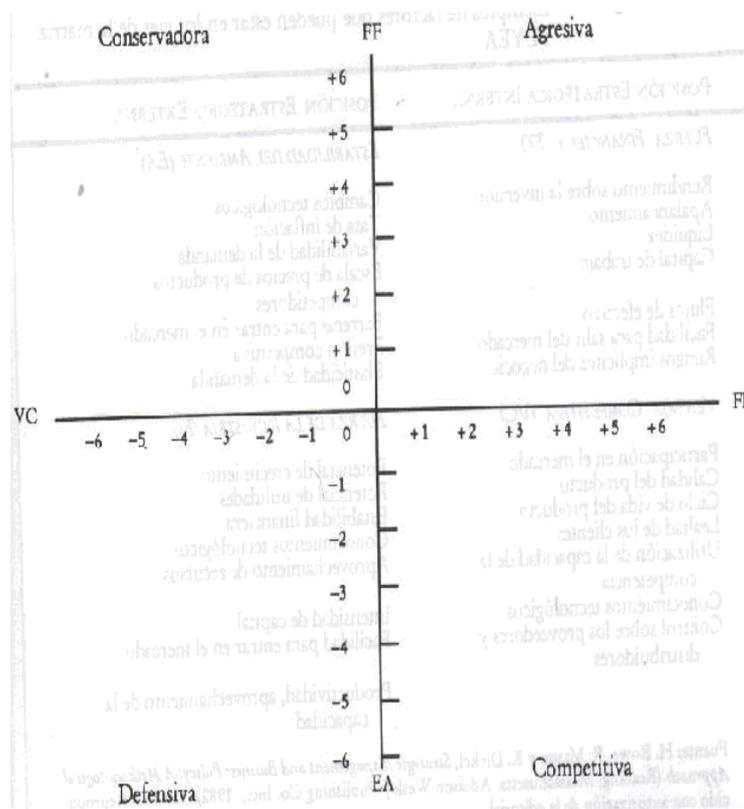
En el capítulo tercero se encuentra desarrollada la matriz FODA.

1.5.2.5 Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja

competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Gráfico 1: PEYEA.



Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos. (Contreras, 2006)

La matriz PEYEA de la Dirección de Educación de Napo está en el capítulo tercero.

1.5.2.6 Matriz MCPE

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para “decidir” en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, ‘internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. (Contreras, 2006)

1.5.2.7 Mapa Estratégico

Cuando una organización ha definido su **Plan Estratégico**, normalmente surgen preguntas del tipo *¿y ahora qué?*, *¿cómo hago para cumplirlo?*

En este sentido, existen organizaciones que archivan el documento mientras el tiempo pasa y se desactualiza, otras lo ponen en conocimiento del equipo directivo, pensando que esto es suficiente para trabajar en el cumplimiento del mismo, y otras incluso definen cuáles son las tareas a desarrollar y sus responsables

Pero todo ello es insuficiente mientras no se desarrolle una acción común, dirigida por el “líder” de la organización, decidida a implementar dicho Plan, siendo en este sentido la definición de un Mapa Estratégico alineado con el Plan Estratégico una herramienta muy útil.

Pero... ¿qué es un Mapa Estratégico?

Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

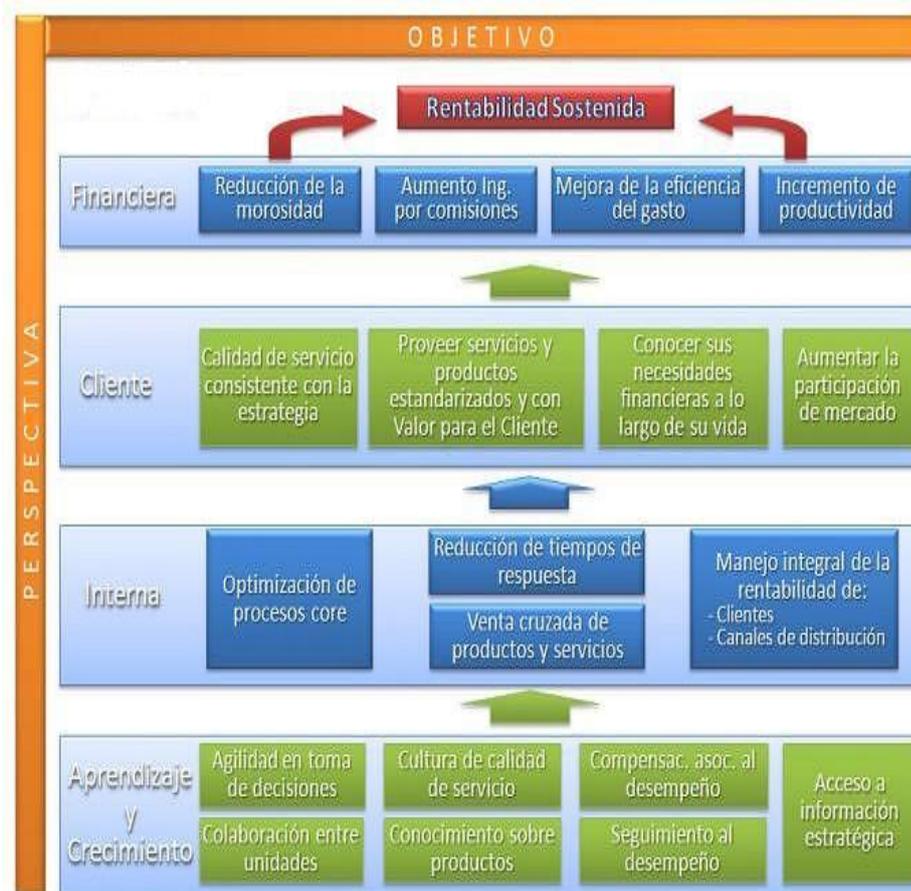
¿Para qué sirve un Mapa Estratégico?

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

¿Cómo es un Mapa Estratégico?

Mediante el diseño del Mapa Estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa, y a modo de ejemplo podemos ilustrar el siguiente: (Tecnológico, 2012)

1.5.2.8 Tabla Balanceada



1.5.2.9 Planificación Estratégica

Las matrices que mencionamos anteriormente, la Tabla Balanceada y Plan Estratégico, se encuentra con el respectivo análisis en el capítulo tercero.

CAPITULO II

ANÁLISIS

g2.1 INTRODUCCIÓN

Introducción del macro ambiente

Gráfico 2: Introducción del Macro-ambiente



El análisis macro ambiente consiste en una revisión detallada de todos los factores externos que influyen en el negocio, en este caso en la provisión de servicios educativos que emite o entrega la Dirección Provincial de Educación del Napo a toda la Comunidad. En consideración a estos factores se ha realizado el análisis del ambiente político legal, tecnológico, ambiental y geográfico, con lo cual se ha pretendido demostrar la influencia de estos parámetros en el desarrollo mismo de la Institución. (Calderón, 2012)

En vista que la DPE no tiene el Plan Estratégico, seguidamente se pasará al análisis el macro-entorno de la DPE , el mismo que constituye el segmento más general del entorno, aquel en que la DPE posee todas las

posibilidades de influir en los educandos y educadores tomando en consideración que en el macro entorno es más difícil el obtener o poseer algún tipo de acceso a la información porque esta se encuentra generalizada, de manera que para poder acceder a ella se debe buscar dirigiéndose a la fuente misma.

Para tener más claro el panorama se enunciarán los diferentes ambientes del macro-entorno que influyen en las diferentes organizaciones que este caso específico en la DPE, los cuales se los dividirá en ambientes político y legal, geográfico, tecnológico, y ambiental.

2.2 ANALISIS EXTERNO

2.2.1 ANÁLISIS DEL FACTOR POLÍTICO – SOCIAL

La Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo es una institución pública que administra los servicios de educación que el Gobierno Nacional propone a la provincia de Napo. La institución tiene como uno de sus objetivos mejorar la calidad técnico-administrativa de la misma manera a través de capacitación e inducción adecuada de todos los procesos tanto a Directores, Rectores, como a docentes, personal administrativo y de servicio direccionados por un sistema escolarizado y no escolarizado.

El 26 de noviembre de 2006, mediante Consulta Nacional, el Gobierno Nacional, promueve la inclusión del ***Plan Nacional Decenal de Educación 2006 -2016 (PNDE)*** en los Planes de Desarrollo Territorial, en los planes sectoriales y demás iniciativas de planeación educativa y de desarrollo social, como un compendio de propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país de cara a los siguientes 10 años. Su objetivo primordial es que se convierta en un pacto social por el derecho a la educación que, con el concurso de la institucionalidad y la ciudadanía en

general, permita identificar y tomar las decisiones pertinentes para avanzar en las transformaciones que la educación necesita.

2.2.1.1 Plan Nacional Decenal de Educación 2006 -2016 (PNDE), cuenta con 8 Políticas Educativas:

2.2.1.1.1 Universalización de la Educación inicial de 0 a 5 años de edad,

Objetivo: Brindar educación inicial para niñas y niños menores de 5 años, equitativa y de calidad que garantice y respete sus derechos, la diversidad cultural y lingüística, el ritmo natural de crecimiento y aprendizaje y fomente valores fundamentales, incorporando a la familia y a la comunidad, en el marco de una concepción inclusiva.

Principales líneas de acción:

1. Rectoría del Ministerio de Educación los subsistemas de educación hispano bilingüe en las diferentes modalidades del nivel.
2. Articulación de la educación inicial con la educación general básica.
3. Inclusión y ampliación de cobertura educativa en el nivel de educación inicial.
4. Implementación de educación infantil, familiar comunitaria o intercultural bilingüe.

2.2.1.1.2 Universalización de la Educación Básica de primero a décimo años,

Objetivo: Brindar educación de calidad con enfoque inclusivo y de equidad, a todos los niños y niñas, para que desarrollen sus competencias de manera integral y se conviertan en ciudadanos positivos, activos, capaces de preservar ambiente cultural y respetuosos de la pluricultural y multilingüismo.

Principales líneas de acción:

1. Articulación con la educación inicial y el bachillerato. en el marco de la atención a la diversidad, la inclusión educativa, el desarrollo y difusión cultural, la identidad pluricultural y multiétnica y la preservación del medio ambiente.
2. Eliminación de barreras de ingreso al sistema fiscal de educación garantizando la gratuidad de la enseñanza.
3. Incremento de la tasa de retención, garantizando además la alimentación escolar.

2.2.1.1.3 Incremento de la matrícula en el Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente,

Objetivo: Formar jóvenes competentes, con enfoque intercultural inclusivo y equitativo, que les permitan continuar con los estudios superiores e incorporarse a la vida productiva, conscientes de su identidad nacional, con enfoque pluricultural y multiétnico, en el marco de respeto a los derechos humanos y colectivos, la naturaleza y la vida.

Principales líneas de acción:

1. Construcción, implementación e interculturalización del nuevo modelo educativo para el bachillerato general y técnico, en articulación con la educación básica y superior del sistema hispano bilingüe.
2. Determinación de modelos educativos que desarrollen competencias de emprendimiento a través de la vinculación de la educación y el trabajo productivo.

2.2.1.1.4 Erradicación del Analfabetismo.

2.2.1.1.5 Mejoramiento de la Infraestructura Física y el Equipamiento de las Instituciones Educativas.

Objetivo: Garantizar a través del sistema Nacional de Educación Básica para adultos el acceso, permanencia, continuación y conclusión efectiva de los estudios de la población con rezago educativo, a través de los programas nacionales de educación básica para adultos, considerando a la alfabetización como su punto de partida, en el marco de una educación inclusiva.

Principales líneas de acción:

1. Educación de adultos en lengua nativa para todos los pueblos y nacionalidades (años 1, 2 y 3).
2. Educación básica alternativa para los años del cuarto al décimo en castellana e indígena.
3. Reordenamiento y reformulación del bachillerato alternativo en modalidades presencial, a distancia y telesecundaria.

2.2.1.1.6 Mejoramiento de Calidad y Equidad de la Educación e Implementación del Sistema nacional de Evaluación,

Objetivo: Aportar al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, con adecuados recursos físicos y tecnológicos; complementar, adecuar y rehabilitar la infraestructura y equipamiento de las unidades educativas cumpliendo unos estándares mínimos que coadyuven a la correcta aplicación de los modelos educativos, dotando de mobiliario y apoyos tecnológicos y estableciendo un sistema de acreditación del recurso físico.

Principales líneas de acción:

1. Racionalización del recurso físico: cobertura, optimización y mayor utilización de la capacidad instalada.
2. Calidad de la infraestructura educativa: Diseño (funcionalidad y estética), apropiadas tecnologías constructivas, mobiliario y apoyos tecnológicos.

3. Infraestructura con identidad acorde a la región y rescatando la tecnología arquitectónica de los diferentes pueblos.

2.2.1.1.7 Revalorización de la profesión Docente, desarrollo profesional,

Objetivo: Garantizar que los estudiantes que egresan del sistema educativo cuenten con competencias pertinentes para su correcto desarrollo e inclusión social.

Principales líneas de acción:

1. Desarrollo e implementación del sistema nacional de evaluación (medición de logros académicos, evaluación de la gestión institucional y evaluación del desempeño docente en función de estándares para todos los niveles y modalidades en el sistema).
2. Desarrollo e implementación de modelos pedagógicos que evolucionen y se adapten a las necesidades socio culturales y de desarrollo nacional.
3. Implementación de un sistema de rendición de cuentas de todos los actores sociales de la EIB.

2.2.1.1.8 Aumento del 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar el 6%.

Objetivo: Estimular el ingreso a la carrera de formación docente mejorando su formación inicial, la oferta de sus condiciones de trabajo, calidad de vida y la percepción de la comunidad frente a su rol.

Principales líneas de acción:

1. Revisión, actualización e interculturalización del currículo de formación inicial.
2. Desarrollo e implementación de un sistema de capacitación y desarrollo profesional permanente.

3. Establecimiento de una política de remuneración salarial acorde a los mercados laborales y realidad geográfica.
4. Formación y capacitación del personal intercultural bilingüe.

Según la Ley General de Educación, el PNDE tiene carácter indicativo, refiriéndose a este como un plan maestro sobre el horizonte de desarrollo de un país en el mediano o largo plazo en un determinado ámbito, que incluye grandes propósitos y objetivos, así como posibles estrategias de acción, todo lo cual resulta de una concertación entre los principales actores de la sociedad. La planeación indicativa corresponde al nivel político de la planeación.

El Plan Decenal tiende a mejorar el sistema de educación, infraestructura educativa para que esta sea moderna y eficiente; considerando todo recurso económico, mobiliario y equipamiento adecuado, así como equipos tecnológicos de punta; además, se encarga de promover la Educación con la entrega de útiles escolares y alimentación escolar para que los niños terminen los años de escolaridad. En el proceso de ampliación de cobertura institucional se propone un fortalecimiento pedagógico para escuelas unidocentes y pluridocentes.

En el plan decenal se incluye además todo tipo de capacitación a los maestros de los jardines de infantes, escuelas y colegios con miras a la efectividad de la evaluación del desempeño docente y de autoridades educativas, para lo cual se han realizado la coordinación con la Universidad Técnica del Norte en primera instancia a fin de que este organismo desarrolle cursos de capacitación e inducción a los docentes.

Otro de los Organismos relacionados con la Dirección de Educación es el DINCE (Dirección Nacional de Construcciones Escolares) que coordina con la institución para priorizar las reparaciones y construcciones de bloques de aulas, baterías sanitarias y comedores escolares en los jardines, escuelas y colegios que lo necesiten.

Para afianzar las actividades administrativas y académicas de la Dirección de Educación, existe un convenio con ECORAE (Instituto Ecuatoriano para el Eco desarrollo Amazónico), a fin de implementar laboratorios de informática para la utilización de los estudiantes, maestros, y funcionarios de las Instituciones públicas.

Mediante Acuerdo Ministerial 0390-10 de fecha 01 de junio del 2010, firmado por la Doctora Gloria Vidal Illingworth, Ministra de Educación, se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, el mismo que es derogado por el Acuerdo Ministerial 020-12 del 25 de enero del 2012.

Se hace referencia a la Dirección de Educación en el Art. 36. De dicho Estatuto Orgánico, en el que se establece todo lo relacionado al: “Direccionamiento Estratégico, Unidad Responsable: Dirección Provincial, Responsable: Director / a Técnico Provincial, definiéndose los siguientes procesos:

La evaluación ciudadana sobre los avances del Plan Decenal de Educación (PDE) fue positiva. Ayer, en la presentación del informe, por parte de Educidadanía y el Grupo Faro, se destacó que la asistencia y matriculación en educación básica y bachillerato aumentó. Así también hay más acceso a centros de desarrollo infantil del Infa y del Ministerio de Educación. En el estudio se midió la efectividad y el cumplimiento de las ocho políticas que conforman el PDE, durante el 2008-2010. El nivel de cumplimiento general tuvo una calificación de 6,69 puntos sobre 10, por sobre la media, pero aún distante de alcanzar las metas de las ocho políticas en su conjunto, reza el informe. Al desglosarlo por políticas se reveló que la de mayor cumplimiento, con 9,5 puntos, fue la universalización de la educación básica (de primero a décimo año). Aunque se identificaron altos niveles de inequidad en las provincias. Por ejemplo, mientras Pichincha tiene casi 10 puntos en el acceso a educación básica, Chimborazo tan solo tiene 3,5. Para Paúl Salazar, coordinador del Sistema de Indicadores y

Competencias de Educidadanía, uno de los desafíos es lograr que la calidad del sistema educativo mejore equitativamente. Otro aspecto favorable, añadió, es el incremento de la inversión, pero recomienda que este aumento de presupuesto deba ir acompañado de una mayor responsabilidad en la administración de los recursos, para así lograr mayor eficiencia. La política con menor resultado (3,8 puntos) fue la de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo. Faltan definir metas específicas para mejorar la calidad del sistema, en el que se priorice la equidad y se dé más participación. Iván Borja, de Educidadanía, enfatizó que aún hay varios retos, entre ellos la erradicación del analfabetismo, el aumento del acceso a la educación inicial.

También está el mejoramiento de la infraestructura física y la revalorización de la profesión docente, que están por debajo de la media y evidencian rezagos importantes, en relación a las metas establecidas en el PDE. Sobre el Bachillerato General Unificado (BGU), Salazar comentó que es una oportunidad para que los estudiantes no tomen una elección apresurada de especialización, que afecte el resto de sus vidas. Esto sobre todo porque tienen una edad, en la que todavía no hay claridad. La observación, sin embargo, es que la propuesta no ha sido debatida adecuadamente y aconseja la búsqueda de consensos.

El Plan Decenal de Educación (PDE) se constituye en la hoja de ruta de las políticas educativas en Ecuador hasta el 2015. Pichincha es provincia con el mayor cumplimiento general de políticas del PDE, Santo Domingo de los Tsáchilas la de menor. USD 2 302 millones fue el presupuesto anual del Ministerio de Educación en el 2010. Desde el 2007 el presupuesto para el Ministerio de Educación ha aumentado en un 21%, pero se demanda una mejor rendición de cuentas por programas. (Borja, 2011)

Hasta el año 2009, los resultados del plan según lo expuesto por el Ministro de Educación Raúl Vallejo Corral, implican una serie de acciones

que conlleven a la universalización de la educación básica, por lo cual en el 2006 se desarrollaron las siguientes estrategias complementarias:

- Estímulo a la jubilación voluntaria de docentes y retiro de docentes nocturnos.
- Desdoblamiento de partidas y asignación de docentes en zonas rurales, fronterizas y marginadas.
- Incorporación de nuevos docentes, asegurando su calidad a través de un registro de candidatos elegibles.
- Eliminación de barreras de ingreso al sistema educativo, a través de la campaña de textos gratuitos y la eliminación del bono de 25 dólares.
- Universalización del primer año de EGB. Como resultado del programa en el año 2006, el aumento de matrícula fiscal en el año 2006 fue de 28,9% en el régimen Costa.

De todos los puntos arriba expuestos, se han logrado los siguientes resultados:

Cuadro 1: Resultado del Programa de jubilación

Resultados del Programa de Jubilación

Provincia	Inscritos	Documentación completa	Calificados	Seleccionados	Jubilados efectivos
AZUAY	220	108	98	38	37
BOLIVAR	173	136	128	66	64
CAÑAR	65	52	52	22	22
CARCHI	46	43	43	18	18
CÓTOPAXI	143	101	92	51	50
CHIMBORAZO	178	105	100	56	56
EL ORO	266	174	48	47	47
ESMERALDAS	202	166	147	76	73
GUAYAS	928	771	707	393	387
IMBABURA	73	52	44	17	17
LOJA	109	83	79	52	49
LOS RIOS	281	139	132	74	74
MANABI	494	217	178	83	81
MORONA					
SANTIAGO	14	12	8	3	3
PASTAZA	19	9	7	4	4
PICHINCHA	745	378	347	196	191
TUNGURAHUA	238	152	139	86	84
ZAMORA					
CHINCHIPE	6	4	3	2	2
SUCUMBIOS	2	0	0	0	0
ORELLANA	5	0	0	0	0
TOTAL	4207	2702	2352	1284	1259

* No hubo solicitudes de jubilación en las provincias de Napo y Galápagos.

Fuente: (Sociedad, 2011)

El programa de universalización de la educación Inicial y Básica y el incremento en la matrícula del Bachillerato, contempla la incorporación de cerca de 23.000 nuevos docentes en cuatro años, de los cuales 9.863 son la reposición de docentes jubilados y 13.119 corresponden a nuevas incorporaciones de docentes para ampliación de cobertura educativa.

Cuadro 2: Nuevos docentes

Año	2006	2007	2008*	2009	Total
Número de docentes a jubilar	1.284	2.500	2.500	2.500	8.784
Nuevas partidas de docentes creadas	3.082	6.000	6.000	6.000	21.082
Incremento proyectado de alumnos en el sistema	35.438	69.000	69.000	69.000	242.438

* Mínimo 2.500 estímulos a la jubilación de aquí en adelante.

Connotación Gerencial para el proyecto

Oportunidades:

De acuerdo a lo expuesto en el Plan decenal y en consideración a las políticas del Gobierno actual, es realmente una oportunidad para la DPE el contar con estas políticas a nivel Nacional, con lo cual se agiliza el acceso a los recursos y la disponibilidad de actualizaciones físicas y estructurales.

Amenazas:

Lo imperativo del Plan, tiene influencias fuertes sobre el cambio estructural de las organizaciones, razón por la que su cumplimiento cabal puede implicar una amenaza en el desarrollo institucional, al tener que aplicar políticas de actualización y re-estructuración del recurso humano o de las políticas internas.

2.2.2 AMBIENTE ECONÓMICO.

2.2.2.1 Inflación acumulada

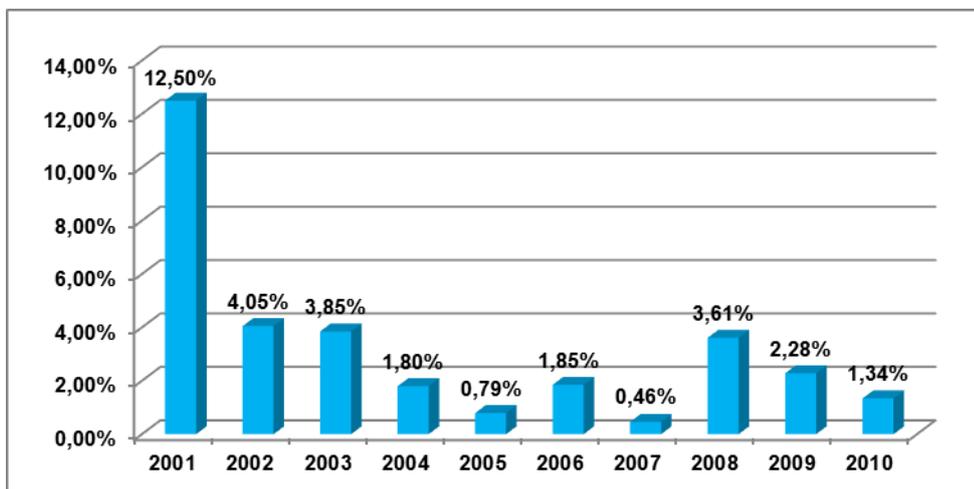
En la figura N° 2.2, se puede observar que la tasa de inflación acumulada entre los meses de enero a marzo del año 2010 registró el 1.34%, es decir casi la mitad de lo registrado en el mismo período del año inmediatamente anterior.

Dicha inflación acumulada registró su mayor variación en la división de consumo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (2.75%).

En consideración a estas tasas podemos identificar que el Gobierno Nacional ha tratado en los últimos 2 años de mantener un equilibrio en su análisis financiero costo beneficio, lo que promueve a una estabilidad económica que a su vez incentiva la producción interna y la inversión a nivel internacional.

Inflación acumulada en marzo de cada año

Gráfico 3: Inflación acumulada en marzo de cada año.



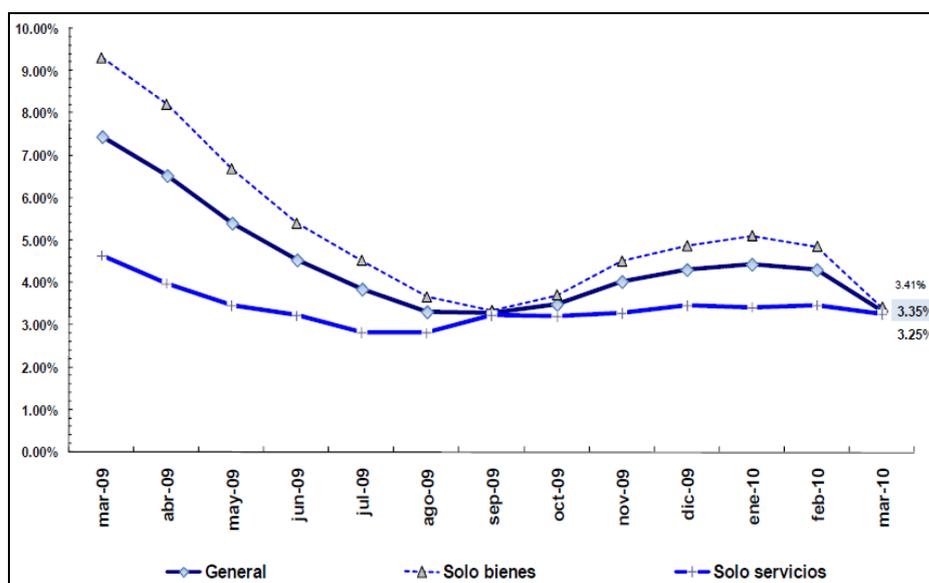
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Pedro Abata

2.2.2.2 Inflación anual

En la figura N° 2.3, se puede observar que en el mes de marzo del 2010, la serie de inflación anual de los bienes (3.41%) casi confluye con las series general y de servicios (3.35% y 3.25% respectivamente).

Inflación anual general, de bienes y de servicios

Gráfico 4: Inflación anual general de bienes y de servicios.



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación es la medida estadística a través del índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados al consumidor de estratos medios y bajos, establecidos a través de una encuesta de hogares. (1)

La inflación anual hasta septiembre 30 del 2010 es de 3.44% y llegará a 3.35 al finalizar el año 2010, esta disminución de la tasa se debe a la estabilidad del sistema financiero nacional en los últimos tres meses, lo cual provocará que el análisis costo benéfico del sector sea 3.50

Según el INEC, el Ecuador cerró en septiembre del 2010 con una inflación mensual del 0.26% por lo que se puede decir que este año los precios se encuentran más estables en comparación de otros años, ya que, el valor de la inflación mensual de los tres meses anteriores eran de 1.6%

En la división de los artículos que más incidió en el aumento de la inflación está la Educación (70%), ya que, en la región sierra y oriente se iniciaron períodos académicos durante el mes de agosto y hasta mediados del mes de septiembre, muebles y artículos para el hogar (6.8%), restaurantes y hoteles (6.7%), las divisiones de alimentos y bebidas alcohólicas y prendas de vestir tuvieron una variación negativa. El costo de la canasta vital, por su parte llegó a 385.28 dólares, que contrastado con el salario mínimo vital tiene una diferencia de 145.28 dólares.

Un trabajador público que percibe un sueldo básico de 240 dólares, no podrá comprar una canasta familiar de 385,28 dólares, por cuanto tiene en un sueldo básico de 145,28 dólares, lo que significa el 62.29% de su sueldo básico.

Lo más dramático es para los maestros que en su mayoría se encuentran en la quinta y sexta categoría del escalafón, con un sueldo de 370 dólares, por lo que no pueden cumplir lo mínimo de la canasta familiar.

La canasta familiar sobre pasa los 500% y la pobreza el 400%, el índice del crecimiento de un país, no solo es el inflacionario, sino el producto Interno Bruto o ingreso nacional que se mide el 5%, generalmente decimos que está en buen desarrollo; nuestro país tiene 2.8%.

Esta pobreza detectada en todo el país la misma que no puede acceder a obtener una canasta familiar, será los causales para no conocer exactamente la población que no se incluirá en el sistema educativo, lo que perjudicaría en el proyecto, elaborar una planificación estratégica con datos reales de la población escolar atendida.

Esta situación afecta en su gran mayoría a los docentes que tienen un sueldo mínimo de USD 300.00 un ingreso mensual que no satisface las necesidades vitales para alimentación, vestido, educación, arriendo y la salud de sus hijos, tomando en cuenta que el precio de la canasta familiar es para cinco personas.

La tasa de desempleo varió poco desde hasta, mediante la última encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INEC), reveló que la tasa de desempleo se ubicó en el 7.4%, cinco puntos porcentuales menos que al inicio del año que terminó.

Es importante que el desempleo en el país siga bajando, de lo contrario los padres de familia, retirarán, o no matricularán a sus hijos en las escuelas, por lo que afectará a mi proyecto a cumplir con la política de entregar a todos los niños los productos de alimentación escolar, útiles y uniformes escolares.

2.2.2.2.1 Connotación Gerencial para el proyecto Oportunidades:

La estabilidad económica a nivel sectorial y el interés explícito del Gobierno sobre el desarrollo del sector educativo, crean una gran oportunidad de desarrollo al proponer la consecución de cambios y nuevos proyectos de infraestructura.

Amenazas:

Los niveles de riesgo país y de aplicación de la canasta familiar, influyen directamente en la economía de las comunidades, de las familias ecuatorianas, lo que en muchas ocasiones influye en el desarrollo de la familia y de la sociedad, impidiendo que los niños y jóvenes puedan acudir a escuelas y colegios normalmente, debido a que por necesidades básicas requieren trabajar para sustento familiar. Esto ha generado una gran amenaza al sistema educativo y por ende a la DPE, ante la eventual falta de alumnos para las escuelas y colegios existentes.

2.2.2.2.2 Riesgo país

En Economía el Riesgo País se define como aquel que asume las entidades financieras, las Empresas o el Estado, por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan con el sector público o privado de otro país.

Para el cálculo de los indicadores estas instituciones realizan ejercicios o préstamos, cruzando diversas variables económicas que reflejan el comportamiento Macro y Micro del país y a su vez se combinan algunos elementos subjetivos de apreciación que hacen variar los resultados de una a otra. En resumidas cuentas la modelación es parte fundamental del valor agregado que ofrecen estas empresas y es muy difícil encontrar la información exacta de cómo realizan los cálculos, solo se tienen los resultados como una breve reseña metodológica para lo cual se aconsejó entrar en contacto directamente con ellos. (Scribs, 2010)

2.2.2.2.3 Riesgo país (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variable índole; desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras, el EMBI se define como un índice de bonos de mercado emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del Tesoro de Estados Unidos (Banco Central del Ecuador, 2012)

La estabilidad del índice de Riesgo País en los últimos meses de acuerdo al Gobierno Central promueve criterios de análisis económicos totalmente firmes y la generación de políticas de análisis económico lo suficientemente claras para la definición de proyectos a mediano plazo.

El pago de la deuda externa perjudica a los ecuatorianos, por cuanto, se paga millones de dólares por intereses a los bancos internacionales que dieron préstamos al Ecuador, este problema económico es negativo para nosotros, por cuanto, no se atiende a la educación, a la Salud, no existe incremento de salarios, suben los precios de los productos de primera necesidad, es decir sube la carestía de vida de todos los ecuatorianos, por lo tanto, aumentar la pobreza, el desempleo y subempleo, el analfabetismo, la deserción de los estudiantes, el año anterior se publicó que por la indigencia de sus padres, aproximadamente 2000 niños no podrían ingresar a la escuela, en conclusión, el estado ecuatoriano no debe endeudarse mucho, para no poner en riesgo el futuro de los niños y del Ecuador en general.

Me parece que se podrían incluir otros factores que pueden afectar el proyecto: asignación presupuestaria a educación en Napo, crisis mundial, ingresos superiores por precio de petróleo que afectaría positivamente a la asignación de recursos para el sector; este análisis puede proveer insumos interesantes para definir estrategias luego.

2.2.3 AMBIENTE SOCIAL-DEMOGRÁFICO.

La Provincia de Napo está conformada por indígenas y colonos, los indígenas son de raza Quichua nacidos en ese territorio y representan el 68 % de la población, en esta raza hay que destacar que en los últimos años se han unido con los colonos, y representan una nueva generación mestiza.

Los Quichuas, han abandonado sus tierras agrícolas para desempeñar las funciones de servicios generales de servicio (conserje o guardias), por tal motivo ha disminuido la producción agrícola de los productos de la zona

Los Quichuas en su mayoría no tienen domicilio en la ciudad de Tena o en las cabeceras cantonales, por lo que tienen que arrendar cuartos para dejar a sus hijos para que estudien en los colegios, este es un problema grave

estudiantil que genera el desarrollo de los vicios en los jóvenes (alcoholismo, tabaquismo y la droga), cuyo resultado es la deserción estudiantil y la pérdida de año.

Los colonos o nacidos en la provincia representan el 30 % de la población, los mismos que tienen su origen de otras provincias, tales como: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Bolívar, Loja, El Oro, Manabí, Esmeraldas.

La presencia de la población de colonos radicado en la ciudad de Tena, ha emprendido el desarrollo urbano, educativo, económico y político de ciudad y de la provincia, toda vez, que han migrado profesionales y comerciantes.

Y el 2% de la población, está representado por migrantes de los países de Colombia y Perú, ellos son comerciantes minoristas que generan mayor competencia y oferta con los negocios que instalan.

La población emigrante de otros países, está radicado en la ciudad de Tena en forma temporal y sus hijos reciben la educación ecuatoriana en forma gratuita, esto es un motivo para que no se pueda planificar estrategias educativas con el sector emigrante por cuanto hoy están aquí, mañana no.

La diversificación étnica y cultural permitirá establecer varias oportunidades de desarrollo y de generación de políticas y estrategias.

Al tener el 68% de población quichuas, el 30% de colonos y el 3% de migrantes en la parroquia Tena, es perjudicial por cuando en el campo político cuando se unen ellos ganan las elecciones, las dignidades de concejales, consejeros, diputados, y Asambleístas, posiblemente alcalde, y Prefecto, identificamos que el indígena no tiene planes con visión futuristas, su personalidad es variable, vende la conciencia a cambio de un ofrecimiento muy barato, por lo que impide aprobar grandes proyectos para el desarrollo de la parroquia o cantón.

En el campo educativo, el estudiante colono ocupa los primeros lugares en el nivel de Educación Básica, e inclusive terminan la carrera universitaria, lo que no sucede con el estudiante quichua está muy descuidado en sus estudios, muy pocos ingresan a la universidad y casi no terminan la carrera.

La evaluación del Desempeño del Estudiante, donde se aplica los instructivos de evaluación del Ministerio de Educación, se detecta bajo rendimiento de los estudiantes quichuas en el nivel de Educación Básica y Bachillerato, lo que perjudica el promedio de calificación general para la provincia de Napo.

La Dirección de Educación, tiene 204 establecimientos en el área rural, tomando en cuenta que hay establecimientos ubicado en zonas de difícil acceso cerca de la frontera de la provincia de Orellana y Pastaza, cuya orografía es de selva primaria. Se encuentran básicamente escuelas unitarias y pluridocentes con la infraestructura destruida, sin material didáctico ni equipamiento y los profesores son bachilleres; lo que retrasa el proceso de enseñanza, sin embargo, son maestros que han arriesgado su vida por obtener un contrato.

En la zona urbana se encuentra ubicado 79 establecimientos escolares, estos establecimientos tienen la infraestructura adecuada para su funcionamiento, el personal docente idóneo.

2.2.3.1 Unidad Educativa del Milenio. (UEM)

La provincia de Napo, por primera vez en la historia Contemporánea ha sido beneficiada en educación con una obra de gran magnitud, como es la construcción e inauguración de la Unidad Educativa del Milenio.

En la zona rural, parroquia Ahuano, el 27 de septiembre se inauguró la primera Unidad Educativa del Milenio de la Región Amazónica; se trata de la Unidad Educativa Experimental "Ahuano" que acoge alrededor de 590 niños que viven en la comunidad del mismo nombre y los alrededores del Cantón

Tena en la provincia de Napo. La Viceministra de Educación, Arq. Yerovi Villalba, y autoridades locales solemnizaron la puesta en marcha de esta nueva institución educativa.

Este proyecto se desarrolló en 1.500 m² de construcción, en una superficie de terreno de 12.710m², consta de 13 aulas octogonales, seis virtuales, una biblioteca, cinco modernos laboratorios; dos de ciencias, dos de computación y una para idiomas; áreas administrativas, comedor escolar, unidad médica, varias baterías sanitarias y zonas recreativas con canchas de uso múltiple. La inversión es de USD. 1'178.679.37.

La Unidad Educativa del Milenio "Ahuano" representa un gran aporte del gobierno, para las comunidades de la amazonia, que ahora cuentan con las herramientas para lograr una excelencia educativa y el acceso a la misma con igualdad de oportunidades. (Andes, 2012)

Los establecimientos educativos de Educación Básica se encuentran en el área rural, por la extensión de la provincia de Napo, tenemos escuelas unitarias y pluridocentes para satisfacer la demanda de niños en las partes más alejadas de la provincia. El problema radica para estos establecimientos que no pueden ser atendidos con una adecuada infraestructura, y el incremento de maestros, por el difícil acceso a esos lugares. No existe vías terrestres solo se llega por la vía fluvial.

El Ministerio de Educación a través del Programa de Ampliación de Cobertura Instituciones Unidocentes a pluridocentes trata de incrementar docentes con nombramiento para estas escuelas para mejorar la educación en las niñas y niños.

Estos establecimientos educativos ayudan de alguna manera a la educación de las niñas, niña y adolescente, lo importante es que sepan leer, escribir y resolver las cuatro operaciones caso contrario se fomentaría el analfabetismo en la zona.

2.2.3.1.1 Oportunidad

La distribución zonificada de la escolaridad incluida en el plan decenal y desarrollada por el Ministerio de Educación, permiten tener un sistema de viabilidad adecuada, con lo cual se desarrollan los canales de acceso y por ende incremento de desarrollo comunal.

2.2.3.1.2 Amenaza

Que el proyecto o plan decenal, en su objetivo de zonificación genere limitaciones en el desarrollo de las estructuras institucionales.

2.2.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO.

Los establecimientos de educación media, ubicados en el área urbana y rural, han adquirido los laboratorios de informática donados por Gobiernos Municipales, compañías petroleras y autogestión de las autoridades educativas.

Las escuelas del sector urbano y urbano marginal, tienen laboratorios de informática para el proceso enseñanza.

Las escuelas en el sector rural no tienen computadoras peor mencionar laboratorios, alguna vez recibieron computadoras por parte de los gobiernos municipales, actualmente están sin mantenimiento ni uso, otras escuelas no conocen que lo que es un computadora, el problema es por cuanto esas escuelas no tienen luz eléctrica.

Las computadoras en los colegios y escuelas tienen internet y podemos comunicarnos vía e-mail.

Los servicios de aulas virtuales no tienen los establecimientos educativos, sin embargo existe en algunos centros asociados de las universidades de Educación a Distancia. La Dirección de Educación presentó un proyecto al

Ministerio de Educación para que se instale un aula virtual en su edificio para el servicio de la comunidad educativa

El ambiente tecnológico que actualmente se desarrolla genera una serie de oportunidades de comunicación que permiten que la Educación sea más accesible y con costos sumamente alcanzables; promoviendo que personal docente no tenga que necesariamente trasladarse a zonas sumamente difíciles sino que puedan comunicarse directamente a través de dispositivos de comunicación y tecnologías avanzadas.

El mundo es hoy una gran sociedad de la información, impulsada por un vertiginoso avance científico. De ahí que estar ausente de esos avances es considerarse a no vivir el progreso. Por eso, el Ministerio de Educación concentra esfuerzos en la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las aulas, y fomentar la ciudadanía digital a través de la dotación de equipo informático y el uso de tecnologías e internet en los establecimientos educativos fiscales de educación regular de todo el país.

Eso exige implementar software educativo para cada nivel de educación (Inicial, Básica y Bachillerato, en español, inglés, kichwa y shuar); así como capacitar y formar alumnos, maestros y directivos en el uso de las tecnologías, además de crear sistemas de seguimiento, evaluación y sostenibilidad de la implementación tecnológica. (Ecuador, 2013)

2.2.5 AMBIENTAL.

La provincia de Napo de hoy no es petrolera, sin embargo en los últimos años, el gobierno de turno, contrato a la Empresa EVANHOE ENERGY INC. para que explore y explote el crudo pesado, el Ministerio del Ambiente en la provincia manifestó que la mencionada empresa no presento la planificación para evitar la contaminación que ocasiona múltiples enfermedades.

En los actuales momentos la Compañía IVANHOE va a explorar y a exportar petróleo en 4 parroquias del cantón Tena: Cotudo, Archidona, San

Pablo y Pto. Napo, a través del proyecto Pungarayacu que tiene como finalidad atender con obras básicas a las comunidades e instituciones educativas. Se conoce oficialmente de parte del Ministerio del Ambiente con sede en el Tena que la compañía IVANHOE ENERGY no tiene un plan para evitar la contaminación, sin embargo, la orden del Presidente Correa es que se explore las zonas mencionadas, protesten o no las comunidades.

El ofrecimiento de la compañía INANHOE es la construcción de aulas y comedores escolares, y baterías sanitarias, e implementación de materiales escolares.

Que el país explore petróleo es bueno, porque subirá la economía del país, pero lo que no estamos de acuerdo es que no tenga precauciones durante la explotación y explotación, por cuanto, no tiene un plan de impacto ambiental para evitar la contaminación, en las cuatro parroquias donde se explorará el petróleo, recordemos que la amazonia es turística por ende estos cantones, así mismo la carestía de la vida subirá en nuestro medio, por cuanto, los petroleros no escatimarán esfuerzo alguno en consumir con precios altos, lo que el habitante común no puede a los precios altos, aumentará la delincuencia, prostitución, el alcoholismo, etc. En conclusión la explotación petrolera no es buena para nuestra zona, tranquilamente viviremos por la industria del turismo.

2.3 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno de la Organización corresponde al estudio comparativo de todas las variables internas que permiten o dificultan el desarrollo organizacional, tales como la administración y gestión de recursos de información, tecnológicos y de talento humano.

La DPE para el funcionamiento institucional tiene un organigrama estructural y posicional actualizado, basado en el Registro Oficial N° 731 en el cual constan las Divisiones, Departamentos, Programas y Proyectos, cuyo trabajo responsable determina el éxito de la institución.

2.3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Productos y servicios que ofrece la Dirección

Datos estadísticos de la población beneficiada en los servicios educativos

2.3.1.1 Programa de Alimentación Escolar

La DPE ofrece a la comunidad del Napo los siguientes servicios y productos, siguiendo los lineamientos establecidos por el Plan Anual:

2.3.1.1.1 *Desayuno Escolar*

2.3.1.1.2 *Uniformes Escolares*

2.3.1.1.3 *Textos Escolares*

Para el año lectivo 2010-2011 los productos y servicios entregados se reflejan en los siguientes cuadros:

Cuadro 3: Desayuno Escolar.

Modalidad de atención	Establecimientos	Beneficiarios
Desayuno Escolar	259	19.964
Anaqueles	170	170
Diccionarios 8º año	30	1970
Diccionarios maestros	28	36

Cuadro 4: Programa de libros escolares gratuitos.

Modalidad de atención	Establecimiento	Beneficiarios	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Textos escolares	259	23423	2467	2888	2891	2702	2586	2060	2473	2812	2398	2136
Textos maestros	200	1486	196	215	215	215	215	215	215			
Guías didácticas	202	18884	123	191	186	204	218	249	241			
Actualizaciones curriculares	204	18938	124	194	120	206	220	251	243			

Tabla 2.1: Actualizaciones curriculares colegios

Establecimientos	Beneficiarios	Ciencias Naturales	Lenguaje y Comunicación	Matemática	Estudios Sociales
52	10904	100	99	111	92

2.3.1.2 Programa: aporte de los 25 dólares

El aporte de los 25 dólares entregados a las escuelas y colegios de la provincia de Napo, se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 5: Aportes de los 25 dólares

PROVINCIA DE NAPO			
ESCUELAS		COLEGIOS	
\$ 25		\$ 30	
GRUPO 53	14.275	GRUPO 53	345

2.3.1.3 Proyecto Hilando el Desarrollo- entrega de uniformes gratuitos

Cuadro 6: Entrega de uniformes.

CANTÓN	Nº ESTABLECIM.	BENEFICIARIOS		
		H	M	TOTAL
TENA	115	3075	2855	5930
ARCHIDONA	40	1011	1016	2027
AROSEMENA TOLA	13	324	280	604
EL CHACO	16	597	627	1224
QUIJOS	8	393	393	786
TOTAL	192	5400	5171	10571

El Programa de Alimentación Escolar (PAE) es la responsable de entregar el desayuno escolar a las niñas y niños de 1ero hasta 7mo Año de educación Básica en 259 establecimientos siendo beneficiados 19.964 alumnos. (Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo, 2010)

Con este gobierno del presidente Correa se incrementó los servicios educativos para entregar uniformes escolares, textos escolares, anaqueles, libros y USD 25 y USD 30 por alumnos para que los padres de familia no paguen la matrícula.

(Educación, 2010-2011) Excepto de los uniformes escolares, en las escuelas completas del sector urbano, el resto de servicios educativos tiene apoyo, por cuanto, ayuda económicamente a los padres de familia de escasos recursos.

Un pequeño inconveniente se suscita en la entrega de los uniformes, toda vez que se realiza con el número de estudiantes promovidos del año anterior, sin tomar en cuenta el incremento para el siguiente año, situación que incomoda a los niños nuevos que no tienen el uniforme escolar, este problema se solucionará cuando se planifica con los índices de incremento de la población estudiantil durante por lo menos tres años y obtendremos un aproximado de incremento.

2.3.2. CLIENTES

2.3.2.1 Educación Escolarizada

La DPE del Napo abarca todas las zonas rurales y urbanas de la provincia con 40 Centros de Educación Inicial, con 750 niños y niñas de tres a cinco años, 134 jardines de infantes con 3.546 niños y niñas y 244 profesores, 197 escuelas primarias con 14.373 alumnos y 869 profesores, 57 colegios con 15.075 estudiantes y 919 maestros. (Educación, 2010-2011)

Con los datos estadísticos de la población estudiantil, el número de establecimientos educativos y el número de maestros, por niveles de educación en la Provincia de Napo, se detecta que falta aulas pedagógicas para Educación Inicial con una capacidad de 20 alumnos máximo, en Educación Básica con 35 alumnos máximo, y Bachillerato de igual manera. Desde el año 2009 está funcionando el 8vo, 9no y 10mo de Educación General Básica, (EGB) en establecimientos educativos pilotos, para lo cual falta docentes y la infraestructura escolar correspondiente, a partir del presente año lectivo 2011-2012, se acuerdo a la nueva Ley de Educación, Transitoria Sexta, todas las escuelas completas deben funcionar el 8vo EGB, por ende no existe infraestructura ni docentes para las 5 asignaturas básicas; Matemática, Lengua y Literatura, CCNN, CCSS, e inglés, sin embargo funcionará en las escuelas donde los maestros titulares presten colaboración y tengan por lo menos una aula, el resto de escuelas tienen plazo de cinco años para transformarse en Centros de Educación Básica (CEB). En conclusión el Objetivo es bueno pero a largo tiempo.

2.3.2.2 Educación para personas con escolaridad inconclusa.

Esta modalidad ofrece solamente a personas de quince años de edad o más. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2012)

2.3.2.2.1 Centros de Formación Artesanal (Dirección Provincial de Educación Hispana, 2011)

Cuadro 7: Años de escolaridad y alumnos.

Centros Artesanales	Años	Alumnos
María Goretti	8vo	13
	9no	14
	10mo	15
	TOTAL	43
María Auxiliadora	8vo	11
	9no	9
	10mo	12
	TOTAL	32
Santa Bertila	8vo	14
	9no	16
	10mo	10
	TOTAL	40
El Capricho	8vo	6
	9no	3
	10mo	6
	TOTAL	15
Carlota Vinuesa	8vo	7
	9no	7
	10mo	5
	TOTAL	19
El Chaco	8vo	19
	9no	19
	10mo	9
	TOTAL	47
San Francisco de Borja	8vo	17
	9no	1
	10mo	1
	TOTAL	19
Hno. Sante Rebesco	8vo	6
	9no	11
	10mo	11
	TOTAL	28
Colegio de Ciclo Básico José Peláez	8vo	27
	9no	15
	10mo	17
	TOTAL	59

2.3.2.2.2Centros de Educación Básica de Adultos (EBJA). (Educación, 2010-2011)

Cuadro 8: Por el número de alumnos.

N°	Nombre de los centros	N° de Alumnos
1	Centro de Alfabetización San Jacinto	25
2	Centro de Alfabetización San Antonio	14
3	Centro de Alfabet. Las Orquídeas	19
4	Centro de Alfabetización Luis Risso	25
5	Centro de Alfabetización Misahuallí	17
6	Centro de Alfabet. 15 de septiembre	14
7	Centro de Alfabetización La Unión	18
8	Centro de Alfabetización No Vidente	29
9	Centro de Alfabetización Archidona	15
10	Centro de Alfabetización Inchillaqui	15
11	Centro de Alfabetización Cotundo	13
12	Centro de Alfabet. Manduroyacu	21
13	Centro de Alfabet. Eugenio Espejo	52
14	Centro de Alfabetización Santa Rosa	18
15	Centro de Alfabetización El Chaco	25
16	Centro de Alfabetización Borja	19
17	Centro de Alfabet. P. Hugo Mena	23

2.3.2.2.3 Centros Ocupacionales 2011-2012

(Dirección Provincial de Educación Hispana, 2011)

Cuadro 9 : Por el número de alumnos.

N°	Centros ocupacionales	Total
1	Dos Ríos	16

2	Eloy Alfaro	11
3	Diez de Agosto	10
4	Casa de la Costura	15
5	8 de Marzo	24
6	Sagrado Corazón de Jesús	18
7	Archidona	19
8	Max Compu	16
9	IñakUrcu	12
10	San Fco. Cotundo	19
11	Sagrado Bohaloma	18
12	Brasil de Franco	39
13	San Bartolo	11
14	Ubaldo Bonucelli	15
15	Santa Rosa	28
	TOTAL	271

Cuadro General de Educación para personas con escolaridad inconclusa.

(Dirección Provincial de Educación Hispana, 2011)

Cuadro 10: Resumen de los Centros de Educación Inconclusa.

Cobertura Educación	N° centros	N° estud.	N° Prof. Contrato.	Fiscal	Fisco Mis	Partic.
Colegio Básico Popular	1	82	8	1	-	-
Col. A Distancia	3	3.627	34			3
Centros For. Artesanal.	8	294	8	4	4	
Centros Ocupacionales.	15	254	15	15	-	-

Proy. Archidona	EBJA-	24	800	10	24	-	-
Participación Estud.		26	1110		-	-	-
Alfabetización		16	342	10	16	-	-

2.3.3 PROVEEDORES DEL SERVICIO

El servicio que ofrece la DPE es contrastado con el servicio que ofrecen las Universidades de Educación Superior que tienen extensiones educativas semipresencial y a distancia, tales como: Universidad Politécnica de Chimborazo, ofrece Licenciaturas en Ciencias de la Educación e ingenierías en contabilidad y auditoría, la Universidad Equinoccial, ofrece Educación Inicial, la ESPE, Suficiencia en inglés y la Universidad Técnica Particular de Loja, ofrece maestría en enfermería, abogacía, etc.

Las universidades no son competencia ya que se dedican a la educación superior y no a la inicial, básica y media. Eventualmente podrían ser potenciales entrantes

2.3.4 PRODUCTO SUSTITUTO.

Los jóvenes que no pueden ingresar a la educación regular, inician sus estudios en los centros ocupacionales particulares que dictan cursos de computación, inglés, liderazgo ambiental, música, con una duración de 200 horas, los mismos que la DPE autoriza el funcionamiento, al término de los cursos se entrega un certificado abalizado por la DPE, además existe SECAP que ofrece las carreras técnicas cortas en mecánica industrial, automotriz y electricidad, computación, inglés, panadería, suelda, carpintería, etc.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Durante este capítulo se proponen una serie de lineamientos, políticas e instrucciones sobre las estrategias y direccionamiento institucional que la Dirección Provincial del Napo puede acoger, a fin de desarrollar un Plan Estratégico lo suficientemente real y consistente con las políticas gubernamentales.

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Dirección Provincial de Educación está conformada por 66 funcionarios con nombramiento, 23 supervisores, y 23 contratados, dando un total de 112 funcionarios, los mismos que desempeñan funciones, técnicas y administrativas.

La institución tiene a su cargo 79 planteles urbanos con 1301 maestros y 204 planteles rurales con 1102 maestros, con un total de 283 planteles y 2.403 maestros; con una población estudiantil beneficiada de 33.100.

De igual manera los docentes a su cargo están clasificados en 707 contratados, 1796 con nombramiento, en total 2403 maestros, además las Entidades Operativas Descentralizadas (EOD) a cargo de los colegios tienen contratados a 403 docentes, con un total general de 2.906 docentes en la provincia de Napo.

Educación Inicial es un nivel nuevo en el Sistema Educativo Ecuatoriano, administra partidas presupuestarias en forma independiente, pero pertenece a la DPE; tiene 42 partidas proporcionadas por el Ministerio de Educación, 37 partidas otorgadas por la DPE, 13 partidas con nombramiento entregadas por el Ministerio de Educación y 45 partidas que pertenecen a las maestras

de los jardines de infantes, dando un total de 137 partidas. (Información de Rendición de Cuentas 2012, 2013)

La DPE, está conformada por Divisiones, Departamentos, y Programas, atiende en diferentes campos de acción a la comunidad educativa, conformada por los estudiantes, padres de familia y a los establecimientos educativos.

Cuadro 11: Nombre de las Divisiones, Departamentos y Programas.

DIVISIONES	DEPARTAMENTOS	PROGRAMAS
Planificación	Financiero	Educación para la salud
Currículo	Administrativo	Escuela para Padres
Régimen Escolar	DIPROMEP	SINAB
Supervisión Educativa	Estadística	Prevención del Uso indebido de las drogas.
Educación Popular	Educación Ambiental	Educación Sexual
	Orientación Educativa	Biblioteca
	Educación Especial	Idioma Extranjero
	Archivo	Educación para la Democracia.
	Administración Escolar	
	Sistemas	
	Educación Inicial	

MISIÓN

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de la situación actual, y logrando determinar los factores críticos de la institución para determinar sus estrategias, se ha podido determinar cómo propuesta de la misión y la visión institucional:

“Promover el desarrollo intelectual y el sistema educativo de la Provincia a través de los servicios ofertados a niveles primarios y secundarios, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución y alineados al Plan Nacional; soportados con una infraestructura y tecnología adecuada”

3.3 VISIÓN

“En el año 2016 la Dirección Nacional de Educación del Napo será una Institución educativa con reconocido prestigio y credibilidad a nivel provincial , que ofrezca servicios educativos afianzados en un nivel académico consistente, alineado al Plan Nacional , a la Constitución de la República, a los Derechos Mundiales del niño y el adolescente, así como , bajo el respeto total a los derechos de la interculturalidad y del medio ambiente; contando con profesionales altamente capacitados en el campo técnico y pedagógico, una infraestructura bien fundamentada y procesos claramente definidos.”

3.4 VALORES INSTITUCIONALES

La Dirección de Educación, está conformada por supervisores de educación, técnicos docentes, auxiliares de servicio y administrativas, que ofertan los siguientes valores: Solidaridad, Tolerancia, responsabilidad, identidad y lealtad.

3.4.1 LA SOLIDARIDAD.

Es la reflexión participativa del ser humano de hacer el bien y ayudar a los demás, sin esperar recompensa alguna, de tal manera que la Felicidad de otra persona o la colectiva es su propia felicidad.

Según Cristóbal Mora (Mora, Referente del trabajo docente, 2008) la “solidaridad es de personas con bondad, nobleza y lealtad frente un problema, un sufrimiento, una tristeza, alegría felicidad; es estar ahí tanto en las buenas como en las malas, sin importar las consecuencias, sin importar, apoyando sin esforzar ni presionar, ofreciendo energía espiritual sin obligar nada a cambio; interesándose por el sufrimiento del ser querido, sin intervenir en la conclusión de sus propias decisiones”.

3.4.2 LA TOLERANCIA

Significa frenar los impulsos, ante un criterio opuesto al nuestro, para lo cual se tiene serenidad, paciencia, generosidad y razonamiento, con el fin de tener fortaleza y capacidad de aceptar las ideas opuestas como también los errores de otras personas.

Practicar la tolerancia es sólo plantear la obligación que tenemos de expresar nuestras convicciones y al mismo tiempo de tener consideraciones para las ideas contrarias. La tolerancia nos permite convivir, participar en armonía entre diversas posiciones ideológicas contrarias entre sí, es un gran universo de pensamientos, se usa la crítica y autocrítica hasta llega a una resolución positiva para la institución.

3.4.3 LA RESPONSABILIDAD

Como la obligación moral, para el cumplimiento de un rol o función. Es la capacidad de tomar decisiones, dirigir una actividad respondiendo al respeto de ésta. Una persona responsable es aquella que efectúa los trabajos encomendados lo mejor posible, con toda su capacidad de atención y concentración.

La persona responsable interactúa y responde frente a sus obligaciones. Es digna de todo crédito. Se puede creer en ella y confiar en su palabra y confiar en su palabra; todos sus actos son coherentes con sus compromisos.

Siempre lo hace todo bien y no necesita vigilancia de nadie, ofrece garantías en los procedimientos y cuida todos los detalles de lo que realiza, es amigo de lo óptimo y enemigo de la mediocridad. En cada una de las vivencias como alumno deben existir responsabilidades en las tareas a cumplir.

3.4.4 LA DIGNIDAD

Se mantiene el decoro de las personas. Disciplina por la observación de las leyes y ordenamientos. Educación, para que se dé una buena crianza, enseñanza a los miembros de la familia. Equidad, debido a que todos los miembros de la familia tienen o deben tener las mismas oportunidades. Fe en Dios y en sí mismo. Generosidad por ser la forma abierta de actuar frente a los demás, no ser egoísta. (Mora, Referente del trabajo docente, 2008)

3.4.5 LA IDENTIDAD

Es la vivencia con uno mismo. El ser por excelencia es la persona cuya identidad la caracteriza de una manera singular y particular, estableciendo diferencias sustanciales con los demás seres o personas. Cada ser, cada persona o individuo es único e irreplicable, con atributos exclusivos, que deben ser parecidos o aproximadamente semejantes a los de otros seres, pero jamás serán los mismos. Estos atributos que caracterizan la totalidad del ser y establecen su diversidad en relación con los demás seres, constituye lo que denominamos identidad. No existe en el mundo dos personas iguales.

3.4.6 LA LEALTAD

El mundo tiene como punto de partida el valor humano de la lealtad, pertenece la confiabilidad entre los hombres y sigue el camino hacia la comprensión y la consolidación de la sociedad.

La lealtad en la institución significa mantener una interresponsabilidad entre compañeros, mediante la relación del diálogo, del respeto y de la confianza razonada en el núcleo de la empresa, la empresa tiene el deber de la lealtad entre todos sus miembros existentes, protegerla, beneficiarla y crear un ambiente de sinceridad.

La lealtad se extiende hacia los amigos, los compañeros de trabajo, velar por los intereses de la institución y definitivamente la lealtad a sus principios.

Las personas demuestran lealtad a la institución en la que trabajan, a través de la dedicación, responsabilidad, iniciativa y sobre todo creatividad para el proceso y desarrollo de la colectividad. (Mora, Referente del trabajo docente, 2008)

3.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Cuadro 12: Fortalezas

FORTALEZAS	1. Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal,	2. Los manuales de funciones están actualizados y permiten optimizar la	3. La organización promueve la	4. Contribución a la formación integral de la población	5. Utilización de software especializado por departamento, ya	6. Docentes con título de tercer nivel y cuarto nivel, evaluados y	7. Los Técnicos Docentes tienen el conocimiento en el campo de la Educación	8. Gran deseo de superación del personal administrativo,	9. Poder de convocatoria a la comunidad educativa	PONDERACION	
1. Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que generó satisfacción en la comunidad educativa.	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	0.5	5	0.25
2. Los manuales de funciones están actualizados y permiten optimizar la gestión en los trámites con el Ministerio de Educación	0	0.5	0	0.5	1	0	0	0	0.5	1.5	0.075
3. La organización promueve la capacitación de los funcionarios con el fin de mejorar la atención al público.	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	1	0.05
4. Contribución a la formación integral de la población adulta y adulto mayor en la salud y educación.	0	1	1	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	2	0.1
5. Utilización de software especializado por departamento, ya que, existe software definido para cada necesidad establecida	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0
6. Docentes con título de tercer nivel y cuarto nivel, evaluados y ubicados por competencia en los establecimientos educativos.	0	0	1	1	0.5	0.5	0	0	0	2	0.1
7. Los Técnicos Docentes tienen el conocimiento en el campo de la Educación, para desarrollar las planificaciones de acuerdo al Plan Decenal.	0	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	3.5	0.175
8. Gran deseo de superación del personal administrativo, supervisores de Educación y	0	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	4	0.2

técnicos docentes en la atención al público											
9. Poder de convocatoria a la comunidad educativa para analizar y definir los problemas en el campo educativo.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5		1	0.05
	0	4.5	3.5	3	1	4.5	1.5	1	1	20	
1: si el factor (horizontal) es más importante que el factor (vertical)											
0: Si el factor (horizontal es nada importante que el factor (vertical)											
0,5: si ambos factores son de iguales condiciones											

Cuadro 13: Debilidades

DEBILIDADES	1. La administración es en base a orgánicos, no existe procesos documentados.	2. Exceso de departamentos en el orgánico estructural, por lo que se duplica las	3. Inestabilidad laboral administrativa cuando nombran al	4. No existe integración de planificación inter	5. No existe presupuesto asignado para la movilización de	6. Falta de vehículos para la movilización en el área rural para cumplir	7. Inadecuada distribución de equipos de cómputo en los	8. La comunidad no conoce los orígenes de los programas	
1. La administración es en base a orgánicos, no existe procesos documentados.	1	1	0.5	1	1	1	0.5	0	4
2. Exceso de departamentos en el orgánico estructural, por lo que se duplica las funciones.	0		0	0	0	0	0	0	0

3. Inestabilidad laboral administrativa cuando nombran al nuevo Director de Educación.	0.5	1		0.5	0	0	1	0	2
4. No existe integración de planificación inter departamental.	0	1	0.5		0	0.5	1	0.5	2
5. No existe presupuesto asignado para la movilización de funcionarios al sector rural.	0	1	1	1	1	0.5	1	0.5	4
6. Falta de vehículos para la movilización en el área rural para cumplir con la planificación	0	1	1		0.5		1	0.5	3
7. Inadecuada distribución de equipos de cómputo en los departamentos de la Dirección	0.5	1	0		0	0		0.5	1
8. La comunidad no conoce los orígenes de los programas emblemáticos.	1	1	1		0.5	0.5	0		3
	1	7	3	2	1	1	4	0	

Cuadro 14: Amenazas

AMENAZAS	1. La centralización es una gestión engorrosa y parcializada, no permite la libertad de oposición y méritos	2. Se detecta la Corrupción en dar contratos de nuevos maestros y administrativos	3. Retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones	4. Falta de vocación en el personal docente en los planteles educativos	5. Insuficiente número de creaciones de partidas para nombramientos de docentes.	PONDERACIÓN
1. La centralización es una gestión engorrosa y parcializada, no permite la libertad de oposición y méritos		1	0.5	0	0	1
2. Se detecta la Corrupción en dar contratos de nuevos maestros y administrativos	0		0	1	0	1
3. Retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones	0.5	1		1	0.5	2
4. Falta de vocación en el personal docente en los planteles educativos	1	0	0		1	2
5. Insuficiente número de creaciones de partidas para nombramientos de docentes.	1	1	0.5	0		2
	2	3	0	2	1	

Cuadro 15: Oportunidades

OPORTUNIDADES	1. Mejorar la calidad de la Educación a través del Plan Decenal y programas emblemáticos.	2. Inversión del gobierno en Educación con los programas emblemáticos	3. Disminución de la tasa de analfabetismo a través del Programa de Alfabetización para jóvenes y adultos	4. Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario	5. Los clientes tienen mejor imagen de la institución por el servicio a la educación.	PONDERACIÓN
1. Mejorar la calidad de la Educación a través del Plan Decenal y programas emblemáticos.		0.5	1	0	0	1
2. Inversión del gobierno en Educación con los programas emblemáticos	0.5		0.5	0	0	0
3. Disminución de la tasa de analfabetismo a través del Programa de Alfabetización para jóvenes y adultos	0	0.5		0.5	1	1
4. Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario	1	1	0.5		1	3
5. Los clientes tienen mejor imagen de la institución por el servicio a la educación.	1	1	0	0		2
	2	2	1	0	2	

3.5.1 PONDERACIONES DEL FODA

En el Análisis interno de la Dirección de Educación correspondiente a las fortalezas y debilidades, según la ponderación sobresalen las siguientes.

FORTALEZAS:

1. Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que generó satisfacción en la comunidad educativa.
2. Gran deseo de superación del personal administrativo, supervisores de Educación y técnicos docentes en la atención al público.

DEBILIDADES:

1. La administración es en base a orgánicos, no existe procesos documentados.
5. No existe presupuesto asignado para la movilización de funcionarios al sector rural.

De igual manera en el Análisis externo correspondiente a las oportunidades y amenazas, sobresalen las siguientes:

OPORTUNIDADES:

4. Falta de vocación en el personal docente en los planteles educativos.
5. Insuficiente número de creaciones de partidas para nombramientos de docentes.

AMENAZAS:

4. Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario.
5. Los clientes tienen mejor imagen de la institución por el servicio a la educación.

Al detectar los factores principales del FODA de la Dirección de Educación de Napo, nos permite conocer la situación real en que se encuentra la institución educativa para lo cual en el trabajo de investigación se elaborará una planificación estratégica con los respectivos proyectos a realizarse.

Cuadro 16: Matriz EFE

ÁREAS DE TRABAJO		DERACIÓN		
PRIORITARIAS		IMPACTO	Muy Importante 1,0	
Subsecuentes			Amenaza Importante 1	oportunidad portante 4
			Amenaza Menor 2	Oportunidad menor 3
RIESGOS DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO DERADO
OPORTUNIDADES				
1	Mejorar la calidad de la Educación a través del Plan Decenal y programas emblemáticos.	0.07	3.00	0.20
2	Inversión del gobierno en Educación con los programas emblemáticos	0.00	3.00	0.00
3	3. Disminución de la tasa de alfabetismo a través del Programa de alfabetización para jóvenes y adultos	0.07	3.00	0.20
4	Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario	0.20	4.00	0.80
5	Los clientes tienen mejor imagen de la institución por el servicio a la educación.	0.13	4.00	0.53
AMENAZAS				
1	La centralización es una gestión engorrosa y parcializada, no permite la libertad de oposición y méritos	0.07	2.00	0.13
2	Se detecta la Corrupción en dar contratos de nuevos maestros y administrativos	0.07	2.00	0.13
3	Retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones	0.13	2.00	0.27
4	Falta de vocación en el personal docente en los planteles educativos	0.13	1.00	0.13
5	Insuficiente número de creaciones de vacantes para nombramientos de docentes.	0.13	1.00	0.13
TOTAL		1.00		2.53

3.5.2. FACTORES DE ÉXITO DE LA MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, 2006)

Referente a la Dirección Provincial de Educación, tenemos una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito. Abarca un total de cinco oportunidades y cinco amenazas con porcentajes y cifras comparativas.

Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la Dirección de Educación.

En las oportunidades, la DPE tiene que mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario, y los clientes tienen una mejor imagen de la institución por el servicio prestado a la educación.

En las amenazas, de acuerdo a la ponderación tenemos el retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones y la falta de vocación en el personal docente en los planteles educativos.

MATRIZ EFI

Cuadro 17: Matriz EFI

	ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Muy Importante 1,0	
			Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	PRIORITARIAS	IMPACTO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	Subsecuentes			
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que generó satisfacción en la comunidad educativa.	0.13	4.00	0.51
2	Los manuales de funciones están actualizados y permiten optimizar la gestión en los trámites con el Ministerio de Educación	0.04	4.00	0.15
3	La organización promueve la capacitación de los funcionarios con el fin de mejorar la atención al público.	0.03	3.00	0.08
4	Contribución a la formación integral de la población adulta y adulto mayor en la salud y educación.	0.05	3.00	0.15
5	Utilización de software especializado por departamento, ya que, existe software definido para cada necesidad establecida	0.00	3.00	0.00
6	Docentes con título de tercer nivel y cuarto nivel, evaluados y ubicados por competencia en los establecimientos educativos.	0.05	3.00	0.15
7	Los Técnicos Docentes tienen el conocimiento en el campo de la Educación, para desarrollar las planificaciones de acuerdo al Plan Decenal.	0.09	4.00	0.36
8	Gran deseo de superación del personal administrativo, supervisores de Educación y técnicos docentes en la atención al público	0.10	4.00	0.41
9	Poder de convocatoria a la comunidad educativa para analizar y definir los problemas en el campo educativo.	0.03	3.00	0.08

DEBILIDADES				
1	La administración es en base a orgánicos, no existe procesos documentados.	0.11	1.00	0.11
2	Exceso de departamentos en el orgánico estructural, por lo que se duplica las funciones.	0.00	2.00	0.00
3	Inestabilidad laboral administrativa cuando nombran al nuevo Director de Educación.	0.04	2.00	0.08
4	No existe integración de planificación inter departamental.	0.04	2.00	0.08
5	No existe presupuesto asignado para la movilización de funcionarios al sector rural.	0.11	1.00	0.11
6	Falta de vehículos para la movilización en el área rural para cumplir con la planificación	0.08	1.00	0.08
7	Inadecuada distribución de equipos de cómputo en los departamentos de la Dirección	0.03	2.00	0.05
8	La comunidad no conoce los orígenes de los programas emblemáticos.	0.08	1.00	0.08
TOTAL		1.00		2.51

3.5.3 FACTORES DE ÉXITO EN LA MATRIZ EFI

El análisis interno de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la institución y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Las fortalezas de la Dirección de Educación de mayor importancia según el peso ponderado, son las siguientes con su número respectivo:

1. Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que ha generado satisfacción en la comunidad educativa.

8. Gran deseo de superación del personal administrativo, supervisores de Educación y técnicos docentes en la atención al público.

Las debilidades que tiene la Dirección de Educación, se detallan de la siguiente manera:

1. La administración es en base a orgánicos, no existe procesos documentados.

5. Inestabilidad laboral administrativa cuando nombran al nuevo Director de Educación.

MATRIZ FODA**Cuadro18:****Matriz****FODA.**

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que generó satisfacción en la comunidad educativa.	1	La administración es en base a orgánicos, no existen procesos documentados.
2	Los manuales de funciones están actualizados y permiten optimizar la gestión en los trámites con el Ministerio de Educación	2	Exceso de departamentos en el orgánico estructural, por lo que se duplican las funciones.
3	La organización promueve la capacitación de los funcionarios con el fin de mejorar la atención al público.	3	Inestabilidad laboral administrativa cuando nombran al nuevo Director de Educación.
4	Contribución a la formación integral de la población adulta y adulto mayor en la salud y educación.	4	No existe integración de planificación inter departamental.
5	Utilización de software especializado por departamento, ya que, existe software definido para cada necesidad establecida	5	No existe presupuesto asignado para la movilización de funcionarios al sector rural.
6	Docentes con título de tercer nivel y cuarto nivel, evaluados y ubicados por competencia en los establecimientos educativos.	6	Falta de vehículos para la movilización en el área rural para cumplir con la planificación
7	Los Técnicos Docentes tienen el conocimiento en el campo de la Educación, para desarrollar las planificaciones de acuerdo al Plan Decenal.	7	Inadecuada distribución de equipos de cómputo en los departamentos de la Dirección
8	Gran deseo de superación del personal administrativo, supervisores de Educación y técnicos docentes en la atención al público	8	La comunidad no conoce los orígenes de los programas emblemáticos.
9	Poder de convocatoria a la comunidad educativa para analizar y definir los problemas en el campo educativo.	9	

Oportunidades – O		Estrategias – FO		Estrategias – DO	
1	Mejorar la calidad de la Educación a través del Plan Decenal y programas emblemáticos.	1	Mejorar la cobertura de servicios educativos con los planes operativos departamentales basados en el Plan Decenal	1	La cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos, ya no debe ser en base a un orgánico sino en procesos
2	Inversión del gobierno en Educación con los programas emblemáticos	2	Mejorar la cobertura de servicios educativos con el apoyo del personal administrativo, supervisores de educación, técnicos docentes	2	Re-estructurar el presupuesto anual a fin de reconsiderar las necesidades de la Institución.
3	Disminución de la tasa de analfabetismo a través del Programa de Alfabetización para jóvenes y adultos	3	Los clientes tienen mejor imagen de la institución de conformidad a los planes operativos departamentales y el plan decenal	3	Elaborar un manual de imagen de la Institución, que permita rescatar las características propias de la Institución.
4	Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario	4	Los clientes tienen mejor imagen de la institución con el aporte del personal administrativo, supervisores de educación y técnicos docentes.	4	Realizar un plan informático que redistribuya los recursos informáticos en la Institución y permita mejorar el desempeño y eficiencia de los procesos.
5	Los clientes tienen mejor imagen de la institución por el servicio a la educación.	5		5	
AMENAZAS – A		Estrategias – FA		Estrategias – DA	
1	La centralización es una gestión engorrosa y parcializada, no permite la libertad de oposición y méritos	1	Crear convenios interinstitucionales que permitan el intercambio de conocimientos entre los profesionales del área, con eso se evitarían los trámites engorrosos en el medio.	1	Realizar un plan de movilización hacia zonas rurales,

2	Los contratos nuevos sean asignados no sean basados en méritos o conocimientos	2	Realizar un plan de escalamiento profesional de los docentes, a fin de preparar a los docentes para nuevas escalas.	2	Crear planes de capacitación y motivación profesional para los docentes.
3	Retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones	3	Realizar un plan de presupuesto anual, considerando reservas de contingencia.	3	Crear Orgánicos basados en procesos que permitan establecer las necesidades reales sobre los recursos de la Institución
4	Exigencia de Gobierno sobre los exámenes de validez profesional y académica	4	Realizar un plan de evaluación de desempeño para los docentes a fin de proponer capacitaciones y nuevas reestructuraciones organizacionales.	4	El análisis presupuestario debe ser ajustado a las realidades de la Institución y considerando las políticas de Gobierno sobre la distribución de partidas
5	Insuficiente número de creaciones de partidas para nombramientos de docentes.	5	Realizar un programa de mejoramiento continuo sobre la atención al público a fin de mantener la fidelidad de los usuarios	5	Realizar convenios de estudio con Cooperativas o Empresas de transporte rural a fin de tener medios de transportes disponibles.

3.5.4 LA MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

3.5.4.1 Las estrategias FO

Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

3.5.4.2 Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de

combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

3.5.4.3 Las estrategias FA

Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fortaleza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

3.5.4.3 Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (Estrategia de Operación, 2000)

Las Estrategias DA, de la Dirección de Educación son las siguientes:

1. Realizar un plan de movilización hacia zonas rurales.

2. Crear planes de capacitación y motivación profesional para los docentes.
3. Crear Orgánicos basados en procesos que permitan establecer las necesidades reales sobre los recursos de la Institución.
4. El análisis presupuestario debe ser ajustado a las realidades de la Institución y considerando las políticas de Gobierno sobre la distribución de partidas.
5. Realizar convenios de estudio con Cooperativas o Empresas de transporte rural a fin de tener medios de transportes disponibles.

La Estrategia DO (Debilidades - Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La Dirección de Educación podría identificar oportunidades externas y transformar las debilidades en fortalezas para aprovechar dichas oportunidades.

Las Estrategias DO, de la Dirección de Educación son las siguientes:

1. La cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos, ya no debe ser en base a un orgánico sino en procesos.
2. Re-estructurar el presupuesto anual a fin de reconsiderar las necesidades de la Institución.
3. Elaborar un manual de imagen de la Institución, que permita rescatar las características propias de la Institución.
4. Realizar un plan informático que redistribuya los recursos informáticos en la Institución y permita mejorar el desempeño y eficiencia de los procesos.

La Estrategia FA (Fortalezas - Amenazas), es aprovechar las fortalezas que tiene la Dirección de Educación para contrarrestar las amenazas externas. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto significa que la Dirección de Educación debe tener presente

y hacer uso de sus fortalezas para que las amenazas externas no sean un impedimento para su gestión.

3.5.5 ESTRATEGÍAS FODA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE NAPO

Las Estrategias FA, de la Dirección de Educación son las siguientes:

1. Crear Convenios interinstitucionales que permitan el intercambio de conocimientos entre los profesionales del área, con eso se evitarían los trámites engorrosos y difíciles en el medio.
2. Realizar un plan de escalamiento profesional de los docentes, a fin de preparar a los docentes para nuevas escalas.
3. Realizar un plan de presupuesto anual, considerando reservas de contingencia.
4. Realizar un plan de evaluación de desempeño para los docentes a fin de proponer capacitaciones y nuevas reestructuraciones organizacionales.
5. Realizar un programa de mejoramiento continuo sobre la atención al público a fin de mantener la fidelidad de los usuarios

La Estrategia FO (Fortaleza - Oportunidades), la Dirección de Educación, deberá utilizar siempre sus fortalezas para aprovechar toda oportunidad que se evidencie, para lo cual deberá conocer en detalle todas y cada una de sus fortalezas para aprovechar con la que corresponda la oportunidad que se presente.

Las Estrategias FO, de la Dirección de Educación son las siguientes:

1. Mejorar la cobertura de servicios educativos con los planes operativos departamentales basados en el Plan Decenal.
2. Mejorar la cobertura de servicios educativos con el apoyo del personal administrativo, supervisores de educación, técnicos docentes

3. Los clientes tienen mejor imagen de la institución de conformidad a los planes operativos departamentales y el plan decenal
4. Los clientes tienen mejor imagen de la institución con el aporte del personal administrativo, supervisores de educación y técnicos docentes.

La matriz FODA para la formulación de estrategias.

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS-F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS-A 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.

Nótese a que la matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes: (Análisis FODA, 2012)

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación. La ilustración siguiente contiene un ejemplo de una matriz FODA para una compañía del ramo de los alimentos. (Planificación Estratégica aplicada, 2012)

MATRIZ DE RELACIÓN

	<p style="text-align: center;">FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. El Nuevo sistema de información computarizado 5. La participación en el mercado ha aumentado a 24 % 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se han resuelto demandas legales 2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 % 3. Falta de un sistema de administración estratégica 4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 % 5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unificación de Europa Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año 5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F₁, F₅, O₁) 2. Construir planta manufacturera en México (F₂, F₅, O₅) 3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F₃, O₃) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F₁, F₅, O₃) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D₃, O₁) 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D₁, O₂, O₄)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación del 27.4 % 3. Economías inestables de Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F₁, F₅, A₂) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F₁, F₅, A₂) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D₃, A₃, A₆) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D₅, A₁)

Las directrices para formular estrategias que se presentaron en el capítulo relativo a las estrategias en acción, pueden reforzar el proceso para ajustar los factores clave, internos y externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fuerza interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva.

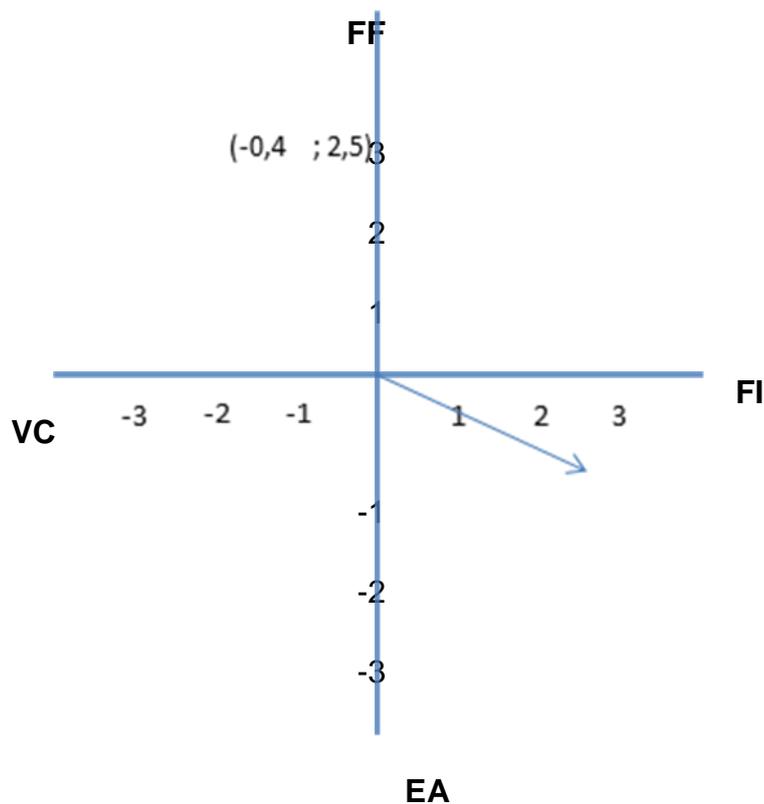
Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza externa), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz AODF. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas. (Gestor de Proyectos, 2012)

Cuadro 19: Matriz de la Dirección de Educación de Napo.

3.5.6 MATRIZ PEYEA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE NAPO			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CALIFICACION	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	CALIFICACION
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
A3. Retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones	2	F1. Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que generó satisfacción en la comunidad educativa.	-4
A5. Insuficiente número de creaciones de partidas para nombramientos de docentes	3	A4. Exigencia del Gobierno sobre los exámenes de validez profesional y académica	-4
D5. No existe presupuesto asignado para la movilización de funcionarios al sector rural	2	A2. Los contratos nuevos no sean asignados de acuerdo a méritos o conocimientos	-2
		F2. Los manuales de funciones están actualizados y permiten optimizar la gestión en los trámites con el Ministerio de Educación	-4
Total Fuerza Financiera	7	Total Estabilidad del ambiente	-14
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
F6. Docentes con título de tercer nivel y cuarto nivel, evaluados y ubicados por competencia en los establecimientos educativos.	-2	F4. Contribución a la formación integral de la población adulta y adulto mayor en la salud y educación.	4
F8. Gran deseo de superación del personal administrativo, supervisores de Educación y técnicos docentes en la atención al público	-2	O2. Inversión del gobierno en Educación con los programas emblemáticos	4
O4. Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario	-1	O1. Mejorar la calidad de la Educación a través del Plan Decenal y programas emblemáticos.	4
Total Ventaja Competitiva	-5	Total Fuerza de Industria	12

FF es $7/3$	2.33
FI es $12/3$	4
EA es $-14/4$	-3.50
VC es $-5/3$	-1.67
Las coordenadas para el eje X son FI+VC	2.33
Las coordenadas para el eje Y son FF+EA	-1.17
CONCLUSION: Es una empresa que tiene un Perfil competitivo, Institución con ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento	

Gráfico 5: Vector Direccional de la matriz PEYEA



La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que está ilustrado, es un instrumento importante. Los cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

La PEYEA de la Dirección de Educación se realizó de la siguiente manera:

1. Seleccionamos las variables que corresponden a la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI), que son extraídas del FODA de la Dirección de Educación.
2. Calificamos con un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. y un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calculamos la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotamos las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotamos el punto resultante en X. Sumamos las dos calificaciones del eje Y. Anotamos la intersección del nuevo punto x, y.

6. Trazamos un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

3.5.7 MATRIZ MCPE DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE NAPO

Cuadro 20: Matriz MCPE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO “¿Afecta este factor la elección de la estrategia?”		1.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con los planes operativos departamentales basados en el Plan Decenal		2.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con el apoyo del personal administrativo, supervisores de educación, técnicos docentes		3.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución de conformidad a los planes operativos departamentales y el plan decenal		4.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución con el aporte del personal administrativo, supervisores de educación y técnicos docentes.		5.- La cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos, ya no debe ser en base a un orgánico sino en procesos		6.- Re-estructurar el presupuesto anual a fin de reconsiderar las necesidades de la Institución.		7.-Elaborar un manual de imagen de la Institución, que permita rescatar las características propias de la Institución.	
Oportunidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TC A	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1. Mejorar la calidad de la Educación a través del Plan Decenal y programas emblemáticos.	0.07	3.00	0.20	3.00	0.20	2.00	0.13	3.00	0.20	2.00	0.13	2.00	0.13	2.00	0.13
2. Inversión del gobierno en Educación con los programas emblemáticos	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00
3. Disminución de la tasa de analfabetismo a través del Programa de Alfabetización para jóvenes y adultos	0.07	1.00	0.07	4.00	0.27	3.00	0.20	3.00	0.20	2.00	0.13	3.00	0.20	1.00	0.07
4. Mejorar la cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos educativos fiscales y fisco misionales del nivel primario	0.20	2.00	0.40	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40	0.00	0.00	1.00	0.20

2. Se detecta la Corrupción en dar contratos de nuevos maestros y administrativos	0.07	0.00	0.00	4.00	0.27	2.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.13
3. Retraso en la entrega de recursos asignados para sueldos y operaciones	0.13	0.00	0.00	1.00	0.13	3.00	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.53	0.00	0.00
4. Falta de vocación en el personal docente en los planteles educativos	0.13	1.00	0.13	2.00	0.27	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5. Insuficiente número de creaciones de partidas para nombramientos de docentes.	0.13	2.00	0.27	3.00	0.40	0.00	0.00	3.00	0.40	1.00	0.13	1.00	0.13	0.00	0.00	
Sub Total Oportunidades Amenazas	1.00	13.00	1.07	22.00	2.13	19.00	1.87	17.00	1.80	13.00	0.93	16.00	1.00	11.00	1.00	
Fortalezas	Peso	CA	TCA	CA	TC A	CA	TCA	CA	TCA	CA	TC A	CA	TCA	CA	TCA	
Están alineados los planes operativos departamentales con el Plan Decenal, formulando las estrategias provinciales para cumplir, lo que genero satisfacción en la comunidad educativa.	0.13	2.00	0.26	3.00	0.38	2.00	0.26	3.00	0.38	4.00	0.51	4.00	0.51	1.00	0.13	
Los manuales de funciones están actualizados y permiten optimizar la gestión en los trámites con el Ministerio de Educación	0.04	0.00	0.00	4.00	0.15	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08	1.00	0.04	1.00	0.04	
La organización promueve la capacitación de los funcionarios con el fin de mejorar la atención al público.	0.03	1.00	0.03	4.00	0.10	3.00	0.08	3.00	0.08	1.00	0.03	2.00	0.05	3.00	0.08	
0.00	0.00	2.00	0.13	4.00	0.27	2.00	0.13	3.00	0.20	4.00	0.27	3.00	0.20	2.00	0.13	
0.00	0.00	1.00	0.07	4.00	0.27	3.00	0.20	1.00	0.07	3.00	0.20	2.00	0.13	1.00	0.00	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.53	1.00	0.13	1.00	0.13	1.00	0.13	0.00	0.00	

0.00	0.00	1.00	0.13	2.00	0.27	2.00	0.27	0.00	0.00	4.00	0.53	0.00	0.00	2.00	0.27	0.00	0.00
0.00	0.00	1.00	0.13	1.00	0.13	4.00	0.53	0.00	0.00	4.00	0.53	0.00	0.00	3.00	0.40	0.00	0.00
5.00	0.13	12.00	1.13	20.00	1.27	20.00	2.13	8.00	0.40	28.00	2.33	8.00	0.47	15.00	1.60	4.00	0.13
CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TC A	CA	TC A	CA	TC A	CA	TCA	CA	TCA
2.00	0.26	3.00	0.38	3.00	0.38	4.00	0.51	4.00	0.51	4.00	0.51	4.00	0.51	4.00	0.51	4.00	0.51
1.00	0.04	4.00	0.15	2.00	0.08	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.08	0.00	0.00	3.00	0.12	0.00	0.00
1.00	0.03	3.00	0.08	2.00	0.05	0.00	0.00	2.00	0.05	0.00	0.00	4.00	0.10	1.00	0.03	2.00	0.05

Contribución a la formación integral de la población adulta y adulto mayor en la salud y educación.	0.05	3.00	0.15	4.00	0.21	2.00	0.10	4.00	0.21	4.00	0.21	4.00	0.21	4.00	0.21	1.00	0.05
Utilización de software especializado por departamento, ya que, existe software definido para cada necesidad establecida	0.00	3.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
Docentes con título de tercer nivel y cuarto nivel, evaluados y ubicados por competencia en los establecimientos educativos.	0.05	4.00	0.21	4.00	0.21	3.00	0.15	2.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.10
Los Técnicos Docentes tienen el conocimiento en el campo de la Educación, para desarrollar las planificaciones de acuerdo al Plan Decenal.	0.09	5.00	0.45	5.00	0.45	4.00	0.36	5.00	0.45	0.00	0.00	4.00	0.36	3.00	0.00	0.00	0.27

No existe integración de planificación inter departamental.	0.05	1.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.15		
No existe presupuesto asignado para la movilización de funcionarios al sector rural.	0.10	4.00	0.41	3.00	0.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.41	2.00	0.21		
Falta de vehículos para la movilización en el área rural para cumplir con la planificación	0.08	2.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.15	0.00	0.00	2.00	0.15	1.00	0.08		
Inadecuada distribución de equipos de cómputo en los departamentos de la Dirección	0.03	0.00	0.00	1.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.03	2.00	0.05		
La comunidad no conoce los orígenes de los programas emblemáticos.	0.08	3.00	0.23	2.00	0.15	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.15	0.00	0.00	2.00	0.15		
Sub Total Fuerzas Debilidades	1.00	32.00	2.06	37.00	2.09	20.00	1.26	26.00	1.67	18.00	1.18	27.00	1.78	32.00	1.51		
TOTAL GENERAL			3.13		4.22		3.12		3.47		2.11		2.78		2.51		
ponderar en valores de 0 - 4 (0 menos y 4 más)																	
.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.21	0.00	0.00	4.00	0.21	2.00	0.10	1.00	0.05	0.00	0.00	1.00	0.05
2.00	0.10	4.00	0.21	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	0.00	0.00	1.00	0.05	0.00	0.00	4.00	0.21
0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.31	4.00	0.41	1.00	0.10	4.00	0.41	3.00	0.31	3.00	0.31	1.00	0.10
0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.31	0.00	0.00	4.00	0.31	1.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.23
4.00	0.10	1.00	0.03	2.00	0.05	0.00	0.00	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	1.00	0.08	3.00	0.23	2.00	0.15	1.00	0.08	0.00	0.00	2.00	0.15	1.00	0.08	0.00	0.00
25.00	1.03	31.00	1.94	52.00	2.94	24.00	1.97	33.00	2.13	30.00	2.17	28.00	1.90	22.00	1.71	27.00	1.81
	1.16		3.07		4.20		4.11		2.53		4.50		2.36		3.31		1.94

ANÁLISIS: MATRIZ CUALITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Con la información necesaria obtenida en las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, procedemos a elaborar la MCPE, esta es una técnica que indica en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias en el proceso de la planificación estratégica.

Esta matriz, requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones con una escala de 1 al 4 para obtener una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia, por lo que es necesario usarla con sabiduría, no indiscriminada. (Contreras J. , 2010)

En la MCPE, calculamos la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones, por el puntaje de atractivo, de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica.

Para obtener la calificación total del atractivo, sumamos las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas.

A continuación se detalla en el siguiente cuadro, los mejores objetivos estratégicos de la Dirección de Educación. De acuerdo al análisis de los factores críticos y su influencia en cada uno de los sectores o perspectivas de la Institución, se han logrado identificar y priorizar las siguientes estrategias que ayudarán a cumplir la visión institucional:

Cuadro 21: Priorización de los Objetivos Estratégicos

PRIORIZACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
Objetivos Estratégicos	Ponderación
13.- Realizar un programa de mejoramiento continuo sobre la atención al público a fin de mantener la fidelidad de los usuarios	4.05
1.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con los planes operativos departamentales basados en el Plan Decenal	3.84
10.- Realizar un plan de escalamiento profesional de los docentes, a fin de	3.75
11.- Realizar un plan de presupuesto anual, considerando reservas de contingencia.	3.66
7.-Elaborar un manual de imagen de la Institución, que permita rescatar las características propias de la Institución.	3.72
2.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con el apoyo del personal administrativo, supervisores de educación, técnicos docentes	3.26
6.- Re-estructurar el presupuesto anual a fin de reconsiderar las necesidades de la Institución.	2.67
3.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución de conformidad a los planes operativos departamentales y el plan decenal	2.52
5.- La cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos, ya no debe ser en base a un orgánico sino en procesos	2.42
12.- Realizar un plan de evaluación de desempeño para los docentes a fin de proponer capacitaciones y nuevas reestructuraciones organizacionales.	2.26
9.- Crear Convenios interinstitucionales que permitan el intercambio de conocimientos entre los profesionales del área, con eso se evitarían los trámites engorrosos y difíciles en el medio.	2.34
4.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución con el aporte del personal administrativo, supervisores de educación y técnicos docentes.	2.04
14.- Mejorar los niveles de satisfacción del cliente (F1, A4)	2.01
8.- Realizar un plan informático que redistribuya los recursos informáticos en la Institución y permita mejorar el desempeño y eficiencia de los procesos.	1.78
16.- Realizar un plan de movilización hacia zonas rurales,	1.67

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

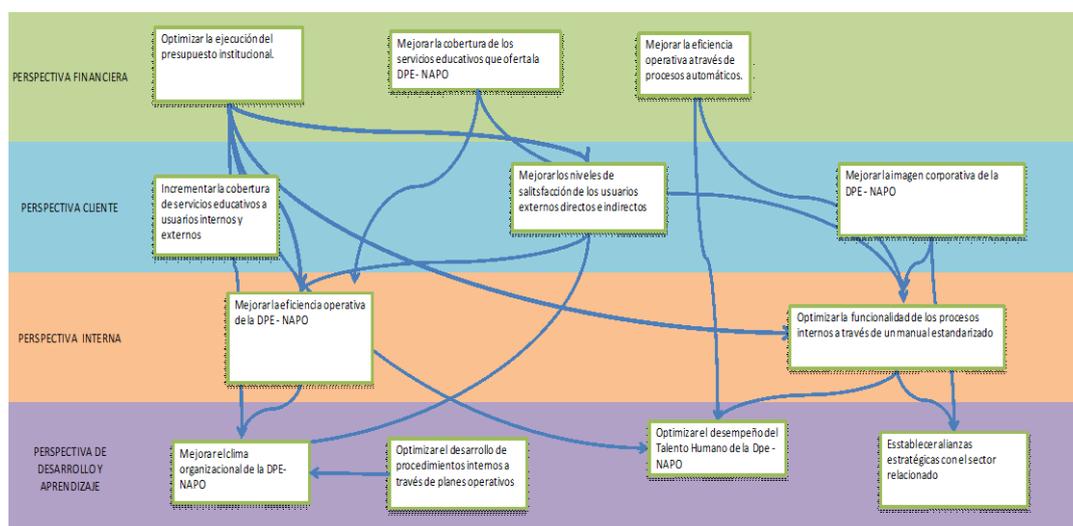
Cuadro 22: Clasificación de los Objetivos Estratégicos

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS					
TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA				
	F	CL	I	DH & T	...
13.- Realizar un programa de mejoramiento continuo sobre la atención al público a fin de mantener la fidelidad de los usuarios		X	X		
1.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con los planes operativos departamentales basados en el Plan Decenal		X	X		
10.- Realizar un plan de escalamiento profesional de los docentes, a fin de			X	X	
11.- Realizar un plan de presupuesto anual, considerando reservas de contingencia.	X				
7.-Elaborar un manual de imagen de la Institución, que permita rescatar las características propias de la Institución.		X			
2.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con el apoyo del personal administrativo, supervisores de educación, técnicos docentes		X		X	
6.- Re-estructurar el presupuesto anual a fin de reconsiderar las necesidades de la Institución.	X				
3.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución de conformidad a los planes operativos departamentales y el plan decenal		X	X		
5.- La cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos, ya no debe ser en base a un orgánico sino en procesos		X	X		
12.- Realizar un plan de evaluación de desempeño para los docentes a fin de proponer capacitaciones y nuevas reestructuraciones organizacionales.	X			X	
9.- Crear Convenios interinstitucionales que permitan el intercambio de conocimientos entre los profesionales del área, con eso se evitarían los trámites engorrosos y difíciles en el medio.		X	X		
4.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución con el aporte del personal administrativo, supervisores de educación y técnicos docentes.		X			
14.- mejorar los niveles de satisfacción del cliente (F1, A4)		X			
8.- Realizar un plan informático que redistribuya los recursos informáticos en la Institución y permita mejorar el desempeño y eficiencia de los procesos.	X			X	
16.- Realizar un plan de movilización hacia zonas rurales,	X			X	

3.6 MAPA ESTRATÉGICO

Con las estrategias identificadas, se realizó un análisis deductivo para poder determinar los objetivos estratégicos y poder definir las principales acciones a seguir.

Gráfico 6: Mapa Estratégico



El mapa estratégico ayuda a la Dirección de Educación a definir amplios objetivos estratégicos en proyectos de la organización, así como en planes futuros. Es un instrumento de análisis muy valioso para lograr una visión del apalancamiento estratégico, porque muestra los distintos competidores en grupos específicos, señala con claridad las fuerzas competitivas que separan a cada grupo, ayuda a identificar barreras que limitan a la estrategia y ofrece una visión clara de las opciones que posee la institución.

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- 1) El primer nivel es la “**Perspectiva Financiera**”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- 2) El segundo nivel es la “**Perspectiva del Cliente**”: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
- 3) El tercer nivel es la “**Perspectiva Interna**”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.
- 4) El cuarto nivel es la “**Perspectiva de Aprendizaje**”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

Debemos tener siempre presente durante el proceso de definición del Mapa Estratégico la perspectiva de los clientes, es decir, lo que realmente el cliente desea obtener de la Dirección; la perspectiva interna que ayude a la Dirección a definir cuáles son las actuaciones a realizar para cumplir el compromiso hacia el cliente y la perspectiva de aprendizaje, para identificar las carencias internas en materia de recursos humanos y de infraestructura.

(Instituto Andaluz de Tecnología, 2012)

3.7 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro 23: Tabla Balanceada

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL NAPO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2012 - 2016 TABLA BALANCEADA						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar la ejecución del presupuesto institucional.	% de ejecución del presupuesto	(Presupuesto asignado / presupuesto efectivamente gastado)*100	Trimestral	80%	Unidad Financiera
		% de incremento de zonas rurales usuarias de los servicios	(Número de zonas efectivamente implementadas / Número de zonas planificadas)*100	Semestral	70%	Unidad Gestión Institucional
	Mejorar la cobertura de los servicios educativos que oferta la DPE – NAPO	% de docentes movilizados	(Número de docentes activos / Número de docentes asignados)*100	Semestral	70%	Unidad Gestión Institucional
		% de cambios en el presupuesto anual	(Número de cambios ejecutados al presupuesto / Número de requerimientos generados)*100	Trimestral	40%	Unidad Financiera
	Mejorar la eficiencia operativa a través de procesos automáticos.	% de requerimientos solventados	(Número de requerimientos efectivamente solventados / Número de requerimientos levantados)*100	Trimestral	40%	Unidad de Planificación
		% de re-estructura de la infraestructura informática	(No. De procesos automatizados / Número de procesos levantados)*100	Semestral	60%	Unidad Informática

PERSPECTIVA CLIENTE	Incrementar la cobertura de servicios educativos a usuarios internos y externos	Número de planes operativos aprobados	Planes operativos efectivamente aprobados por parte de las autoridades	Anual	80%	Planificación
		% de satisfacción de los usuarios internos	(No. De personal interno satisfecho / Personal interno existente)*100	Trimestral	70%	Comunicación Social
	Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios externos directos e indirectos	% de satisfacción de los usuarios externos	(No. De usuarios satisfechos del servicio / No. De encuestas realizadas)*100	Trimestral	85%	Comunicación Social
	Mejorar la imagen corporativa de la DPE – NAPO	% de fidelidad de usuarios externos	(No. De alumnos antiguos / No. De alumnos totales)*100	Semestral	60%	Comunicación Social
PERSPECTIVA INTERNA	Mejorar la eficiencia operativa de la DPE – NAPO	% de satisfacción de los usuarios externos	(No. De usuarios satisfechos del servicio / No. De encuestas realizadas)*100	Trimestral	85%	Comunicación Social
	Optimizar la funcionalidad de los procesos internos a través de un manual estandarizado	% de efectividad de los procedimientos	(No. De procesos validados / No. De procesos levantado)*100	Semestral	75%	Director de Educación
PERSPECTIVA DE	Mejorar el clima organizacional de la DPE- NAPO	% de satisfacción de los docentes	(No. De docentes revalorizados / No. De docentes existentes)*100	Semestral	80%	Unidad de Supervisión Educativa

DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Optimizar el desarrollo de procedimientos internos a través de planes operativos	% de satisfacción de los usuarios externos	(No. De usuarios satisfechos del servicio / No. De encuestas realizadas)*100	Trimestral	85%	Comunicación Social
	Optimizar el desempeño del Talento Humano de la Dpe-NAPO	% de eficiencia profesional de docentes	(No. De docentes con valoración de alto desempeño / No. De docentes existentes) *100	Semestral	65%	Unidad de Planificación y Mejoramiento Profesional
	Establecer alianzas estratégicas con el sector relacionado	No. De convenios generados	No. De alianzas estratégicas	Anual	50%	Director de Educación y Jurídico.

3.7.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Optimizar la ejecución del presupuesto institucional. Consiste en poder determinar un presupuesto inicial que esté fundamentado en los requerimientos realizados por las Unidades operativas y funcionales de la Institución, con la coparticipación de todos y a fin de mejorar el desempeño y compromiso de los empleados.

Acciones a seguir:

1. *Realizar un plan de presupuesto anual, considerando reservas de contingencia.* Consiste en planificar el presupuesto anual a partir de una reserva de contingencias, con lo que se pretende solventar los imprevistos generados de la administración.
2. *Realizar un plan de movilización hacia zonas rurales.* Determinar zonas de aplicación de servicios rurales, a fin de cubrir todas las posibles áreas de la Provincia

3.7.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Mejorar la cobertura educativa que oferta la Dirección Provincial de Educación. Significa que primeramente tenemos que mejorar la eficiencia operativa de los empleados públicos mediante los procesos internos tomando en cuenta las funciones según la estructura orgánica funcional, con el fin de satisfacer a los usuarios internos y externos.

Acciones a seguir:

1. *Realizar un plan masivo de capacitación.* La unidad de talento humano tiene que elaborar un proyecto de capacitación y gestionar en departamento financiero para la designación del presupuesto.
2. *Elaborar un manual estandarizado* de manera que los usuarios internos y externos evalúen a los funcionarios con parámetros de calificación de 1 a 5.

3.7.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Mejorar la eficiencia operativa a través de procesos automáticos. El Ministerio de Educación está insertando la administración en procesos, aspecto que no se ha dado en la vida institucional pública; los empleados públicos son la parte operativa de la Dirección de Educación por consiguiente, hay que optimizar el desempeño de los mismos a través de procesos para mantener y mejorar la imagen la institución.

Acciones a seguir:

1. *Organizar seminarios talleres de administración en procesos.* Se trata de organizar los seminarios talleres en procesos para todos los empleados públicos con el fin de renovar los conocimientos y poner en práctica con los usuarios internos y externos.
2. *Aplicar encuestas sobre la atención al público.* Se elaborará una encuesta para que conteste el usuario interno y externo sobre la atención y colocará en una urna; en forma semanal se procederá a tabular para conocimiento de los servidores públicos.

3.7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Incrementar la cobertura de servicio educativo usuario interno y externo. Se aspira que haya coordinación oportuna con los responsables del Programa de Alimentación Escolar y funcionarios de la Dirección de Educación con fin de que se concrete una proyección del 20% más de alumnos.

Acciones a seguir:

1. *Realizar censos de alumnos aspirantes para matricular.* Los docentes tienen que trasladarse a los lugares más lejanos para ofertar la matrícula en Educación básica, de manera que concrete la asistencia.
2. *Conformar grupos para la movilización.* Para cada zona es necesario un equipo de trabajo conformado por los padres de familia y la comunidad.

3.7.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios externos directos e indirectos. Se trata de cambiar el comportamiento y las actitudes de quienes operan en la dirección de educación con las personas que requieren atención en los trámites, esto permitirá dar agilidad en el proceso operativo y organizacional.

Acciones a seguir:

1. *Aprobar los cursos de atención al usuario externo e interno.* El Ministerio de Relaciones Laborables exige el certificado del curso de atención que se encuentra en la página web, por lo que todos los técnicos docentes tienen la obligación de aprobar el curso.
2. *Realizar un plan de seguimiento de atención en zonas rurales.* Consiste en verificar la forma de atención en el área rural en donde se encuentra usuarios que no tienen un nivel académico.

3.7.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Mejorar la imagen corporativa de la Dirección Provincial de Educación de Napo. Consiste en buscar estrategias para lograr mantener y elevar la imagen de la institución educativa matriz, para que el usuario externo obtenga confianza y credibilidad en los trámites que solicita.

Acciones a seguir:

1. *Realizar un plan de capacitación.* Es necesario que el personal que atiende al usuario externo conozca las diferentes maneras de atender, para lo cual se debe organizar cursos de actualización de conocimientos.
2. *Verificar que los procedimientos sean ágiles.* Se trata de que los procesos sean rápidos, las respuestas positivas y buenas, en el menor tiempo razonable.
3. *Organizar simulacros de atención al público.* Consiste en la realización de talleres para dramatizar las diferentes formas de atención al público, esto permitirá observar y rectificar aptitudes erróneas que se realiza en la vida práctica.

3.7.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

Mejorar el clima organizacional de la Dirección de Educación de Napo. Se trata de conseguir que el empleado de la institución se sienta satisfecho con la misma. Promulgar los principios y valores de la institución para que la relación entre departamentos, divisiones, y personal sea de lo más cordial.

Acciones a seguir:

1. *Reuniones de trabajo con el personal. Es importante que exista una comunicación a todo nivel para que los empleados de la institución estén siempre enterados del desarrollo de la misma, de los proyectos de los planes y de las novedades que van suscitándose en la institución, de tal manera que no existan diferentes versiones con relación a lo que ocurre en el día a día en la organización.*
2. *Fomentar el trabajo en equipo en actividades como feria.....en la cual se presente los proyectos emblemáticos que la institución está desarrollándose de tal forma que los empleados sienta orgullo de las actividades que desarrolla la organización y al mismo tiempo darnos a conocer como una institución de servicio.*

3.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro 24: Planificación Estratégica

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL NAPO PLANIFICACION ESTRATEGICA 2012 - 2016 PLANES , PROYECTOS, PROGRAMAS					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLANES, PROYECTOS	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar la ejecución del presupuesto institucional.	11.- Realizar un plan de presupuesto anual, considerando reservas de contingencia.	Planificar el presupuesto anual a partir de una reserva de contingencias, con lo que se pretende solventar los imprevistos generados de la administración	3 AÑOS	Unidad Financiera
		16.- Realizar un plan de movilización hacia zonas rurales,	Determinar zonas de aplicación de servicios rurales, a fin de cubrir todas las posibles áreas de la Provincia	3 AÑOS	Unidad Gestión Institucional
	Mejorar la cobertura de los servicios educativos que oferta la DPE – NAPO	6.- Re-estructurar el presupuesto anual a fin de reconsiderar las necesidades de la Institución.	Reformular el presupuesto anual, basado en un análisis de requerimientos de las Unidades operativas	1 AÑO	Unidad de Administración Escolar
	Mejorar la eficiencia operativa a través de procesos automáticos.	8.- Realizar un plan informático que redistribuya los recursos informáticos en la Institución y permita mejorar el desempeño y eficiencia de los procesos.	Direccionar las actividades informáticas sobre la automatización de los procesos	6 MESES	Unidad Informática

PERSPECTIVA CLIENTE	Incrementar la cobertura de servicios educativos a usuarios internos y externos	1.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con los planes operativos departamentales basados en el Plan Decenal	Incrementar el campo de servicios educativos con la colaboración de la mayor cantidad de docentes	2 AÑOS	Planificación
		2.- Mejorar la cobertura de servicios educativos con el apoyo del personal administrativo, supervisores de educación, técnicos docentes	Incrementar las acciones y responsabilidades del personal administrativo, haciéndoles partícipes de las actividades institucionales	2 AÑOS	Comunicación Social
	Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios externos directos e indirectos	14.- Mejorar los niveles de satisfacción del cliente	% de satisfacción de los usuarios externos	1 AÑO	Comunicación Social
	Mejorar la imagen corporativa de la DPE – NAPO	4.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución con el aporte del personal administrativo, supervisores de educación y técnicos docentes.	% de fidelidad de usuarios externos	3 AÑOS	Comunicación Social
PERSPECTIVA INTERNA	Mejorar la eficiencia operativa de la DPE – NAPO	13.- Realizar un programa de mejoramiento continuo sobre la atención al público a fin de mantener la fidelidad de los usuarios	% de satisfacción de los usuarios externos	3 AÑOS	Comunicación Social
	Optimizar la funcionalidad de los procesos internos a través de un manual estandarizado	5.- La cobertura de servicios educativos a todos los establecimientos, ya no debe ser en base a un orgánico sino en procesos	% de efectividad de los procedimientos	1 AÑO	Director de Educación

		7.-Elaborar un manual de imagen de la Institución, que permita rescatar las características propias de la Institución.	% de aceptación de los usuarios externos.	3 AÑOS	Unidad de Talento Humano y Jurídico
PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Mejorar el clima organizacional de la DPE- NAPO	10.- Realizar un plan de escalamiento profesional de los docentes, a fin de estimular.	% de satisfacción de los docentes	1 AÑO	Unidad de Supervisión Educativa
	Optimizar el desarrollo de procedimientos internos a través de planes operativos	3.- Los clientes tienen mejor imagen de la institución de conformidad a los planes operativos departamentales y el plan decenal	% de satisfacción de los usuarios externos	3 AÑOS	Comunicación Social
	Optimizar el desempeño del Talento Humano de la DPE- NAPO	12.- Realizar un plan de evaluación de desempeño para los docentes a fin de proponer capacitaciones y nuevas reestructuraciones organizacionales.	% de eficiencia profesional de docentes	3 AÑOS	Unidad de Planificación y Mejoramiento Profesional
	Establecer alianzas estratégicas con el sector relacionado	9.- Crear Convenios interinstitucionales que permitan el intercambio de conocimientos entre los profesionales del área, con eso se evitarían los trámites engorrosos y difíciles en el medio.	No. De convenios generados	1 AÑO	Director de Educación y Jurídico

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

- A través de la investigación se pudo determinar que la Dirección Provincial de Educación de Napo, tiene un presupuesto institucional para el año fiscal, este presupuesto está en ejecución para todas las partidas presupuestarias.
- Se pudo comprobar que todas las personas que conforman la Dirección Provincial de Educación se encuentran con la predisposición de desarrollar y mejorar sus funciones a nivel institucional, social, al servicio de la comunidad.
- Se pudo comprobar lo significativo que es la corporación y organización de cada uno de los miembros que laboran dentro de la institución para lograr a un cambio de calidad.
- Se pudo establecer los valores institucionales que representan las convicciones y principios de las personas que laboran en la Dirección Provincial de Educación.
- Después de conocer la proyección de los alumnos a matricularse se puede elaborar la planificación de cobertura total de los servicios educativos.

4.2 RECOMENDACIONES:

- Reestructurar el presupuesto anual para que se considere el incremento en las partidas presupuestarias, según las necesidades analizadas.
- Resulta importante que todas las personas que laboran en la Dirección Provincial estén sujetos a capacitaciones constantes acorde a los nuevos cambios tecnológicos y pedagógicos.
- Debería existir una norma, regla o disposición que haga obligatorio el desarrollo de la planificación en todos y en cada una de los departamentos que tengan que ver con la labor Educativa.
- Propiciar el fortalecimiento de la comunicación organización, como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la Dirección Provincial de Educación de Napo.
- Todas las Instituciones Educativas deberían presentar la proyección de los alumnos a matricularse para el buen funcionamiento de los servicios educativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Estrategia de Operación. (04 de 2000). Obtenido de www.contactopyme.gob.mx/promode/esope.asp
2. Gestión y Administración. (28 de 07 de 2009). Obtenido de <http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-estrategica.html>
3. Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo. (2010). Obtenido de www.edunapo.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload..
4. Scribs. (28 de abril de 2010). Obtenido de internetGestio Polis.com
5. Dirección Provincial de Educación Hispana. (2011). Obtenido de www.eduorellana.gob.ec/index.php?option=com...280
6. Matriz FODA. (2011). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
7. Planificación Estratégica. (30 de 09 de 2011). Obtenido de <http://www.planeacionestrategica.net/para-que-sirve-la-planeacion-estrategica/>
8. Análisis FODA. (22 de 11 de 2012). Obtenido de www.slideshare.net/.../anlisis-foda-y-estrategias-parainstituciones-educati..
9. Banco Central del Ecuador. (20 de octubre de 2012). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
10. Gestor de Proyectos. (2012). Obtenido de <http://caprat.galeon.com/foda.htm>
11. Instituto Andaluz de Tecnología. (23 de 04 de 2012). Obtenido de www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico
12. Ley Orgánica de Educación Intercultural. (08 de 2012). Obtenido de educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads
13. Planificación Estratégica aplicada. (06 de 12 de 2012). Obtenido de <http://planeacionestrategicadbd.blogspot.com/2012/12/matriz>
14. Información de Rendición de Cuentas 2012. (01 de 03 de 2013). Obtenido de www.conocimiento.gob.ec/wp-content/plugins/.../download.php?id
15. Andes. (16 de 09 de 2012). Unidades Educativas del Milenio. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/unidades-educativas-del-milenio/>

16. Borja, I. (29 de septiembre de 2011). Ecuador obtuvo 6,69 puntos sobre 10 en educación. El Comercio, pág. 1 Sección Sociedad.
17. Calderón, C. (08 de 2012). Slideshare. Obtenido de <http://www.slideshare.net/conniecalderon/planificacin-estratgica-aplicada-a-la-educacin>
18. Contreras, J. (11 de 2010). Matriz Cuantitativa Planificación Estratégica. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-Cuantitativa-Planificacion-Estrategica/1214517.html>
19. Contreras, J. A. (16 de 07 de 2006). Matriz Dofa y Peyea. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
20. Ecuador, M. d. (03 de marzo de 2013). Informe de Rendición de Cuentas 2012. Obtenido de http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Informe-Rendicion-de-Cuentas_2012_28.03.2013
21. Educación, D. P. (2010-2011). Informe de Estadística. Quito: Mariscal.
22. Gamarra Morales, F. (2009). Slideshare. Obtenido de <http://www.slideshare.net/DidimoSoriaSoria/anlisis-foda-y-estrategias-parainstituciones-educativas>
23. Gerencial, F. (07 de 09 de 2009). Planificación Estratégica Educativo. Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/2009/09/07/planificacion-estrategica-del-sector-educativo/>
24. Herrera, B. (2001). Planificación EStratégica. Obtenido de [ww.sisman.utm.edu.ec/libros/FCI/CARRERA DE INGENIERÍA DE SISTEMASINFORMATICOS/07/PLANIFICACIONESTRATEGICA/Planificaci3n y Planificaci3n Estrat3gica/Capitulo_2.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FCI/CARRERA_DE_INGENIERIA_DE_SISTEMASINFORMATICOS/07/PLANIFICACIONESTRATEGICA/Planificaci3n_y_Planificaci3n_Estrat3gica/Capitulo_2.pdf)
25. Mora, C. (2008). Referente de trabajo docente.
26. Mora, C. (2008). Referente del trabajo docente. Riobamba.
27. Sociedad, S. (23 de septiembre de 2011). El Comercio. Obtenido de http://www.elcomercio.com/sociedad/Ecuador-obtuvo-puntos-educacion_0_559144236.html
28. Tecnológico, I. y. (23 de 04 de 2012). Blog Corporativo. Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>