

# Capítulo I

## 1. GENERALIDADES:

***“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DINSE BASADA EN BSC.”***

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Nuestra Historia

DINACE, (Dirección Nacional de Construcciones Escolares), DINADER (Dirección Nacional de Educación Física, Deportes y recreación) y SNALME (Servicio Nacional de Almacenes de Libros y Material Escolar) fueron hasta 1999 entidades autónomas encargadas de satisfacer las demandas educativas en cuanto a construcción, deportes y producción de textos y cuadernos escolares.

Fue en el gobierno de Jámil Mahuad que se considero apropiado reestructurar las tres instituciones y que, el Ministerio de Educación y Cultura asuma la responsabilidad de ellas. En un empeño de acceder a las demandas educativas, del MEC creo a la Dirección Nacional de Servicios Educativos, “DINSE”.

En el gobierno del Ing. Lucio Gutiérrez mediante Decreto Ejecutivo No. 487 del 9 de Junio del 2003, y publico en el Registro Oficial No. 104 el 6 de junio del 2003, la DINSE se constituye como una Unidad Ejecutora del Ministerio de Educación y Cultura con régimen administrativo y financiero propios.

Cuenta con cuatro Regionales:

- Regional Litoral
- Regional Austro
- Regional Frontera Sur
- Regional Centro

## 1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La DINSE, cumple con elementos primordiales para el desarrollo de educativo de los ecuatorianos brindando servicios como la construcción de infraestructura escolar, dotación de mobiliario educativo y tecnológico, tareas de imprenta y comercialización de útiles escolares.

En una propuesta de intervención planificada y sostenida en el mediano plazo para el mejoramiento de infraestructura y esparcimiento educativo, el Ministerio de Educación y Cultura ha presentado el PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN:

Para la construcción del plan decenal de educación se definió una agenda nacional que estableció las prioridades educativas del país, mediante mesas de trabajo y Foros educativos, para conocer el pensamiento, enfoque y requerimientos del tema en diferentes regiones y sectores del Ecuador, así como para registrar las propuestas concertadas y planeadas por la sociedad sobre la importancia de considerar a la educación una prioridad nacional.

El presidente Constitucional, Dr. Alfredo Palacio González, por pedido expreso del Ministro Raúl Vallejo, envió al Tribunal Supremo Electoral el pedido de incluir una papeleta en la segunda vuelta electoral para que las ocho políticas del Plan Decenal de Educación sean sometidas a Consulta Popular.

### POLÍTICAS DEL PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN

1. Universalización de la Educación Infantil de 0 a 5 años.
2. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo año.
3. Incremento de la matrícula en el bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en edad correspondiente.
4. Erradicación de analfabetismos fortalecimiento de la educación continua para adultos.
5. Mejorar la infraestructura física y el equipamiento de las instituciones educativas.
6. Mejoramiento de la calidad y equipamiento de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
7. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

8. Aumento del 0.5% anual de participación del sector educativo en el PIB hasta el 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% para inversión en el sector.

LA DINSE CUMPLE CON LA 5ta POLÍTICA DEL PLAN DECENAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

- 5ta. Mejorar la infraestructura física y el equipamiento de las instituciones educativas.

La DINSE se encuentra efectuando inversiones en aulas, baterías sanitarias, bibliotecas, laboratorio, y equipamiento didáctico, tales como: Textos escolares y el uso de las tecnologías de información y comunicación, los cuales se ejecutan con fondos financiados a través de la cuenta especial de reactivación Económica, productiva y Social -CEREPS- 2006 Y 2007, El Fondo de Solidaridad, Emergencia Educativa y con recursos propios de la Dirección Nacional de Servicios Educativos DINSE.

### **1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Valores Institucionales**

Deberá haber congruencia entre lo que se dice, piensa y hace. Las acciones se sustentarán en la verdad e integridad.

#### **COMPROMISO:**

Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

#### **LEALTAD:**

Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

**RESPONSABILIDAD:**

Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

**PUNTUALIDAD:**

Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

**TRABAJO EN EQUIPO:**

Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

**SERVICIO:**

Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

**RESPETO:**

Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

**Estructura Orgánica Básica Alineada a la Misión:**

La Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrada por:

**1. PROCESO GOBERNANTE**

- 1.1 Direccionamiento Estratégico de la estructuración, readecuación y equipamiento de los establecimientos escolares; y la fabricación y comercialización de material educativo.

**2. PROCESOS HABILITANTES**

**2.1 DE ASESORÍA**

- 2.1.1 Asesoría Jurídica
- 2.1.2 Auditoria Interna
- 2.1.3 Planificación
- 2.1.4 Comunicación y Participación Comunitaria

## **2.2 DE APOYO**

**2.2.1** Gestión Administrativa

**2.2.2** Gestión Financiera

**2.2.3** Gestión de Administración de Recursos Humanos

## **3. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

**3.1** Gestión de infraestructura y equipamiento educativo

**3.1.1** Gestión de estudios, proyectos, supervisión y fiscalización.

**3.1.2** Gestión de equipamiento.

**3.2** Gestión de servicios de imprenta y comercialización de material educativo.

**3.2.1** Gestión de servicios de imprenta y publicaciones

**3.2.2** Gestión de comercialización y almacenes

## **4. PROCESOS DESCONCENTRADOS**

**4.1 PROCESO GOBERNANTE**

**4.1.1** Gestión del Direccionamiento Estratégico Regional

**4.2 PROCESO HABILITANTE DE APOYO**

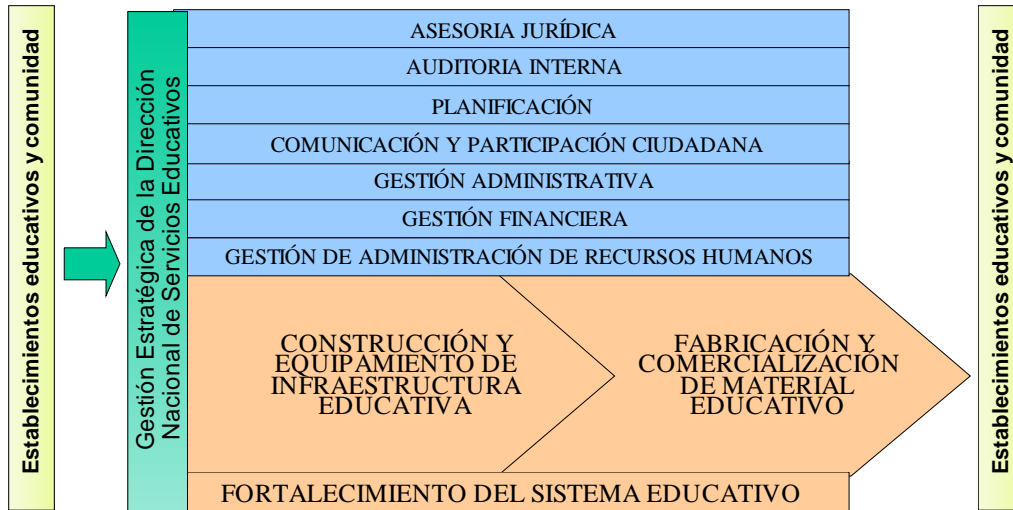
**4.2.1** Gestión Administrativa

**4.3 PROCESO AGREGADOR DE VALOR**

**4.3.1** Gestión de estudios, fiscalización y almacenes

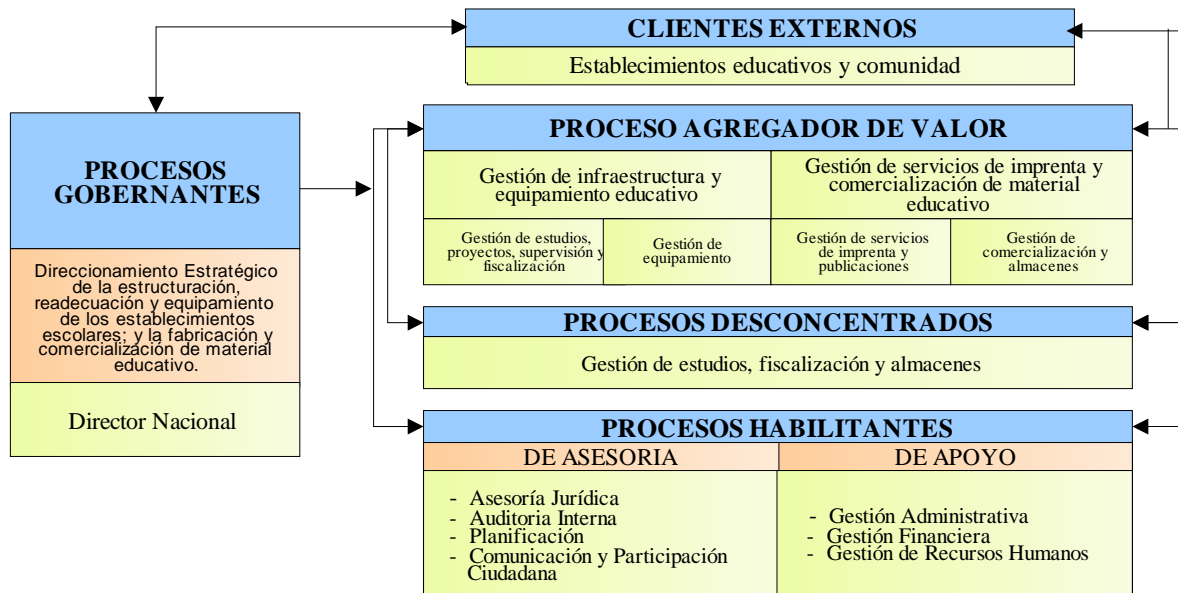
**Representaciones Gráficas:**

**1. Cadena de Valor**



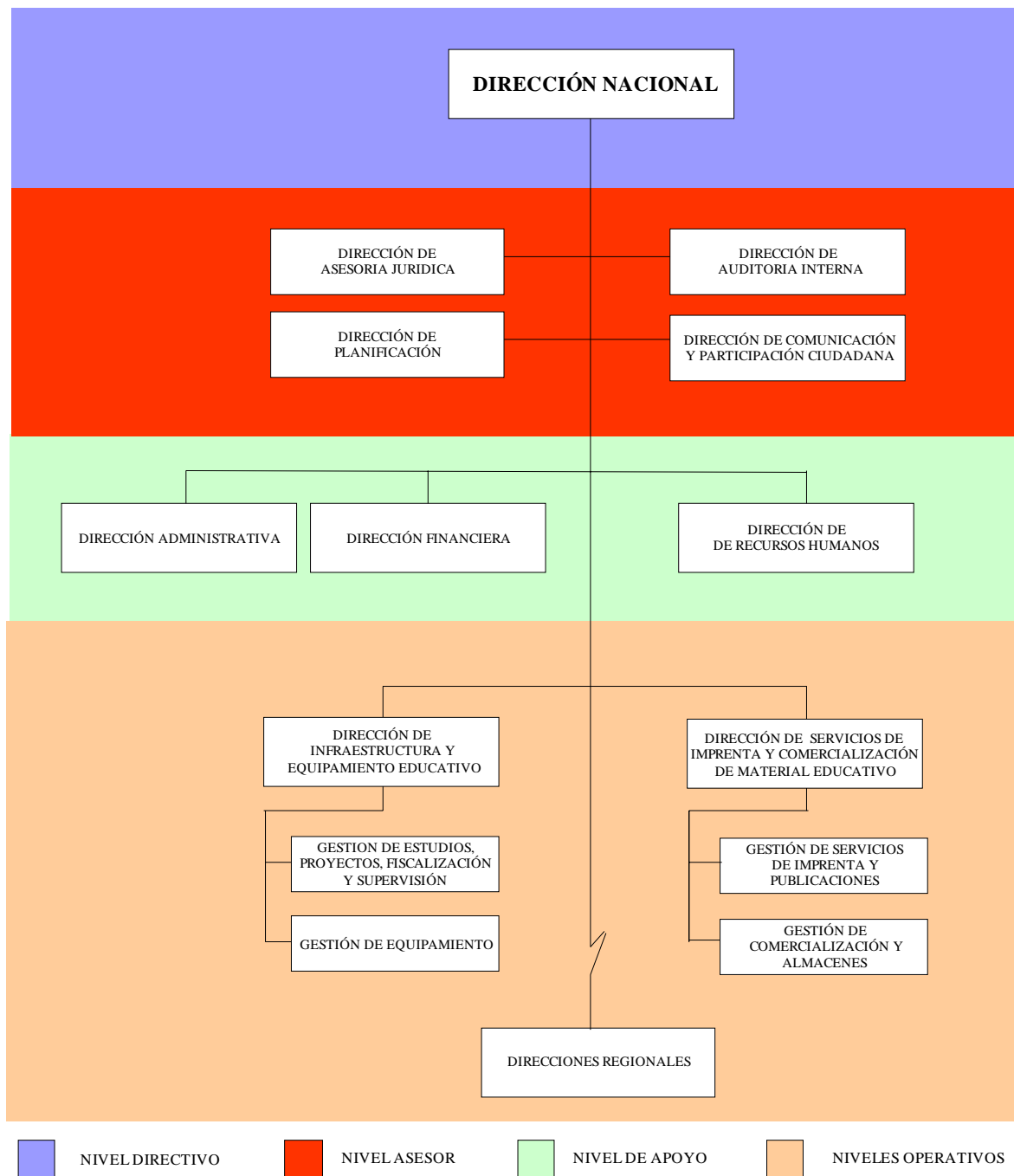
**FIGURA 1.1 CADENA DE VALOR**

**2.- Mapa de Procesos**



**FIGURA 1.2 MAPA DE PROCESOS**

### 3.- Estructura Orgánica



**FIGURA 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.4 DETERMINACIÓN PROBLEMA.**

La globalización educativa a nivel mundial, principalmente en los países como el nuestro requiere de una Planificación estratégica que nos obligue a satisfacer la demanda educativa en infraestructura y equipamiento ya que, hoy más que nunca nuestro país requiere el desarrollo de una educación con calidad.

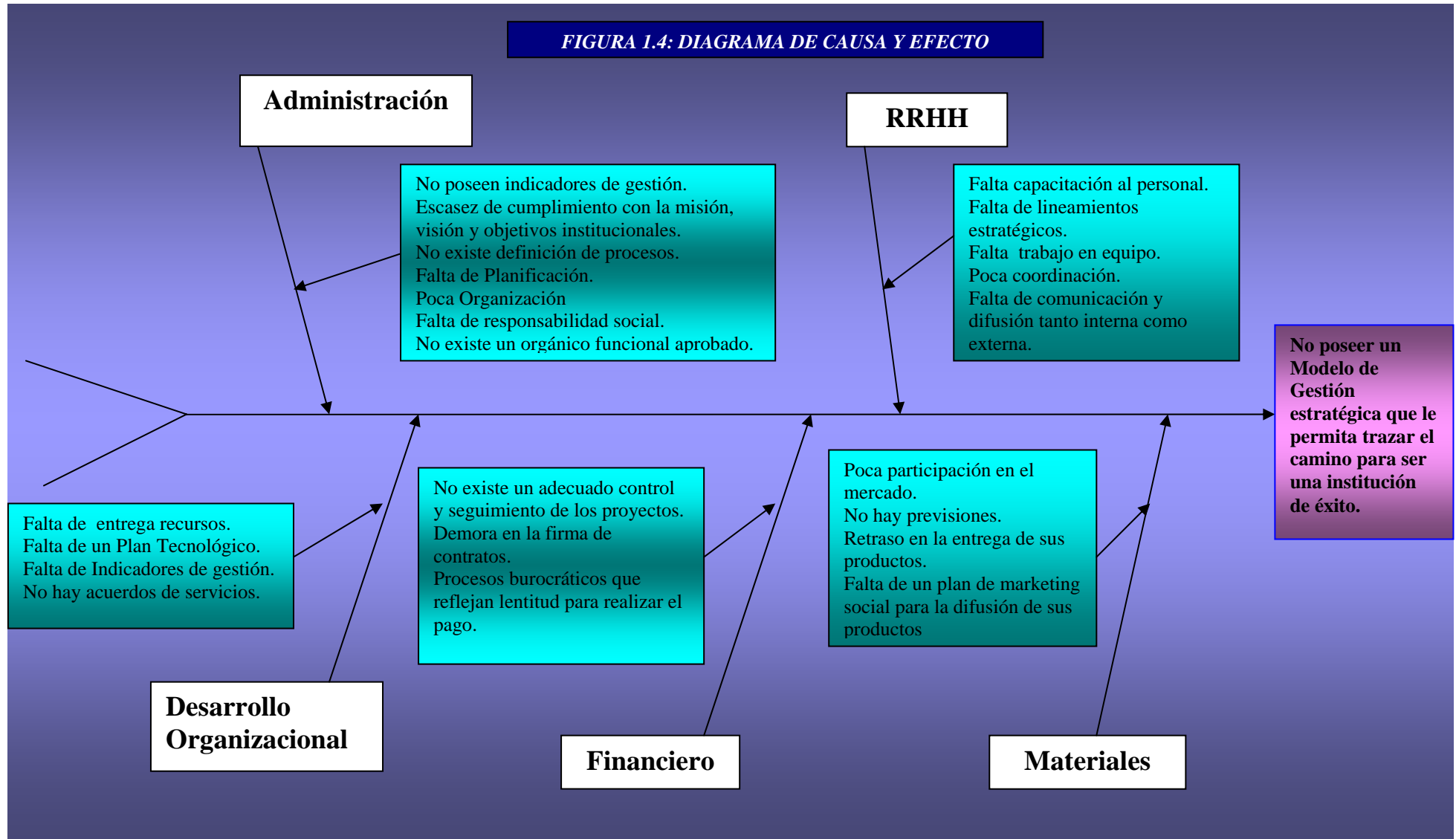
Esta es una realidad que ha motivado buscar un nivel elevado de alineación entre la creación de objetivos institucionales que le permitan coordinar de la mejor forma posible los recursos con que cuenta la institución ya sean estos humanos, materiales, tecnológicos, ideas y otros para lograr los objetivos propuestos.

Para alcanzar sus objetivos, evaluar, tomar decisiones, competir, asumir riesgos, etc., interactuando con un entorno dinámico y hostil.

- El no tener un Modelo de gestión estratégica con responsabilidad social ha provocado que la institución no posea un camino hacia donde todos deban ir, y por ende no aproveche la inversión de mayores recursos educativos.
- La Institución no cuenta con indicadores de gestión que permitan administrar adecuadamente a los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales.
- La institución no cuenta con un área de comunicación que le permita elevar su imagen tanto interna como externa, difundir sus obras y recepción de necesidades de la demanda educativa.
- Se requiere fomentar en los empleados el trabajo en equipo, mediante capacitaciones que les permita desempeñarse de mejor manera en sus áreas.
- Se requiere realizar una planificación tecnológica e institucional que le permita ser más eficiente en la prestación de sus servicios.



En el caso de que la institución no otorgue la suficiente atención en mejorar su gestión estratégica, es muy posible que se vea gravemente amenazada por otros organismos de similar prestación de servicios por lo que se recomienda el incremento de su productividad realizando un Modelo de Gestión Estratégica que este alineado a las tendencias y necesidades educativas de calidad.



Elaborado por: Autor.

### **1.4.1 FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

¿Qué efectos trae a las institución el no contar con un Modelo de Gestión estratégica y que alternativas de alineamiento debe la institución Implementar para cumplir con una política gubernamental responsable?

## **1.5 OBJETIVOS DEL PLAN.**

### **5.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Definir el Modelo de Gestión Estrategia de la Dirección de Servicios Educativos “DINSE” para mejorar el crecimiento y desarrollo institucional, acorde a las necesidades de infraestructura y equipamiento para una educación de calidad, mediante un diagnostico que me permitirá identificar y definir los lineamientos estratégicos, indicadores, programas y proyectos que la institución debe emprender, esta propuesta se realizara en un periodo de cinco meses.

### **1.5.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Identificar los campos de acción de la institución.
- Efectuar un debido Diagnostico Estratégico con la finalidad de poder aprovechar las oportunidades y fortalezas que puedan presentarse de una manera efectiva.
- Definir quienes son mis clientes y como satisfacer sus necesidades.
- Establecer un correcto direccionamiento estratégico responsable y sus campos de acción.
- Diseñar el BSC que permita definir los objetivos, indicadores y metas que me permitan cumplir con la visión institucional.
- Desarrollar un monitoreo, evaluación y control estratégico mediante indicadores de gestión.
- Definir un presupuesto que nos permita establecer el costo de un Modelo de Gestión Estratégica para la Dirección de Servicios Educativos “DINSE”.

## 1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 1.6.1 MARCO TEÓRICO GESTIÓN ESTRATÉGICA.-

La gestión estratégica es la innovadora forma de orientar la gestión integral de una institución, en base, principalmente, a los siguientes fundamentos:

- El establecimiento de una estrategia única compartida por los integrantes de la Organización.
- La gestión en redes de todos los individuos de la Institución de los proyectos de la misma, implicándose cada uno de ellos en función de sus competencias y responsabilidades.
- La participación de los trabajadores entendida como responsabilidad social y ejercicio de ciudadanía.<sup>1</sup>

Los conceptos básicos de la Gestión Estratégica establecen un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. “La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.”

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. **Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de provisiones día a día.
2. **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>

4. **Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

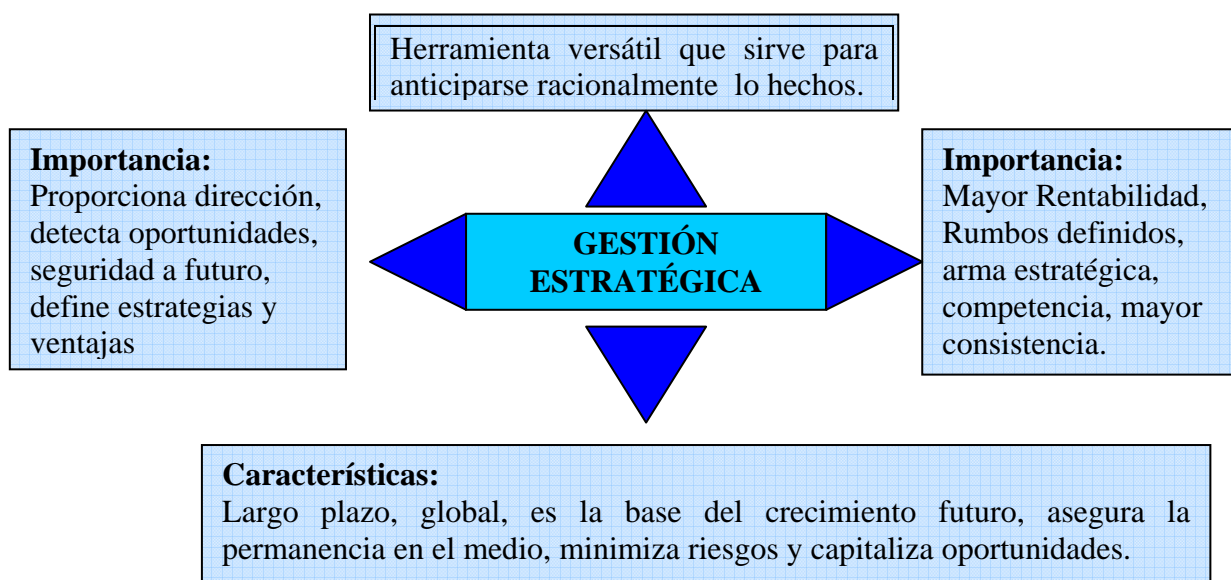
Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una,

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Puede asumirse, como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. 2

**FIGURA 1.5 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**



2 SALAZAR Francis, (2005); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 20

## ESTRATÉGIAS

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Existen varias estrategias que dependen de varios criterios, así tenemos:

- **Según la naturaleza competitiva:** Liderazgo en Costos, diferenciación, segmentación o especialización.
- **Según la forma o dirección del desarrollo:** Crecimiento cero, crecimiento, reestructuración.
- **En base a la estructura de la Institución:** Crecimiento Interno, Crecimiento Externo.
- **En base al campo de la actividad de la Institución:** Expansión, Diversificación.

**Liderazgo en Costos.-** Consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor coste.

**Diferenciación.-** Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa, etc.

**Especialización.-** Consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado

**Crecimiento Cero.-** opción que persigue únicamente la supervivencia de la institución

**Crecimiento.-** Busca el desarrollo y crecimiento en todas las áreas de la institución, funcionando en conjunto y a la par.

**Reestructuración.-** Intenta reorganizar el funcionamiento global de la institución, genera cambios sobre la marcha para beneficios de la institución y su entorno.

**Crecimiento Interno.-** Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la institución a través del consumo de recursos.

**Crecimiento Externo.-** Logrado mediante la adquisición y control de instituciones.

Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la institución participada o controlada.

**Expansión.-** La institución busca extenderse en cuanto a su estructura organizacional, física, de mercado y de competencia, alcanzando nuevas metas y segmentos, que le permitan expandirse en diversas índoles.

**Diversificación.-** Convierte en múltiple y diverso lo que era único y uniforme.<sup>3</sup>

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL.-

El **Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando** es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla. <sup>4</sup>

### GRÁFICO 1.1 BSC EN LA ORGANIZACIÓN



5

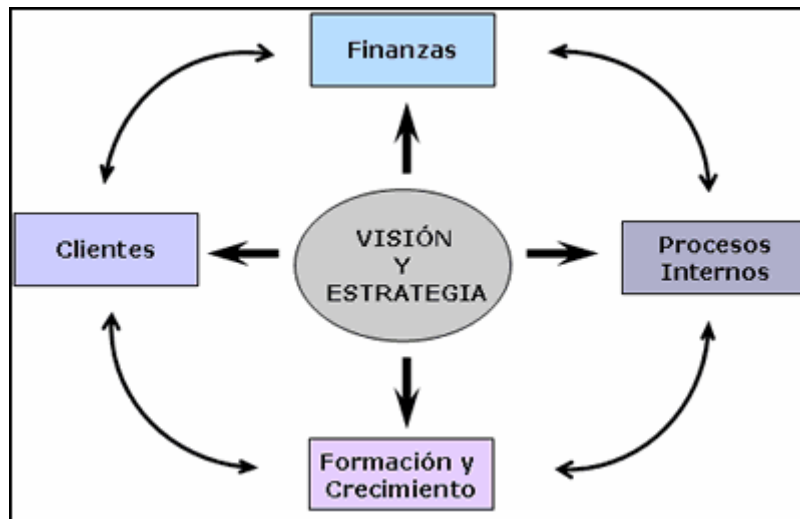
3 HITT Michael, (2000); "Administración Estratégica"; Editorial: Thomson; Página: 321

4 <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>

5 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. AL crear sinergia entre las partes constituyentes de la institución se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes.<sup>6</sup>

### GRÁFICO 1.2 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES EN EL BSC



Elaborado por: Autor

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando.

Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-herramienta/cuadro-herramienta.shtml>

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/graficos45/cuadro-herramienta/cuadro-herramienta.shtml>



2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

El Cuadro de Mando Integral funciona en base al desarrollo de las siguientes perspectivas:

### GRÁFICO 1.3 PERSPECTIVAS COMO EJES DE LA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Perspectiva Financiera.** La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

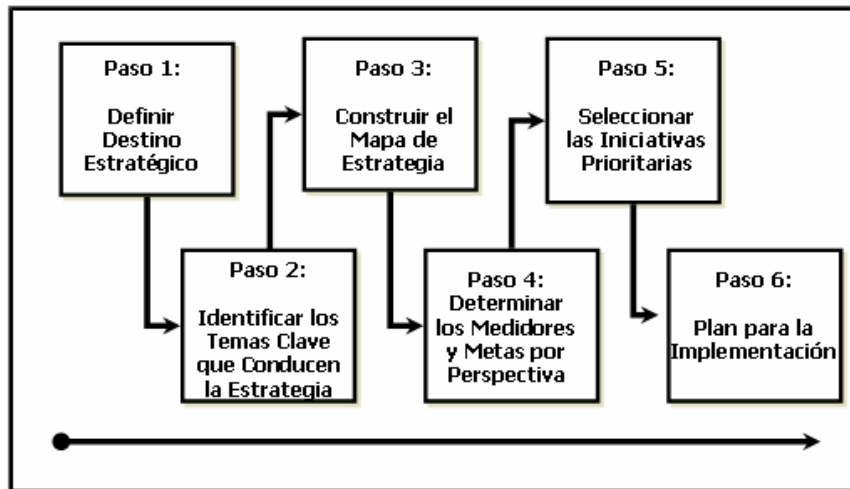
**Perspectiva del cliente.** El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

**Perspectiva interna.** Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

**Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.** Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

A continuación mostramos los pasos para la elaboración del BSC:

**GRÁFICO 1.4 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL BSC**



Elaborado por: Autor

Presentamos en síntesis la Administración en base a Scorecards:

**GRÁFICO 1.5 ADMINISTRACIÓN EN BASE A SCORECARDS**



Excelencia Organizacional. Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso.

## INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son Instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos.

Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

- De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.
- Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.<sup>8</sup>

## CONTROL DE GESTIÓN.-

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar “**Control de Gestión**”, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

<sup>8</sup> [www.definición.org](http://www.definición.org)

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Para poder realizar un correcto modelo de gestión estratégica, es necesario determinar el diagnóstico situacional de la Institución.

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

El **diagnóstico situacional** permitirá a la “DINSE” realizar un análisis interno y externo de la misma, permitiendo detectar cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, como se puede observar en el gráfico.

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

También se dice que “El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.”<sup>9</sup>

**GRÁFICO 1.6 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**



<sup>9</sup> Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología” de Newton Margulies.

Para complementar el mencionado análisis hay que apoyarse en el FODA que es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la Institución, describiendo al interior las falencias o debilidades de la misma, como por ejemplo, aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados y las habilidades o Fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la Cooperativa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla llamándolas Oportunidades.

Respecto a las fortalezas y debilidades, se puede decir que son parte del mundo interno de la “DINSE”, que pueden influir directamente en el futuro de la misma. Por el contrario, las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo, que no es controlable pero sin influir en los aspectos enumerados que deben ser específicos para la institución en particular.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de la Cooperativa y el entorno en el cual compete.

El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la misma, en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, institución, área funcional, etc. Muchas las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.

Es importante también enfocarse en el **direccionamiento estratégico**, este ayudará a la organización a determinar el punto de partida, en otras palabras en donde estamos y hacia donde queremos ir, ayudándonos con los siguientes elementos:

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan los elementos humanos que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. 10

10 [http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm)

La Cultura Organizacional es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

### CUADRO 1.1 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)

## ➤ PRINCIPIOS Y VALORES

Dentro de esta tenemos los:

- **Principios:**

Es la verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.<sup>11</sup>

- **Responsabilidad.-** Exigencia del cumplimiento de los deberes y atribuciones asignados.
- **Puntualidad.-** En el cumplimiento de obligaciones.
- **Calidad.-** Garantizar que todo se desarrolle en las condiciones más óptimas.
- 
- **Trabajo en equipo.-** Propiciar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos.
- **Unidad de Dirección.-** En la difusión y liderazgo de la visión y misión de la Cooperativa.
- **Objetividad.-** Decisiones tomadas en función de las metas y objetivos organizacionales.
- **Efectividad.-** En el cumplimiento de las metas
- **Valores.-** Son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.<sup>12</sup>
- **Respeto.-** Consideración a los derechos personales.
- **Transparencia.-** En el manejo de toda la gestión.
- **Ética.-** En aplicar un código de ética.
- **Justicia.-** En otorgar a cada quien lo que le corresponde.
- **Honestidad.-** En el ejercicio de sus competencias.

<sup>11</sup><http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PRINCIPIOS>

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>

## ❖ MISIÓN

- La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la institución; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.
- “La misión refleja la información sobre qué tipo de productos o servicios ofrece, cuales consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persigue.
- La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma y se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno”.<sup>13</sup>
- Además, la misión, responde a preguntas como: ¿Qué hay que hacer constantemente para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?
- También debe evidenciar los aspectos y atributos que le hacen única a la organización diferenciándolas de otras Cooperativas.
- La determinación de la misión, debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por la cual existe como tal.
- Por lo tanto, para elaborar la misión se debe tener la participación de todos los miembros de la institución para que se cree un compromiso con lo propuesto.

## ❖ Requisitos para elaborar la misión

- Debe reflejar lo que va hacer la organización (su acción).
- Debe expresar los comportamientos institucionales de la organización (su ética)
- Debe ser capaz de generar motivación (comunicación y adhesión de la gente).
- Debe ser coherente con la visión (que no exista contradicción).

<sup>13</sup> Certo Samuel, Planificación Estratégica



- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente su razón de ser.

### ❖ VISION

- “Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o institución aspira llegar en un periodo de tiempo determinado”.<sup>14</sup>
- Es decir, “¿A dónde queremos llegar? ó ¿Dónde queremos estar? Partiendo siempre de la pregunta: ¿Dónde Estamos?”. ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización. Ya que define el lugar que ocupará la institución a futuro en el mercado, Por lo que esta representa el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano.

### ❖ OBJETIVO GENERAL

- Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado y estos pueden ser en corto, mediano o largo plazo. Entonces, los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, porcentajes o simplemente en cantidades.
- Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

### ❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los Objetivos Específicos, partiendo del General, se determinan como metas parciales a alcanzar para cumplir el Objetivo General.

- Se pueden agrupar de la siguiente manera:

<sup>14</sup> Guía práctica de administración y control para bancos y financieras.

**Objetivos Administrativos.-** Se fundamentan en base a planes y estrategias de acción en la planificación, gestión y administración de la Institución.

**Objetivos de Crecimiento.-** Encaminados a lograr el desarrollo y máxima rentabilidad de la Institución.

**Objetivos de Disminución.-** se enfocan principalmente en la reducción o eliminación de costos, procesos, planes y acciones que generen pérdidas o desgaste en cualquier área de la Institución.<sup>15</sup>

A continuación detallamos algunos ejemplos:

#### ❖ OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Propender a desarrollar las tareas diarias de explotación, producción y comercialización con eficacia, eficiencia y economía.
- Desarrollar un mejoramiento continuo en los procesos de la institución en cada una de las áreas.
- Comenzar un desarrollo del talento humano a través de la capacitación permanente y del trato no como una organización sino como una familia.

#### ❖ OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- **Crecimiento en el Mercado.** Captar el mercado en las principales ciudades del país, utilizando propagandas por los medios de comunicación, demostrando calidad tanto en el servicio como en el producto; además, que garanticen la confianza del cliente.
- **Crecimiento de la Organización.** Establecer nuevas agencias para atención al cliente colocándolas en las principales ciudades del país.
- **Crecimiento de la Tecnología.** Innovar nuestros productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, de manera que permitan ser mejor cada día para generar una mayor rentabilidad.
- **Crecimiento en la Productividad.** Diversificar los productos a medida de las necesidades de los clientes.

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml>

## FODA.-

Es importante también realizar el análisis interno y externo de la institución en el que se resaltarán las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** de la misma.

El análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la institución. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

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

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

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

### CUADRO 1.2 F.O.D.A.

ENTORNO	EN LA INSTITUCIÓN	
INTERNO	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
EXTERNO	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

Elaborado por: Autor

Es muy necesario realizar el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos. Tecnología, etc.), de que dispone o puede disponer la institución para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la institución, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades.

Evaluación del desempeño actual de la institución, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Es muy necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, se pueden ejecutar matrices de acuerdo a la siguiente descripción:

## **MATRICES**

- **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- **Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- **Matriz Síntesis.-** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.
- **Matrices de Validación.-** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis. 18

### **1.6.2 MARCO CONCEPTUAL**

**AMENAZAS.-** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las instituciones; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades.

18 SALAZAR Francis, (2005); "Gestión Estratégica de Negocios" ; Página: 53

Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.<sup>19</sup>

- **COORDINAR.**- Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **COMUNICACIÓN.**- Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
- **CONTROL.**- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **CREATIVIDAD.**- Generación de una idea nueva.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **DEBILIDADES.**- Es la falta de fuerza. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.<sup>20</sup>
- **DIAGNÓSTICO.**- Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso.
- **DIRIGIR.**- Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **EFICACIA.**- Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **EFICIENCIA.**- Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **ESTRATEGIA.**- Es el quema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la institución y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **ESTRUCTURA.**- Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

<sup>19</sup> [www.altavista.com](http://www.altavista.com)

<sup>20</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

- **FILOSOFÍA.**- Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la Dirección.<sup>21</sup>

- **FORTALEZAS:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la institución o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), Productos y servicios, y Recursos financieros.<sup>22</sup>

- **FUENTES PRIMARIAS.**- Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.

- **FUENTES SECUNDARIAS.**- Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.

- **GESTIÓN.**- Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

- **INNOVACIÓN.**- Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, Renovación y ampliación de los procesos productivos, Cambios en la organización y en la gestión, Cambios en las calificaciones de los profesionales.<sup>23</sup>

- **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.**- Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

- **MACROENTORNO.**- Fuerzas que son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas-Entorno demográfico; Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.-Entorno

<sup>21</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>22</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>23</sup> [http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario\\_administrativo\\_p.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html)

- **MICROENTORNO.**- Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.
- **MISIÓN.**- Es la razón de ser de la institución. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?<sup>24</sup>
- **NECESIDAD.**- Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.
- **OBJETIVOS.**- Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa. Es el punto final al cual se orienta todas nuestras acciones. Un objetivo debe ser expresado en términos de tiempo y calidad.<sup>25</sup>
- **OPORTUNIDADES.**- Son eventos o circunstancias que se esperan que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la institución. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.<sup>26</sup>
- **ORGANIZAR.**- Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.
- **ORGANIZACIÓN.**- Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- **PLAN ESTRATÉGICO.**- Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.
- **PLANIFICAR.**- Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

<sup>24</sup>[www.altavista.com](http://www.altavista.com)

<sup>25</sup>[www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)

<sup>26</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

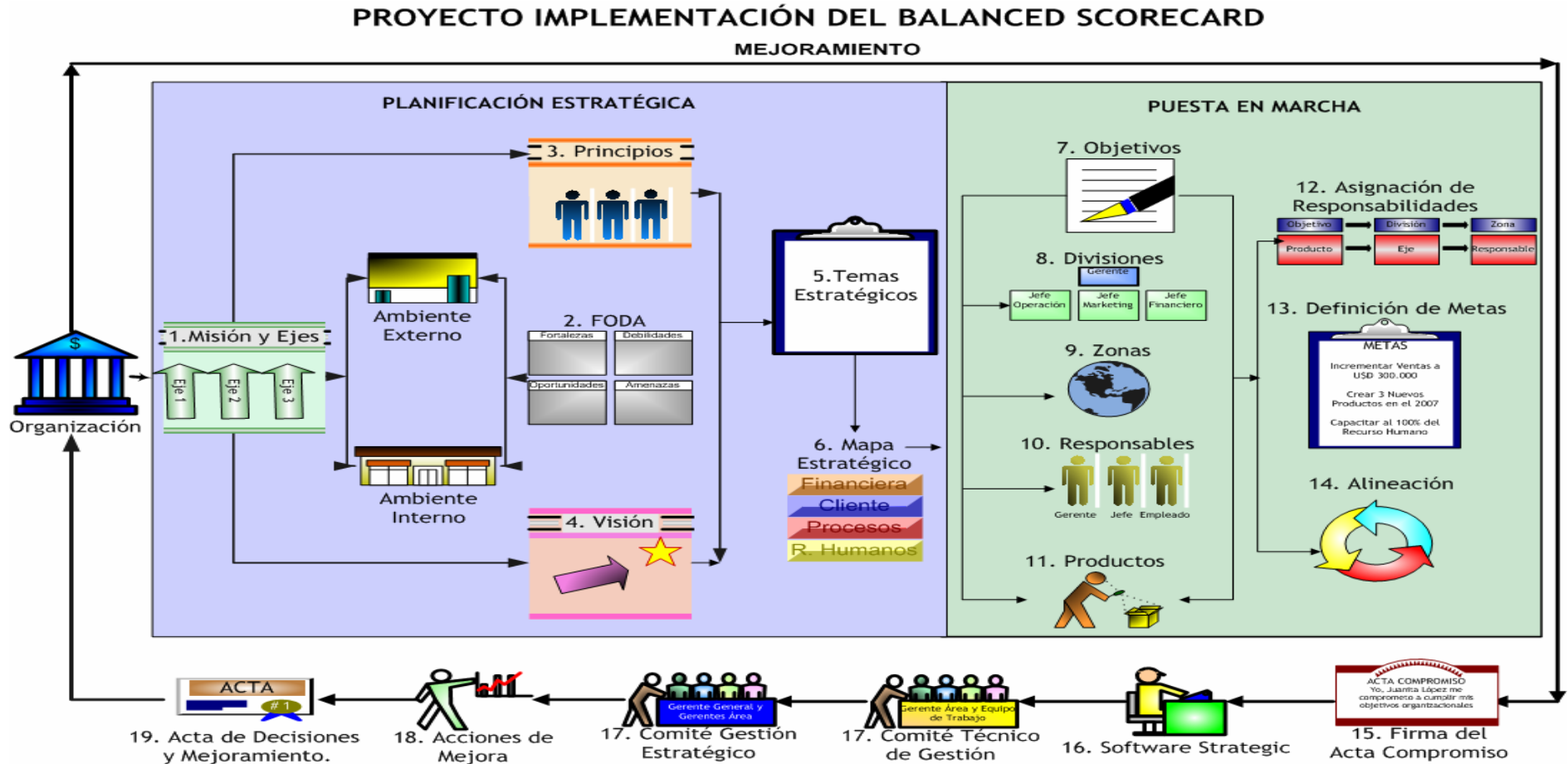
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-** Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno."27
  
- **PRESUPUESTO.-** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa "convertidos en números.
  
- **PROCESO.-** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.
  
- **RECURSOS.-** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
  
- **SISTEMA.-** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.
  
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN.-** Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una institución o negocio.
- **VISIÓN.-** ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.28

27 HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich; (2001); "Administración una Perspectiva Global"; McGraw-Hill; Edición: 11ª. Impreso en México, Pág. 782-783

28 Sallénave, Gerencia y planificación estratégica.



CUADRO 1.3: PROYECTO DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD.



FUENTE: Excelencia Organizacional. Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Alvaro Reynoso.

# Capítulo II

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la dirección, tanto interna como frente a su entorno.

Es indispensable entender y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la dirección.

El análisis de oportunidades u amenazas a de conducir al análisis FODA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Son parámetros de mayor importancia aquellos factores externos que afectarían positiva o negativamente a la gestión de la DINSE y el cumplimiento de su visión y se realiza un análisis de las variables tanto en el ambiente Macro y Micro.

#### 2.1.1 MACROAMBIENTE

Analiza las características de las variables que son ajenas al control organizacional, pero que afectan sus indicadores de desempeño.

Los factores que se consideran importantes son:

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico y Ambiental

##### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Como es de conocimiento público el desarrollo económico para cada negocio es vital para el desenvolvimiento del mismo, puesto que, existen variables que debemos considerar para mostrar a la institución a nivel nacional con proyección internacional, así por ejemplo:

1. Reducción o ampliación de recursos económicos a través de:
  - a. Presupuesto del estado
  - b. Préstamos internacionales
  - c. Autofinanciamiento (Fiscalización y otras fuentes).
2. Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la institución y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.
3. Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación, desagregado por componentes.
4. Dependencia internacional de alza o baja de precios de materia prima.

## **TENDENCIAS ECONÓMICAS**

"Ecuador ha dependido históricamente de los mercados externos... La escasa diversificación de las exportaciones y del desarrollo interno, ha producido una economía vulnerable a los trastornos en las relaciones de intercambio comercial. Esos trastornos, junto con la rigidez de la economía nacional, el atraso en la reforma estructural de los sectores público y financiero y unas respuestas políticas poco adecuadas, han afectado negativamente el desarrollo económico y social".

Al momento no se puede hablar de una recuperación económica completa más los indicadores macroeconómicos traen buenos augurios, sin embargo, todavía hay mucho que hacer especialmente en el campo de la redistribución de los costos de la crisis y de la redistribución de la riqueza pues Ecuador es uno de los países latinoamericanos con mayor inequidad.

### **2.1.1.1.1 INFLACIÓN**

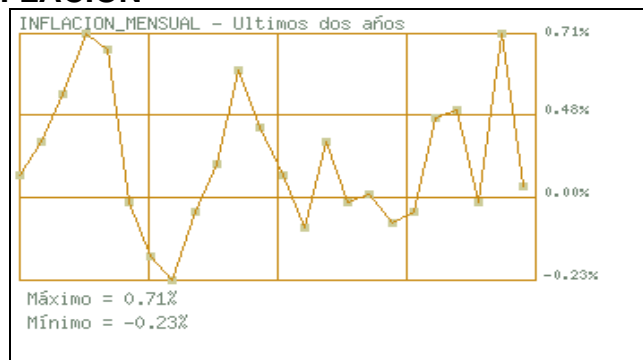
"La inflación mide el porcentaje de variación del nivel de precios en la economía. Los precios son la tasa a la que se puede intercambiar dinero por bienes. Por tanto, la inflación provoca una disminución del poder adquisitivo de la moneda. La medida de inflación más usada es la variación porcentual del índice de precios al consumidor (IPC) o deflactor de precios del gasto de consumo, que es un promedio ponderado de los precios de una canasta de bienes y servicios consumida por una familia representativa del área urbana, de ingresos medios y bajos. El término deflactor se refiere a que se utiliza para transformar a precios de un año base (precios constantes) una variable expresada en precios corrientes."

Este índice nos demuestra el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. De forma textual es la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, por ello es una variable que afecta sobremanera a la construcción, ya que el incremento de esta determina una pérdida del poder adquisitivo de las personas, disminuyendo su capacidad de compra.

Es por ello que la inflación provoca grandes cambios económicos, afectándolas en gran medida, en el caso de que se produzca un incremento de la misma, por lo que podemos decir que lo más conveniente para la construcción sería que en el país se mantenga una inflación estable, o que esta tenga una tendencia hacia la baja.

Los índices inflacionarios en los últimos años en el Ecuador:

**GRÁFICO 2.1: INFLACIÓN**



**TABLA 2.1: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN:**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2007	0.10 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	-0.03 %
Noviembre-30-2006	0.17 %
Octubre-31-2006	0.35 %
Septiembre-06-2006	0.57 %
Agosto-31-2006	0.21 %
Julio-31-2006	0.03 %
Junio-30-2006	-0.23 %
Mayo-31-2006	-0.14 %
Abril-30-2006	0.07 %
Marzo-31-2006	0.65 %
Febrero-28-2006	0.71 %
Enero-31-2006	0.48 %
Diciembre-31-2005	0.30 %
Noviembre-30-2005	0.17 %

Fuente: Pagina Web –Banco Central del Ecuador.

Como resultado obtenemos que la inflación tiende al alza, lo cual es desfavorable para el sector económico, financiero y comercial del país, y por ende genera inestabilidad dentro de lo económico en el Ecuador.

### Análisis:

- **Amenaza**

1. La inflación genera inestabilidad en el comportamiento de los precios de los materiales de construcción, muebles y equipos dando como resultado incremento en los Egresos, y disminución de la inversión por costos elevados.

## 2.1.1.1.2 TASA DE INTERÉS

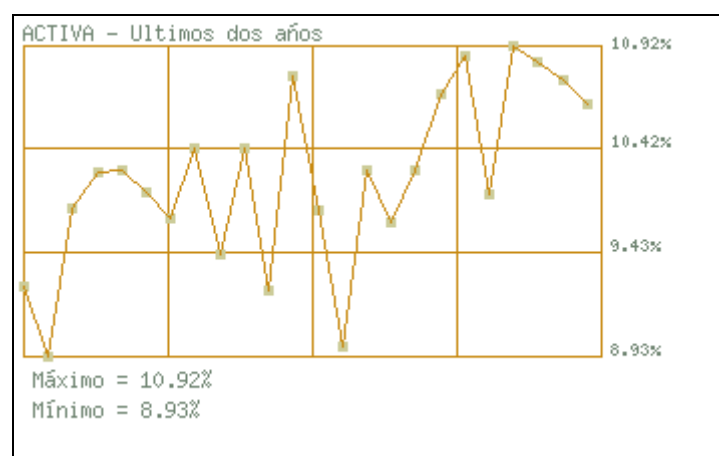
### 2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Es una variable sumamente importante sobretodo para el movimiento económico con fondos provenientes del financiamiento bancario, la tasa activa indicaría el costo de financiamiento al que se tendría que incurrir para financiar las operaciones, el alza o baja en esta tasa afectaría en gran medida en la toma de decisiones en la dirección.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las instituciones.

### GRÁFICO 2.2: TASA DE INTERÉS ACTIVA:



**TABLA 2.2: VARIACION DE LA TASA ACTIVA:**

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %
Abril-29-2007	9.98 %
Abril-22-2007	10.13 %
Abril-15-2007	10.11 %
Abril-08-2007	9.88 %
Abril-01-2007	8.93 %
Marzo-25-2007	9.38 %

Fuente: Pagina Web –Banco Central del Ecuador

**TASAS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA SEPTIEMBRE DE 2007**

SEGMENTO DE CREDITO	TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PARA SEPTIEMBRE 2007
Comercial Corporativo	10.82%
Comercial PYMES	14.17%
Vivienda	11.50%
Consumo	17.82%
Consumo Minorista	25.92%
Microcrédito acumulación ampliada	23.06%
Microcrédito acumulación simple	31.41%
Microcrédito de subsistencia	40.69%

Fuente: Pagina Web –INEC

**Análisis:**

**AMENAZA**

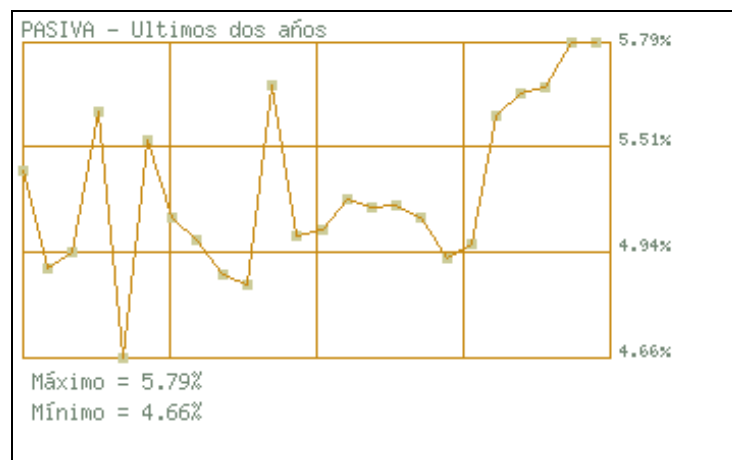
1. Debemos tomar en cuenta que en nuestra sistema dolarizado la tasa de interés es muy alta, dado que su índice sigue elevado el valor real de la tasa se mantiene en dos dígitos, es por esto que no es conveniente para la economía del país, por lo que un endeudamiento cual fuere sea su plazo, generaría más costos de inversión y no se podría llegar a cumplir con lo planificado.

**2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA**

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, es decir, es el precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

Variación de la Tasa de Interés Pasiva en el Ecuador en los últimos años:

**GRÁFICO 2.3: TASA DE INTERÉS PASIVA:**



**TABLA 2.3: VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA:**

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %
Abril-29-2007	5.44 %
Abril-22-2007	4.66 %
Abril-15-2007	5.54 %
Abril-08-2007	5.04 %
Abril-01-2007	4.98 %
Marzo-25-2007	5.33 %

Fuente: Pagina Web –Banco Central del Ecuador

**Análisis:**

**OPORTUNIDAD**

1. El margen de ganancia que genera el dinero en una entidad bancaria se ha disminuido significativamente ya que se a mantenido como una tasa con insignificativas variaciones, es por ello que se ve como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.

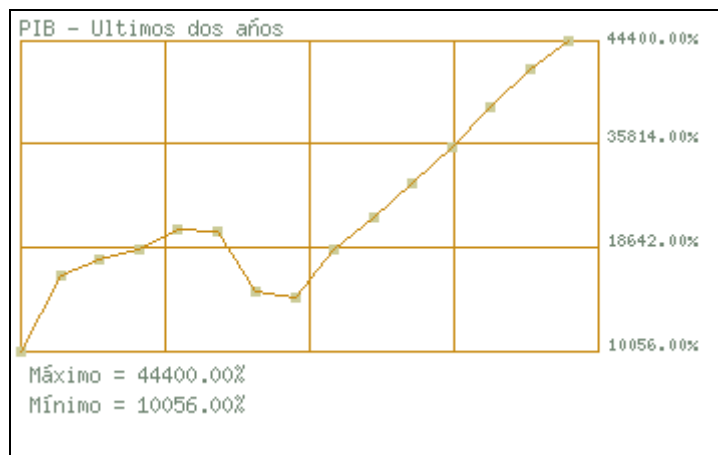


## 2. 2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador.

**GRÁFICO 2.4: PRODUCTO INTERNO BRUTO:**



**TABLA 2.4: PRODUCTO INTERNO BRUTO**

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	44400.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD
Enero-31-1994	18573.00 millones de USD
Enero-31-1993	10056.00 millones de USD

Fuente: Pagina Web –Banco Central del Ecuador

Este índice demuestra que nuestro país es altamente consumista por más alteraciones de precios en los mercados, mantenemos un crecimiento periódico con relación a la oferta y demanda cada año productivo.

Las operaciones bancarias se incrementaron fuertemente así como los préstamos por vencer que se incrementaron en términos reales, es decir superior a la inflación. El crecimiento en el crédito se da especialmente en micro crédito, vivienda, de cerca consumo y por último comercio. Las expectativas de acceso al crédito se mantienen estables.

### Análisis:

### OPORTUNIDADES

1. El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.

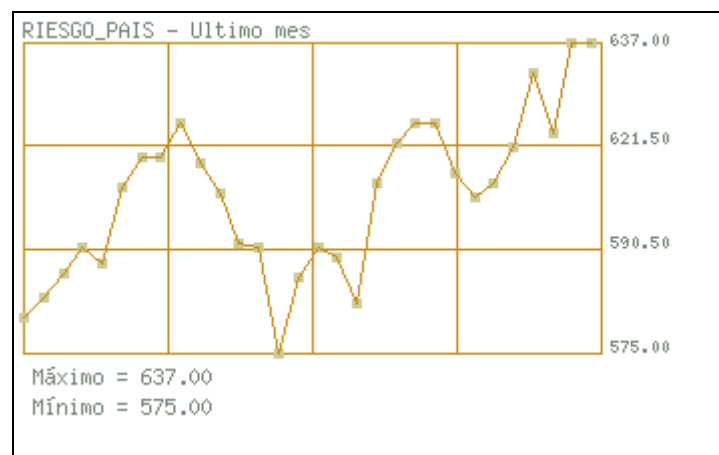
#### 2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS

El incremento de recursos que me han permitido mejorar los factores macroeconómicos favorables como la subida del petróleo, remesas de emigrantes, sumados a la buena recaudación tributaria han contribuido para que el riesgo país baje en los últimos años.

Pero sin embargo comparando los datos de los últimos meses esta tiene una tendencia al alza por el excesivo gasto fiscal, la poca disciplina en el gobierno, genera desconfianza en el ambiente externo, y afecta a toda la economía nacional.

Este índice en los últimos meses ha variado de la siguiente manera:

#### GRÁFICO 2.5: RIESGO PAÍS



**TABLA 2.5: RIESGO PAÍS**

FECHA	VALOR
Noviembre-22-2007	637.00
Noviembre-21-2007	637.00
Noviembre-20-2007	619.00
Noviembre-19-2007	631.00
Noviembre-16-2007	616.00
Noviembre-15-2007	609.00
Noviembre-14-2007	606.00
Noviembre-13-2007	611.00
Noviembre-12-2007	621.00
Noviembre-09-2007	621.00
Noviembre-08-2007	617.00
Noviembre-07-2007	609.00
Noviembre-06-2007	585.00
Noviembre-05-2007	594.00
Noviembre-02-2007	596.00
Noviembre-01-2007	590.00
Octubre-31-2007	575.00
Octubre-30-2007	596.00
Octubre-29-2007	597.00
Octubre-26-2007	607.00
Octubre-25-2007	613.00
Octubre-24-2007	621.00
Octubre-23-2007	614.00
Octubre-22-2007	614.00
Octubre-19-2007	608.00
Octubre-18-2007	593.00
Octubre-17-2007	596.00
Octubre-16-2007	591.00
Octubre-15-2007	586.00
Octubre-12-2007	582.00

Fuente: Pagina Web –Banco Central del Ecuador

## Análisis:

### AMENAZA

1. El incremento del Riesgo País genere principalmente disminución de inversión extranjera en la economía ecuatoriana, por ende reducción en la capacidad adquisitiva de la población por la falta de ingresos que dan como resultado un incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo por lo que se genera especulación, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.
2. Nuestro riesgo país produce fuga de capitales dándonos como resultado la escasez de divisas circulantes que genera inestabilidad económica dentro del sistema financiero por ende disminución en el presupuesto anual de educación.

#### 2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

La actual situación política repercute a la actividad productiva y económica del país, en especial por los altos índices de corrupción que se manejan en todos los sectores y estamentos del estado ecuatoriano.

Los conflictos políticos entre los principales actores de la sociedad hacen del país un ambiente poco favorable para el desarrollo y la buena marcha de la actividad institucional la corrupción en todos los ámbitos de los organismos públicos, sigue siendo tema desalentador, ya que esto encarece el costo de los productos y servicios, creando la falta de competitividad. Si no se logra cumplir con las expectativas y necesidades del pueblo ecuatoriano, se generarán paros y huelgas, estableciéndose una inestabilidad más profunda en el país.

Este es otro factor de relevancia ya que, muchas de las instituciones que han sido creadas no han podido mantenerse en el Mercado debido a las constantes inestabilidades surgidas desde el año 1999, del mismo que se consideran los siguientes:

1. Inestabilidad Política debido a intereses de diferentes grupos de poderes del Estado
2. Reestructuración de políticas del estado y estructura organizacional
  - a. Cambios políticas de educación
  - b. Desconcentración y descentralización de recursos hacia los Gobiernos Seccionales.
  - c. Cambios en las estructuras organizacionales en la Cartera de Educación.
3. Un análisis de los gremios y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la institución.
4. Un análisis de la situación política a nivel nacional. Una caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno.
5. Un análisis de las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional.

## Análisis:

### AMENAZA

1. La inestabilidad política afecta en varios aspectos al desarrollo del país, provocando incertidumbre en la toma de decisiones en los proyectos planificados a desarrollar.
2. El incremento de la corrupción en nuestro país genera inseguridad en los recursos de inversión destinados para el desarrollo productivo del país.

#### 1. .1 Asamblea Constituyente

El presidente de la República, Rafael Correa mediante Decreto Ejecutivo No. 148 resolvió realizar una codificación al texto del Estatuto en el cual se establecen las reglas finales para Elección, Instalación y Funcionamiento de la Asamblea Nacional Constituyente.

#### FINALIDAD DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE

La Asamblea Constituyente es convocada por el pueblo ecuatoriano y está dotada de plenos poderes para transformar el marco institucional del Estado, y para elaborar una nueva Constitución. La Asamblea Constituyente respetará, profundizando en su contenido social y progresivo, los derechos fundamentales de los ciudadanos y ciudadanas. El texto de la Nueva Constitución será aprobado mediante Referéndum Aprobatorio.

La transformación del marco institucional del Estado y la nueva Constitución, solo entrarán en vigencia con la aprobación en referéndum, de la nueva Constitución. Una encuesta realizada por la institución “Santiago Pérez” el 27 de noviembre, nada menos que, dos días antes de su instalación, revela que la Asamblea Constituyente goza del 36.8% de confianza de los ecuatorianos.

El Gobierno Nacional es la institución que ocupa, con una diferencia corta, el segundo lugar de confianza, alcanzando el 35.5%.

Previa a la instalación de la Asamblea, cuando aún ésta no avocaba conocimiento, sino hasta su instalación, del Mandato Constituyente que establece los plenos poderes, herramienta con la cual, se marca el terreno para provocar los cambios que el país demanda. El pueblo ecuatoriano revela que sus expectativas en torno a la Asamblea son que ésta produzca cambios.

Efectivamente, ante la pregunta “¿Qué espera de la Asamblea?” los ecuatorianos residentes en la Sierra reclaman cambios en un 40%, mientras que en la Costa, se registra un 26%, y en la Amazonía la cifra es del 41%.

La posición de los ecuatorianos en torno a que la Asamblea asuma las responsabilidades del Congreso mediante un receso legislativo. El 57% de la población considera que el receso debe producirse. Fieles al mandato popular, la Asamblea aprobó el pasado jueves el receso para el Poder Legislativo.

El presidente Rafael Correa puso a disposición su cargo ante el pleno de la Asamblea, la misma que horas más tarde lo ratificó. Los ecuatorianos sobre este mismo tema, consideran en un 58% -dos días antes de producida la primera sesión- que el mandatario debe continuar en sus funciones.

### **Análisis:**

### **Oportunidad:**

1. El enfoque de desarrollo actual, que maneja el gobierno tiene unos lineamientos claros hacia la creación de políticas y leyes educativas que mediante la asamblea constituyente estarán encaminados al incremento de recursos para la educación, siendo este nuestra base para de inversión en el sector educativo con desarrollo sostenido a nivel nacional.
2. Declaraciones de emergencia dictadas por ley en varias regiones que permita el ingreso de recursos para obras escolares.





#### **2.1.1.3 FACTOR LEGAL**

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la institución, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Las normas jurídicas que inciden en la institución son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la institución.

Contar con una normatividad propia que ha permitido al sistema cooperativo de ahorro y crédito consolidarse dentro del mercado financiero, hacer instituciones más sólidas que garanticen el mejor beneficio social como es cuidar celosamente de sus ahorros y aportaciones

Las leyes con las cuales debe estar regulado este tipo de institución son:

-  Leyes Gubernamentales.
-  LOSCA.
-  Código de trabajo.
-  Ministerio de Educación.

Hoy en día todos los órganos que se encuentran directa o indirectamente relacionadas con el estado tienen un mayor control y con mayores leyes que regulan su funcionamiento lo que las hace más seguras para los clientes lo que crea un ambiente propicio para que estas se desarrollen en forma eficiente, logrando de esta manera un mejor servicio y mayor ventajas para sus socios.

## **Análisis:**

### **Amenaza**

1. Los erróneos cambios continuos en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecten de manera directa a la economía y por ende al desarrollo del país.

#### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

Se propone analizar las siguientes variables en la situación actual y las tendencias en su comportamiento:

- Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda y educación.
- Análisis de los procesos migratorios de la población.

El análisis de varios organismos internacionales cataloga al Ecuador como uno de los países con mayores niveles de desigualdad social en América Latina, es decir que nuestro país está dentro de las regiones menos equitativo del mundo, reflejo de la ineficiente e inadecuada distribución de los recursos.

Esta situación exige de los gobiernos la asignación adecuada de recursos para el gasto social, para mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables y superar a futuro la desigualdad existente.

La DINSE es un programa presentado por el Gobierno, el mismo que debe incidir directamente sobre las condiciones de vida de la población de bajos recursos, porque proveen de forma gratuita o subsidiada servicios que mejoran la calidad de vida y reducen la pobreza, además su contribución se orienta a la capacitación del recurso humano.

Entre los indicadores sociales tenemos los siguientes:

##### **2.1.1.4.0 Educación**

El crecimiento poblacional, el acelerado proceso de urbanización y el poseer una población joven en alta proporción, hacen que se eleve también la demanda de servicios sociales básicos. El importante papel que juega la educación en la estructura social radica en su tarea enfocada a mejorar la calidad de los recursos humanos, que constituye uno de los ejes imprescindibles para enfrentar adecuadamente los retos que imponen en la actualidad la competitividad y la necesidad de mejorar el ejercicio de los derechos ciudadanos.

La tasa de analfabetismo, de la población de 10 años y más presenta niveles relativamente bajos, 5.1%, levemente mayor en las mujeres en relación a los hombres, 5.7% y 4.6% respectivamente.

### **La Educación: la última rueda del coche**

El panorama de la educación en el Ecuador es muy preocupante. Arroja cifras que demuestran muchas situaciones conflictivas de corto y largo alcance, cuyas soluciones no constan precisamente en la agenda del oficialismo, en los planes de 'refundación' de la República de los que tanto habla el actual mandatario, doctor Alfredo Palacios.

Una vez más pasemos revista a esta dramática situación y conozcamos algunos de los padecimientos que soporta el Ecuador en materia de educación:

### **La educación ya no es gratuita**

Hoy se cobra matrícula, hay que hacer aportes mensuales obligatorios para el pago de los profesores; es obligatorio comprar uniformes, mochila y una larga lista de útiles escolares, lo que imposibilita que los pobres de la ciudad y del campo ingresen al régimen de educación primaria y secundaria.

Los niños que quedan fuera de este régimen, es decir los que no pudieron ser matriculados debido a la pobreza, son más de 500 mil en la Sierra. Para que esta cifra no se repita el próximo año lectivo, se requiere que el Gobierno asigne 70 millones de dólares en calidad de presupuesto extra.

### **La escolarización obligatoria, un derecho que no se cumple**

Durante los últimos tres años, el país obtuvo una nota de apenas 4 sobre 10 en el cumplimiento de las garantías de los/as adolescentes. El derecho a una educación secundaria completa, a terminar saludablemente su crecimiento físico y emocional, el de vivir libre de peligros y amenazas, no se cumple en lo más mínimo. El país tiene aún un largo camino para asegurar que todos los jóvenes terminen los 13 años de educación preescolar, primaria y secundaria. El problema se agrava en provincias como Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Sucumbíos y Zamora Chinchipe, en donde la falta de oportunidades educativas afecta al 40% de los adolescentes.

### **El 30% del Presupuesto Nacional que establece la Constitución no se asigna para la educación**

Se viola este precepto constitucional con la mayor desfachatez, hasta se ha llegado a decir que hay rubros más importantes que no cuentan con un solo centavo. Se sobre- entiende que la educación rural es la más afectada como consecuencia de este ilegal manejo del presupuesto para la educación.



## **El manejo del Presupuesto Nacional**

Oficialmente existe un déficit declarado de 480 millones de dólares. Si se revisa meticulosamente las cuentas, las necesidades de financiamiento son mayores. Por ejemplo, el Presupuesto prevé 1.444 millones de dólares para pagar amortizaciones de deuda interna y externa, y como el Fisco no tiene esos recursos se ve obligado a obtenerlos a través de organismos internacionales de crédito, aumentando así el monto de la deuda externa.

Entonces resulta que las necesidades del Presupuesto alcanzan a 2.324 millones de dólares y por tanto enfrenta un desbarajuste crónico, insuperable en la coyuntura actual, sobre todo porque se debe tomar en cuenta que alrededor de 68% del Impuesto a la Renta se destina a gastos del Gobierno Central: los gastos en sueldos son de 43% del gasto primario; las asignaciones para bienes y servicios de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas requieren más recursos que para la educación y la salud; esto quiere decir que el Estado ecuatoriano no prioriza la inversión en el área de la educación. Allí está su debilidad, su fragilidad y su fracaso, pues está regularizado de tal modo que el 91% del presupuesto ya tiene dueño, previamente establecido: sueldos y subsidios, servicio de la deuda, pago de bienes y servicios, y transferencias corrientes.

### **3.445 planteles educativos en ruina**

En la Sierra y en la Amazonía, la reparación de los planteles del Estado, prontos a caerse, requiere de 300 millones de dólares, aproximadamente. La ausencia de recursos y apoyo gubernamental ya no sorprenden a los rectores y directores de escuelas y colegios del país. La crisis les ha obligado a ingeniarse alternativas de financiamiento para que las edificaciones no se caigan de viejas. Junto a las reparaciones estructurales se necesitan nuevas aulas, más servicios sanitarios, patios y jardines, dignos de los niños y jóvenes.

### **Pobreza y educación**

La pobreza de la gran mayoría de los ecuatorianos se mantiene intacta y tiende a su expansión, sobre todo en las áreas rurales y marginales urbanas. Los índices de desempleo y subempleo constituyen un lacerante problema para un desarrollo equitativo. A esto habrá que agregar los índices de corrupción y la inseguridad jurídica, la legislación obsoleta y los elementos que hacen de nuestra economía un factor altamente ineficiente, hasta encontrarnos con que más de 60% de la población ecuatoriana vive en la pobreza en tanto que cerca de 20% de esta misma población vive bajo la línea de la indigencia. Estos índices son aún más dramáticos en los sectores rurales, especialmente en las comunidades indígenas. La población indígena cuenta con un menor número de años de educación o simplemente nunca alcanzó a tenerlos ni en su más mínima expresión; lo que quiere decir, aproximadamente, que en el Ecuador el promedio de la escolaridad es de 6,9 años, mientras que el promedio de la indígena apenas llega a 4 años.

Según la UNICEF, 68% de los niños ecuatorianos es pobre y 30% trabaja en duras condiciones, sin salario fijo y sin ninguna clase de amparo y seguridad social. Además, sostiene que 7 de cada 10 bebés nacidos son pobres; dos de cada tres niños son desnutridos (principalmente indígenas); 100 mil niños menores de 5 años no acceden al primer año de básica y más de un millón de chicos entre cinco y 18 años no cuentan con educación.

### La capacitación docente en un punto muerto

De los 5 millones de dólares del presupuesto del 2005 para la capacitación de los docentes, no se transfiere ni un solo centavo. La Ministra Consuelo Yáñez firmó un acuerdo para la transferencia de esta suma, pero hasta la fecha no se hace efectiva, así es que no hay fondos, no hay partidas para tales gastos y, por lo tanto, la capacitación de los docentes, su preparación para enfocar la problemática educativa contemporánea, ha caído en un punto muerto. (GS)

En el área específica de la educación, el informe de la ODM, capítulo Ecuador, señala: “Respecto al gasto por habitante en educación, las cifras confirman que este se redujo de 60 a 25 dólares entre inicios de los años 80 y finales de los 90. En el año 2000, se advierte una ligera recuperación que se mantiene hasta la actualidad, explicada básicamente por incrementos salariales a los docentes.

La realidad es contundente al respecto, los mismos informes oficiales (aun siendo muy conservadores) lo admiten: no se invierte en educación, al contrario, se reduce su presupuesto.

Sin embargo, el informe trata de atenuar esta irresponsabilidad estatal hacia la educación y en un alarde de desfachatez indica: “Paradójicamente, la reducción del gasto por habitante en educación se produce en un contexto de mejora cuantitativa de los insumos escolares. Específicamente, el ritmo de crecimiento de las partidas de docentes y de las aulas construidas, superó al incremento de la matrícula”

**TABLA 2.6: INDICADORES DE EDUCACIÓN.**

Principales Indicadores de Educación			
Indicadores	Hombres	Mujeres	Total
Tasa de Matricula neta primaria	87.8	81.7	84.7
Tasa de Matricula media	30.8	49.2	40.0
Tasa de Escolarización básica	82.7	83.3	83.0
Tasa de Deserción primaria	1.5	0.0	0.7
Tasa de Repetición primaria	0.3	0.0	0.1
Tasa de Analfabetismo <sup>1[1]</sup>	4.6	5.7	5.1

Fuente: Pagina Web – INEC

## Análisis:

### Oportunidad

1. En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.

#### 2.1.1.4.1 Población Económicamente Activa (PEA)

La Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluido.

#### PEA, SEGÚN SEXO Y JEFATURA DE HOGAR POR SECTORES ECONÓMICOS

SEXO Y JEFATURA DE HOGAR	TOTAL	SECTORES ECONÓMICOS			
		SECTOR MODERNO	SECTOR INFORMAL	ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y PECUARIAS	SERVICIO DOMÉSTICO
<b>NACIONAL URBANO</b>	<b>4.290.356</b>	<b>2.032.616</b>	<b>1.807.143</b>	<b>294.099</b>	<b>156.498</b>
Jefe	1.812.311	831.180	771.955	164.675	44.501
No Jefe	2.478.045	1.201.436	1.035.188	129.424	111.997
<b>HOMBRES</b>	<b>2.497.546</b>	<b>1.198.072</b>	<b>1.050.462</b>	<b>240.258</b>	<b>8.754</b>
Jefe	1.494.592	701.720	634.016	154.221	4.635
No Jefe	1.002.954	496.351	416.446	86.038	4.120
<b>MUJERES</b>	<b>1.792.810</b>	<b>834.544</b>	<b>756.681</b>	<b>53.840</b>	<b>147.744</b>
Jefe	317.719	129.460	137.939	10.454	39.866
No Jefe	1.475.091	705.084	618.742	43.338	107.878

Fuente: Pagina Web – INEC

## Análisis:

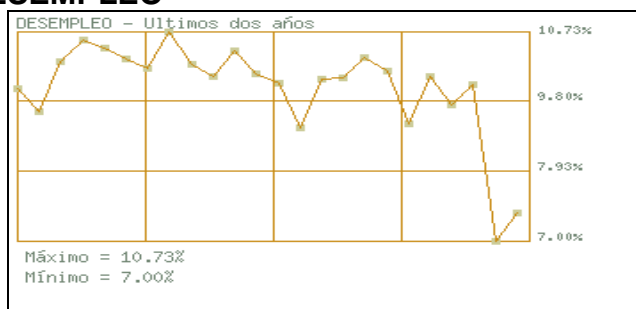
### AMENAZA

1. En el ecuador encontramos que la población económicamente activa es alta, sin embargo tenemos como resultado que de este porcentaje el índice de trabajo es bajo, lo que genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.

### 2.1.1.4.2 Desempleo

Este índice esta formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva. Es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

#### GRÁFICO 2.6: DESEMPLEO



**TABLA 2.7: DESEMPLEO.**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %

Fuente: Pagina Web –Banco Central del Ecuador.

## Análisis:

### AMENAZA

1. El constante nivel de desempleo en el Ecuador, da como resultado un incremento en el porcentaje de ausencias en el sector educativo que dificultan el desarrollo productivo del país.

#### 2.1.1.4.3 Subempleo

El subempleo existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible.

De acuerdo con la definición internacional, las personas en situación de subempleo visible abarcan a todas las personas con empleo asalariado o con empleo independiente, trabajando o con empleo pero sin trabajar, que durante el período de referencia trabajan involuntariamente menos de la duración normal de trabajo para la actividad correspondiente, y que buscaban o estaban disponibles para un trabajo adicional.

Esto significa que el subempleo visible se define como una subcategoría del empleo, y que existen tres criterios para identificar, entre las personas ocupadas, a las visiblemente subempleadas:

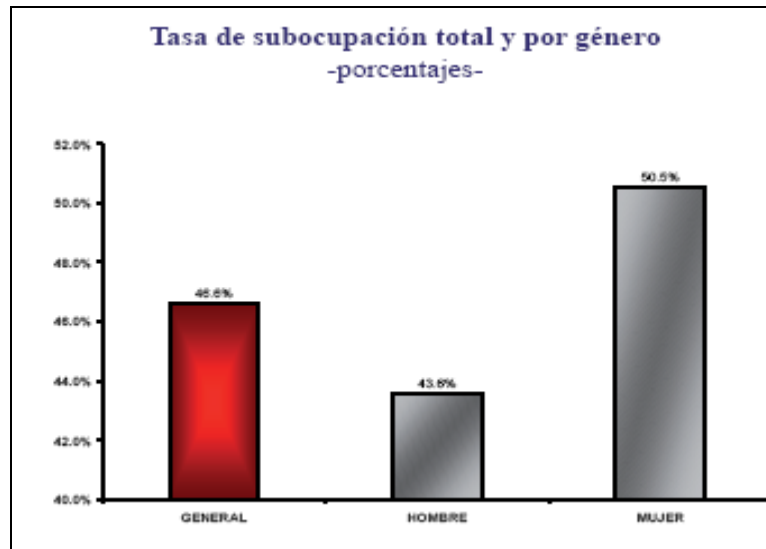
- Trabajar menos de la duración normal.
- Lo hacen de forma involuntaria.
- Desea trabajo adicional y están disponibles para el mismo durante el período de referencia.

Para considerar a una persona en situación de subempleo visible, los tres criterios deberán ser satisfechos simultáneamente.

**TABLA 2.8: SUBEMPLEO.**

	NACIONAL URBANO	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	72,10%	74,00%	68,90%
18 a 29 años	51,00%	53,60%	47,40%
30 a 39 años	53,30%	53,10%	53,50%
40 a 49 años	55,10%	53,50%	57,10%
50 a 64 años	61,10%	59,20%	64,30%
65 años y más	73,60%	71,10%	79,10%

Fuente: Pagina Web – INEC



Fuente: Pagina Web – INEC

### **Análisis:**

### **AMENAZA**

1. La disminución de los recursos provoca que no se pueda incrementar al recurso humano adecuado.

#### **2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

Históricamente las tecnologías han sido usadas para satisfacer necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social), para obtener placeres corporales y estéticos (deportes, música, hedonismo en todas sus formas) y como medios para satisfacer deseos (simbolización de estatus, fabricación de armas y toda la gama de medios artificiales usados para persuadir y dominar a las personas).

Toda organización que están en el mercado de bienes o servicios deben posicionarse en el aspecto tecnológico para aportan a la formulación de los planes de la misma.

La globalización hoy más que nunca tiene presencia en el ámbito organizacional, pues se ha incrementado aceleradamente la competencia nacional e internacional, las transformaciones impulsadas por la tecnología de punta, están dejando su huella sobre los procesos organizacionales de América del Sur y el mundo. El factor competitivo clave para estas compañías es el manejo efectivo de información.

Hasta los servicios personales requieren de las tecnologías para su buena prestación. Las ropas de trabajo, los útiles, los edificios donde se trabaja, los medios de comunicación y registro de información son productos tecnológicos. Servicios esenciales como la provisión de agua potable, instalaciones sanitarias, electricidad, eliminación de residuos, barrido y limpieza de calles, mantenimiento de carreteras, teléfonos, gas natural, radio, televisión... no podrían brindarse sin el uso intensivo de múltiples tecnologías.

Las tecnologías de las telecomunicaciones, en particular, han experimentado enormes progresos a partir de la instalación en órbita de los primeros satélites de comunicaciones, del aumento de velocidad, memoria y disminución de tamaño de las/los computadoras/ordenadores, de la miniaturización de circuitos electrónicos (circuitos integrados, de la invención de los teléfonos celulares. Esto permite comunicaciones casi instantáneas entre dos puntos cualesquiera del planeta, pero la mayor parte de la población todavía no tiene acceso a ellas.

### **Análisis:**

## **OPORTUNIDAD**

1. La organización debe aprovechar el cambio continuo y progresivo en tecnológica para desarrollar un plan de equipamiento tecnológico que le permita cubrir las necesidades del cliente actual con eficiencia y eficacia.

### **2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL**

El factor ambiental actualmente los gobiernos de cada país se han preocupado por hacer cumplir el marco regulatorio ambiental en la industria, en el caso de la DINSE su el marco regulatorio se fundamenta en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito reconoce la existencia de un marco legal que viabiliza la gestión ambiental en su jurisdicción, por lo tanto incorpora como base legal de su declaración de políticas.

Constitución Política del Ecuador, particularmente, aquellos artículos y su capítulo relacionado con el Medio Ambiente.

Convenios internacionales suscritos y ratificados por el Ecuador en materia ambiental.

Código de Arquitectura

Código de construcción Ecuatoriana

Ley de Régimen Municipal

Ordenanzas Municipales (Sector – Local)

Reglamentación Urbana.

Normas INEN – CONADIS

Ley de Gestión Ambiental.

Código de la Salud.

Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito

Ley de Prevención y Control de la Contaminación

Ley Forestal y de Áreas Naturales Protegidas

Ley de Regimenes Municipales

Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Ecuador.

En la actualidad la DINSE no maneja una gestión de cuidado y protección ambiental siempre se ha trabajado bajo la percepción de una producción más limpia con ideas preventivas, integradas en procesos y productos, y con sistemas para el manejo de desechos reduce los impactos ambientales.

Algo que se podría implementar también es la gestión de cadenas de suministros para cooperar con proveedores y adquirir requerimientos ambientales de los consumidores. En general estas y otras herramientas a ser presentadas intentan un crecimiento económico por mayor productividad y menos recursos, siendo la institución más eficiente y contribuyendo con el medio ambiente, alcanzando procesos de cuidado y protección del medio ambiente, pasando a ser una institución con responsabilidad social.

### **Análisis:**

#### **OPORTUNIDAD**

- Las Leyes Ambientales obligan a las instituciones a tener un buen manejo de desechos y desperdicios, generando un mejor ambiente laboral frente al mundo que nos rodea.
- Desarrollo de leyes que nos permitan integrar normas técnicas no especificadas para el buen manejo de los recursos en todas las obras a nivel nacional.

#### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

Con el análisis micro ambiental podemos llegar a determina las características particulares de las variables que están al alcance de la organización, con lo que se puede desarrollar acciones y determinar metas a corto y largo plazo.

Entre los factores importantes que conforman el Microambiente están:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

##### **2.1.2.1 CLIENTES**

###### **2.1.2.1.1 Clientes Actuales**

Dentro de los clientes de la DINSE se encuentran todas las instituciones educativas a nivel nacional a quienes se les provee de infraestructura educativa y material escolar según el cumplimiento que se realiza a las políticas del plan decenal de educación.



El perfil de mis clientes son las escuelas o colegios públicos intervenidos tanto en las zonas urbanas como rurales:

Es importante determinar un tamaño adecuado de muestra para la aplicación de encuestas, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

N = Población Total

El cálculo del tamaño de la muestra aleatoria simple se establecerá con un 94% de confianza y un error del 6%.

**DATOS:**

Z = 1,88 (Nivel de confianza del 94%)

p = 90%

q = 10%

e = 7%

N = 1189 (Cuadro clientes)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.88^2 * (0.90) * (0.10) * 1189}{0.07^2 * (1189 - 1) + 1.88^2 * (0.90) * (0.10)}$$

$$n = \frac{378.216144}{6.139296}$$

$$n = 61.60578412 \approx 62$$

$$n = 62$$

- **LISTADO DE CLIENTES ENCUESTADOS:**

(ANEXO 4.1)

- **MODELO DE ENCUESTA:  
ENCUESTA A CLIENTES**

(ANEXO 4.2)

#### 2.1.2.1.1.2 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA:

#### ENCUESTA A CLIENTES

#### CUESTIONARIO

1. **¿Cuántas veces usted se ha beneficiado de infraestructura o equipamiento que ofrece la DINSE?**

El 14% de la población encuestada se ha beneficiado de de los servicios que ofrece la DINSE dos veces al año. Un 14% de las escuelas o colegios intervenidos han sido beneficiados por la Institución una solo vez.



Elaborado por: Autor

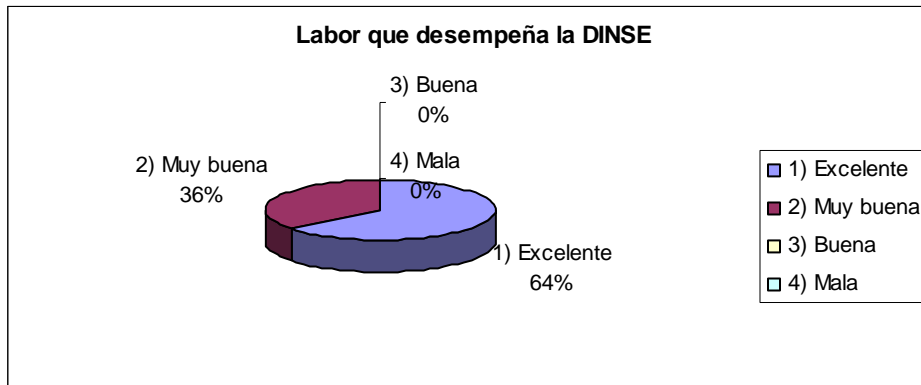
#### Análisis:

- **Amenaza**

No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas la cual nos permitiría tomar acciones correctivas de mantenimiento y así lograr un rendimiento adecuado de los proyectos para brindar un apoyo continuo a las instituciones.

## 2. ¿Cómo calificaría la labor que desarrollo la DINSE dentro de su institución?

El 64% de la población encuestada califica a la labor que realiza la DINSE como excelente ya que se encuentran conformes con las obras recibidas y un 36% cree que la labor que desempeña la Institución es muy buena.



Elaborado por: Autor

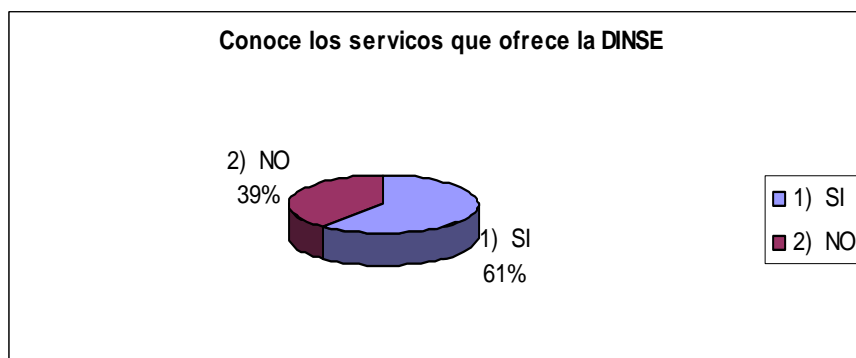
### Análisis:

- **Oportunidad**

Mantener e incrementar de una manera adecuada la imagen externa de la institución encaminada a un desarrollo social que me permita cubrir y superar las necesidades de mis clientes.

## 3. ¿Conoce usted sobre los servicios que ofrece la DINSE como unidad ejecutora del Ministerio de Educación?

Un 61% de la población encuestada conoce sobre los servicios que ofrece la DINSE como unidad ejecutora del Ministerio de Educación la cual tiene por Objetivo dotar de material escolar, infraestructura y equipamiento a todo el sector educativo del país.



Elaborado por: Autor

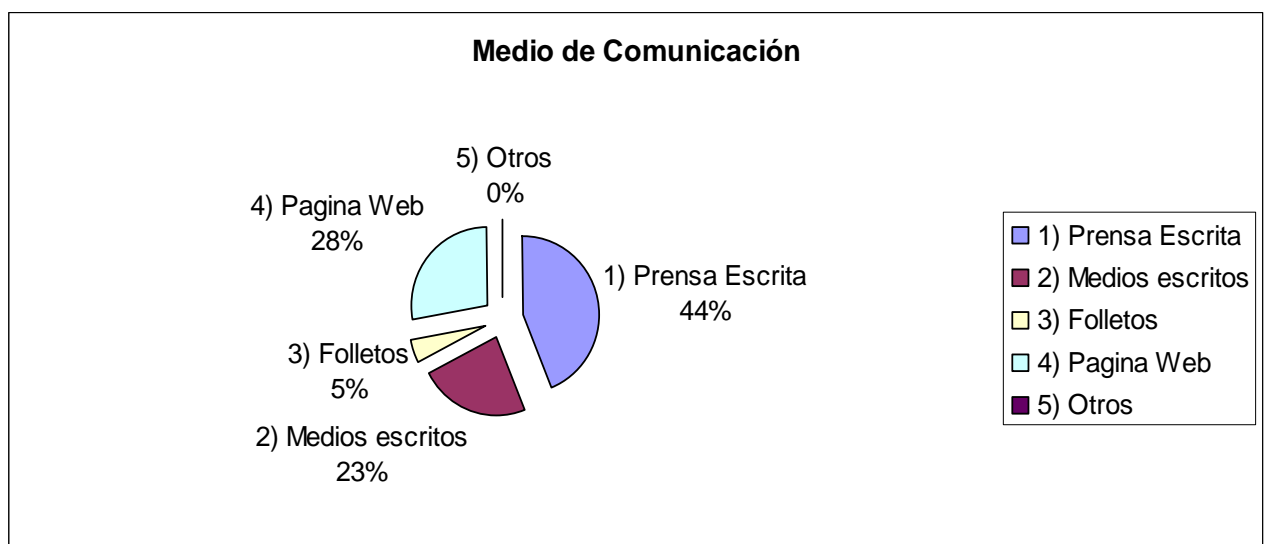
**Análisis:**

- **Oportunidad**

El conocimiento en cuanto a los servicios que ofrece la Organización, la encamina a ser más competitiva mejorando sus servicios en relación a lo que el cliente necesita con mayor eficiencia, manteniendo un seguimiento continuo.

**4. ¿Por qué medio de comunicación lo ha conocido?**

Mayoritariamente la comunidad educativa recibe información directa de la DINSE por medio de Prensa Escrita en un 44%, en un 28% tenemos a la pagina Web dado que la institución difunde las solicitudes, requerimiento y obras por este medio. Tenemos también a los medios escritos con un 23%.



Elaborado por: Autor

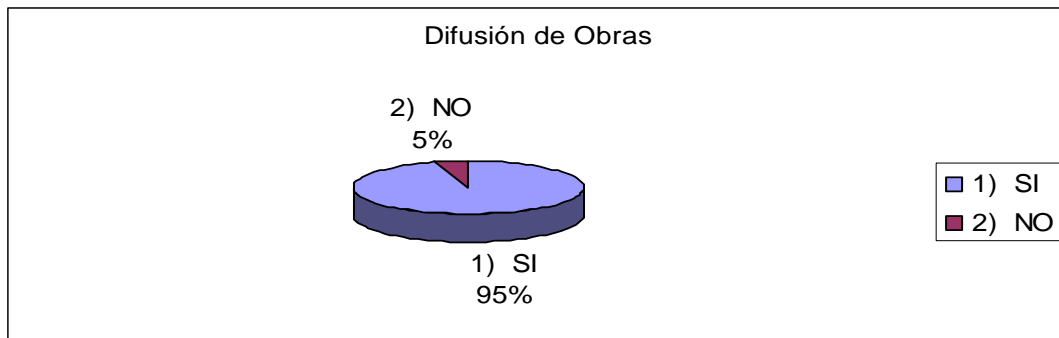
**Análisis:**

- **Oportunidad**

Deberíamos aprovechar de una manera adecuada los medios de prensa escrita ya es el medio por el cual se han conocido nuestros servicios para generar una información adecuada a nuestros clientes.

**5. ¿Cree usted que la DINSE necesita una mejor difusión de sus obras?**

El 95% de los encuestados afirman que la DINSE necesita mejores y adecuados medios de difusión a nivel nacional.



Elaborado por: Autor

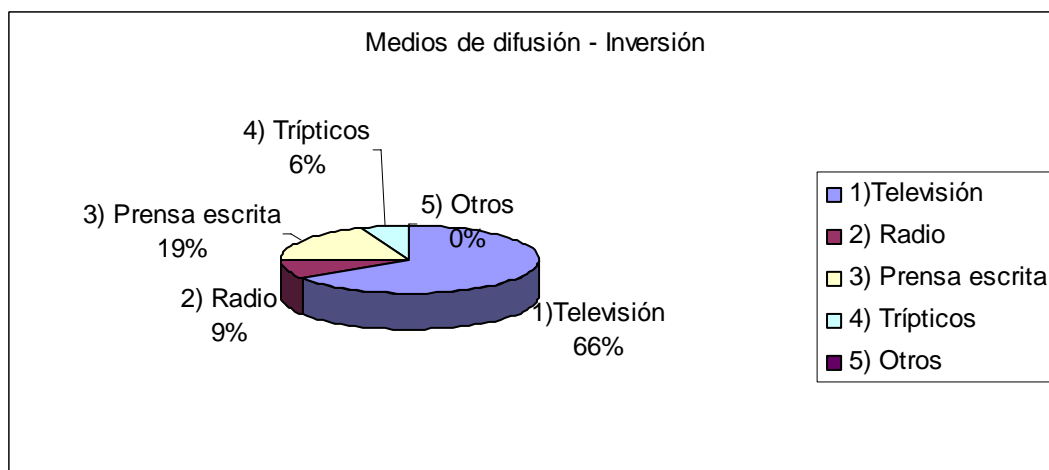
**Análisis:**

- **Amenaza**

No existe un plan de difusión que me permita dar a conocer las obras a realizarse, por lo que el cliente no accede a estos servicios.

**6. ¿En qué medios de comunicación le gustaría saber sobre las inversiones que realiza la DINSE?**

El mejor medio de difusión nacional con un 66% es la televisión para tener un conocimiento clara de las inversiones que realiza la DINSE dentro de su comunidad. Tenemos con un 19% a la prensa escrita, seguido de radio con un 9% y al final trípticos con un 6%.



Elaborado por: Autor

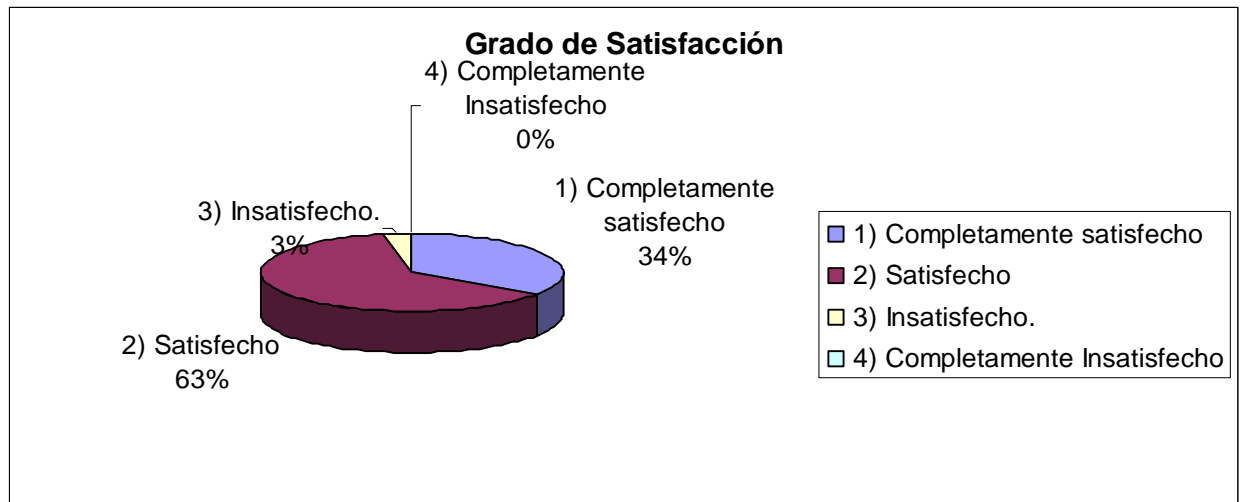
**Análisis:**

- **Amenaza**

No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.

## 7. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios recibidos?

La mayoría de mis clientes de encuentran satisfechos por los servicios entregados por la DINSE en un 63%, seguido de un 34% los cuales se encuentran completamente satisfechos y tan solo el 3% de lo s clientes se encuentran Insatisfechos.



Elaborado por: Autor

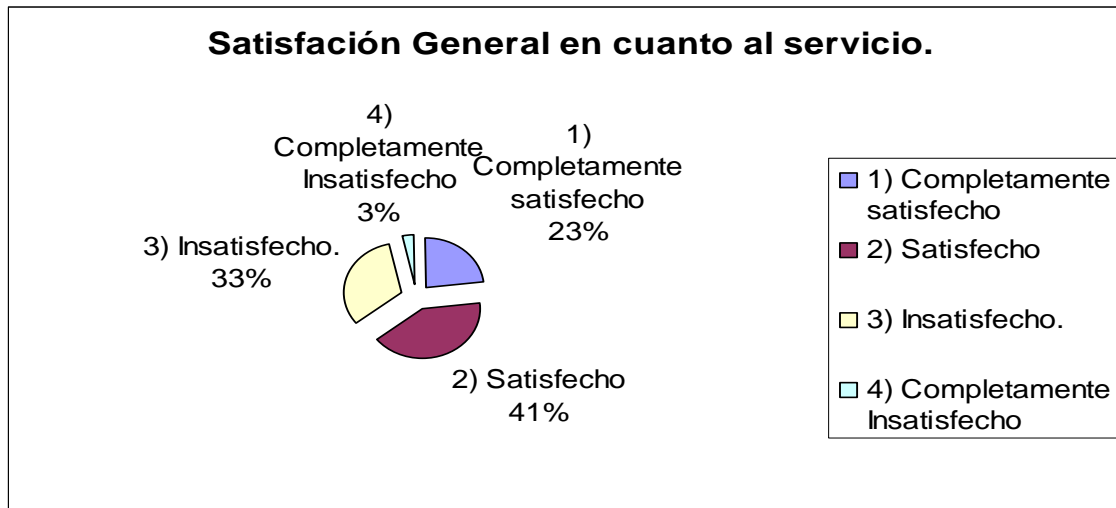
### Análisis:

- **Oportunidad**

El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a mis clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.

## 8. Valore su satisfacción general en cuanto a la atención brindada por el personal de la DINSE a nivel general.

El 41% de de nuestros clientes se encuentran satisfechos por la atención que brinda el personal de la Institución, el 33% se encuentra insatisfecho dado a que no se les brinda una ayuda oportuna según su necesidad, un 23% se encuentra completamente satisfecho dado a que la atención fue oportuna, y tan solo un 3% se encuentran completamente insatisfecho por las demoras ocasionadas.



Elaborado por: Autor

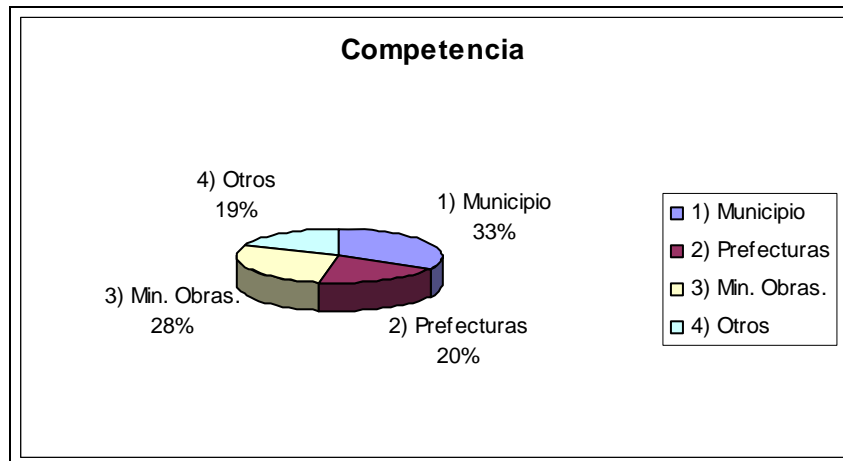
#### **Análisis:**

- **Amenaza**

La falta de una cultura adecuada de servicio, aún más en una institución pública genera un grado de insatisfacción y deterioro de la imagen externa de la institución.

#### **9. ¿Con que entidad de gobierno usted se identifica mayoritariamente para la construcción de unidades educativas?**

El 33% de los encuestados identifican mayoritariamente que el Municipio es una entidad del estado que aporta a la construcción de unidades educativas, como también el Ministerio de Obras con un 28% de participación en el mercado, seguido de las prefecturas con un 20% y al final otros con un 19% dentro de las cuales varias instituciones sin fines de lucro que apoyan al desarrollo social del país.



Elaborado por: Autor

### Análisis:

- **Amenaza**

El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.

### 2.1.2.2 PROVEEDORES

Son aquellas personas físicas o jurídicas que proveen a la organización de existencias (mercaderías, materias primas, insumos, etc.), las cuales serán destinadas para el buen desempeño de la institución.

#### Dentro del perfil de mis proveedores tenemos:

1. Profesionales que prestan sus servicios. ■
2. Constructoras. ■
3. Mobiliario. ■
4. Equipos de Computación. ■
5. Seguridad y Vigilancia Policial. ■
6. Copiadora. ■
7. Equipos Electrónicos. ■
8. Productos Material Impreso y didáctico. ■
9. Suministros. ■
10. Instalación y cableado. ■
11. Reparación. ■
12. Banquetes y Recepciones ■



Es importante determinar un tamaño adecuado de muestra para la aplicación de encuestas, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

N = Población Total

El cálculo del tamaño de la muestra aleatoria simple se establecerá con un 94% de confianza y un error del 6%.

#### DATOS:

Z = 1,88 (Nivel de confianza del 94%)

p = 90%

q = 10%

e = 7%

N = 2404 (Cuadro Proveedores)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.88^2 * (0.90) * (0.10) * 2404}{0.07^2 * (2404 - 1) + 1.88^2 * (0.90) * (0.10)}$$

$$n = \frac{764.702784}{12.092796}$$

$$n = 63.23622626 \approx 64$$

$$n = 64$$

- Listado de proveedores encuestados:  
(ANEXO 4.3)

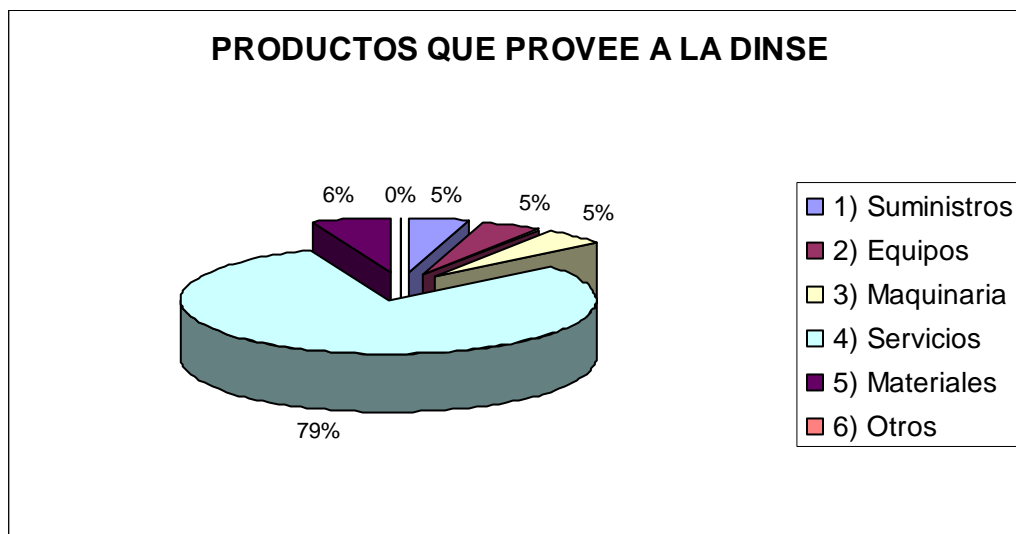
- **MODELO DE ENCUESTA REALIZADA:**  
**ENCUESTA PARA PROVEEDORES**  
(ANEXO 4.4)

### 2.1.2.2.1 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA:

#### ENCUESTA PARA PROVEEDORES

##### 1. ¿Qué productos provee a la “DINSE”?

El 79% de los proveedores son profesionales que entregan servicios a la DINSE principalmente Ingenieros, arquitectos y consultores, un 5% son proveedores de material escolar, 5% Equipos, maquinaria y suministros de oficina en la sucursal principal.



Elaborado por: Autor

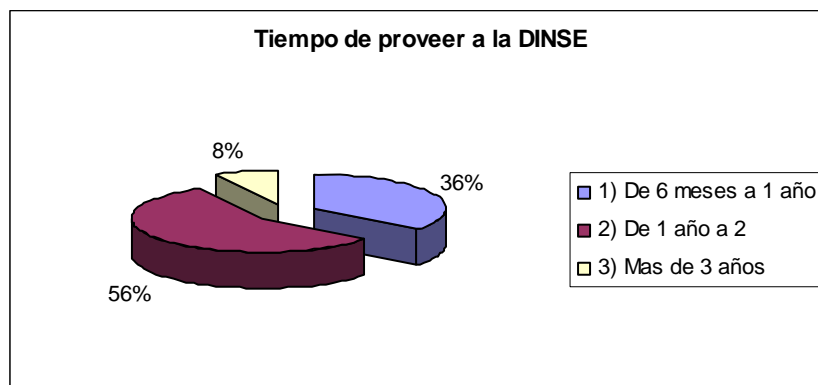
#### Análisis:

- **OPORTUNIDAD**

El hecho de que exista una amplia gama de proveedores en el mercado, permite a la DINSE, seleccionar el mejor precio, calidad y un mejor abastecimiento de materiales para cubrir las necesidades eficientemente.

## 2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la “DINSE”?

La mayoría de los proveedores con un 56% esta a servicio de la institución de 1 a 2 años, esto nos da una estabilidad de la gente que provee los recursos, también con un 36% tenemos proveedores de 6 meses a un año, y en menor cantidad con un 8% a proveedores de mas de 3 años, dado a que la institución como DINSE tiene 4 años de servicio y se ha modificado el manejo para la calificación de proveedores.



Elaborado por: Autor

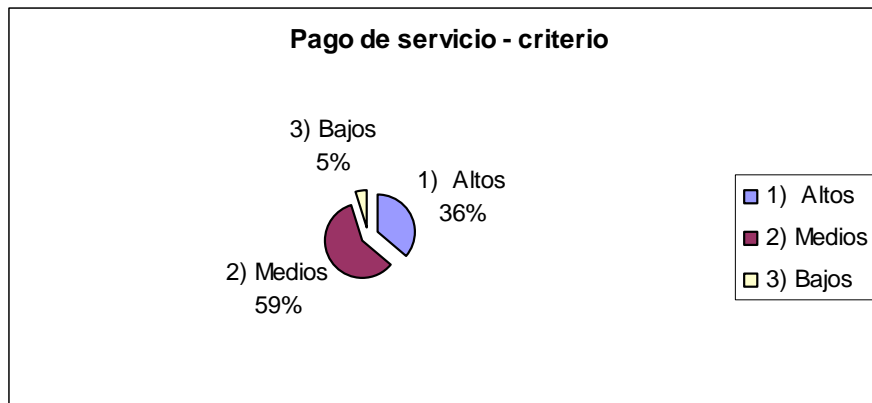
### Análisis:

- **OPORTUNIDAD**

El establecer relaciones comerciales con proveedores fijos permite a la institución conseguir mejores precios y prórroga en tiempo de pago debido a que confían en la DINSE.

## 3. A su criterio, indique ¿Cómo considera los pagos que realiza la “DINSE” por los servicios recibidos?

El 59% de los proveedores manifiestan que sus precios son competitivos (más bajos) con relación a otras instituciones, mientras que el 36% afirma que sus precios son más altos que la competencia, permitiéndole a la institución mantener precios competitivos ya que esta de acuerdo con situación actual.



Elaborado por: Autor

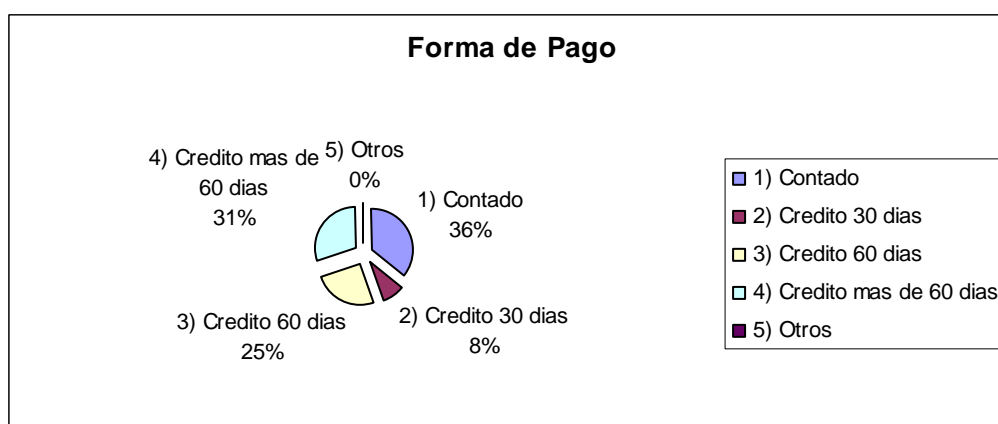
**Análisis:**

- **OPORTUNIDAD**

Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.

**4. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la “DINSE”**

La institución mantiene los pagos de contado por lo general en un 36%, un plazo de pago mayor de 60 días con el 31% se realizan por lo general con los proveedores que hayan facturado cifras altas, debido al volumen de compra, es mucho más grande, con el 25% de los proveedores, debido a que el volumen menor de compras, y a un 8% tenemos un crédito de máximo de 30 días cuando se utiliza la tarjeta de crédito.



Elaborado por: Autor

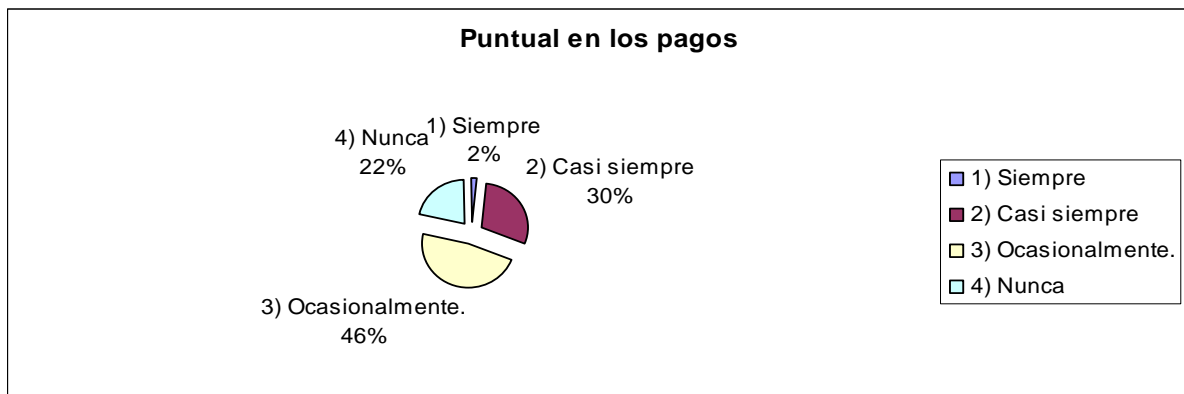
**Análisis:**

- **Amenaza**

El incumplimiento de los proveedores en lo que respecta al tiempo de entrega, afecta directamente al buen desempeño de la institución por ende genera retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.

**5. ¿La DINSE es puntual en sus pagos?**

El 46% de los encuestados afirma que la DINSE ocasionalmente es puntual con los pagos ya que siempre encuentran una demora para el pago, el 30% considera que casi siempre la institución es punto porque sin ello no podrían prever de suministros a tiempo, un 22% define que nunca la institución es puntual con los pagos y tan solo un 2% se ha cumplido con el plazo de pago establecido.



Elaborado por: Autor

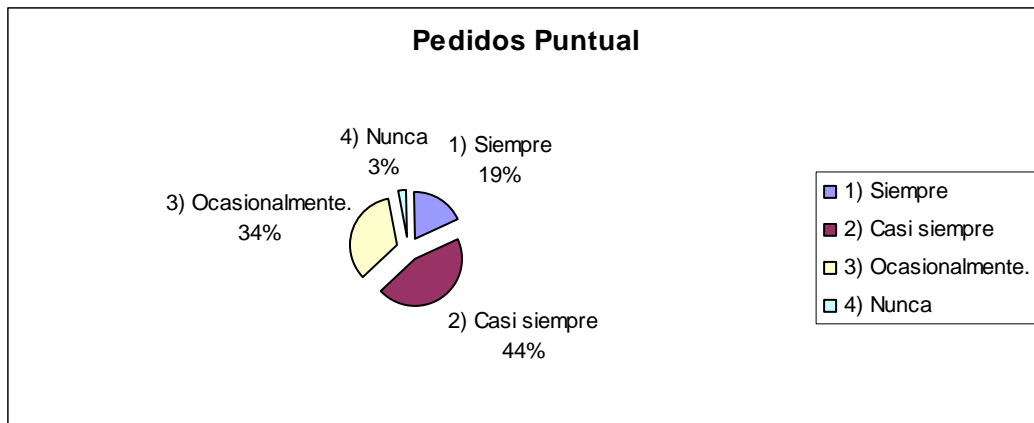
**Análisis:**

- **Amenaza**

El incumplimiento en las políticas de pago, puede generar un descontento en los proveedores, haciendo que éstos pierdan la confianza en la DINSE y no proporcionen a tiempo sus servicios, determinando el deterioro de la imagen de la institución mediante la ruptura de relaciones comerciales entre proveedores y la institución.

**6.- ¿Los pedidos solicitados por la DINSE son entregados de manera puntual?**

El 44% de los encuestados manifiestan que Casi Siempre realizan sus entregas de manera puntual dado que la demora se da por el pago principalmente, con un 34% estos se realizan Ocasionalmente, seguido de un 19% el cual realizan sus entregas Siempre puntualmente y tan solo un 3% Nunca pueden realizar dicha entrega.



Elaborado por: Autor

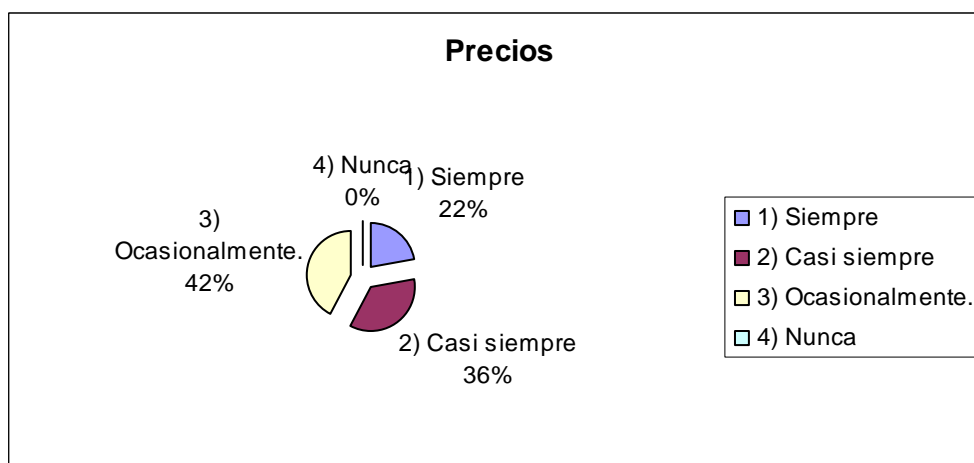
**Análisis:**

- **Amenaza**

El incumplimiento de los proveedores en lo que respecta al tiempo de entrega, afecta directamente al buen desempeño de la institución por ende genera retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.

**7. ¿Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la DINSE?**

El 46% de los proveedores aseveran que ocasionalmente se realizan negociaciones previas con la institución dado a que la mayoría de las negociaciones se realiza por medio de licitaciones publicas, un 36% es casi siempre realiza negociaciones y el 22% de la población encuestada genera propuestas siempre.



Elaborado por: Autor

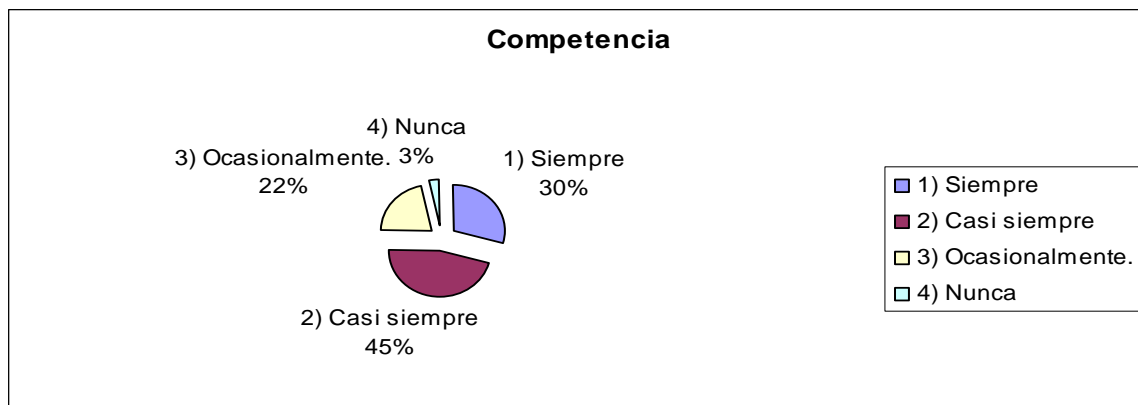
## Análisis:

- **OPORTUNIDAD**

Sin duda es beneficioso para la institución mantener negociaciones con los proveedores con respecto a precios, así las dos partes llegan a beneficios mutuos, además la institución mejora sus relaciones con los proveedores, y disminuye sus costos al ser un cliente frecuente.

### 8. ¿Considera usted que es rentable tener como primer cliente a la DINSE con respecto a lo que ofrece su competencia (Municipios, Prefecturas, Ministerio de Obras Publicas)?

El 45% de los encuestados afirman que casi siempre es rentable tener como cliente a la DINSE , así como un 30% considera que siempre es rentable la institución, un 22% considera que Ocasionalmente es rentable dado a su procesos de pago, y tan solo un 3% considera que nunca.



Elaborado por: Autor

## Análisis:

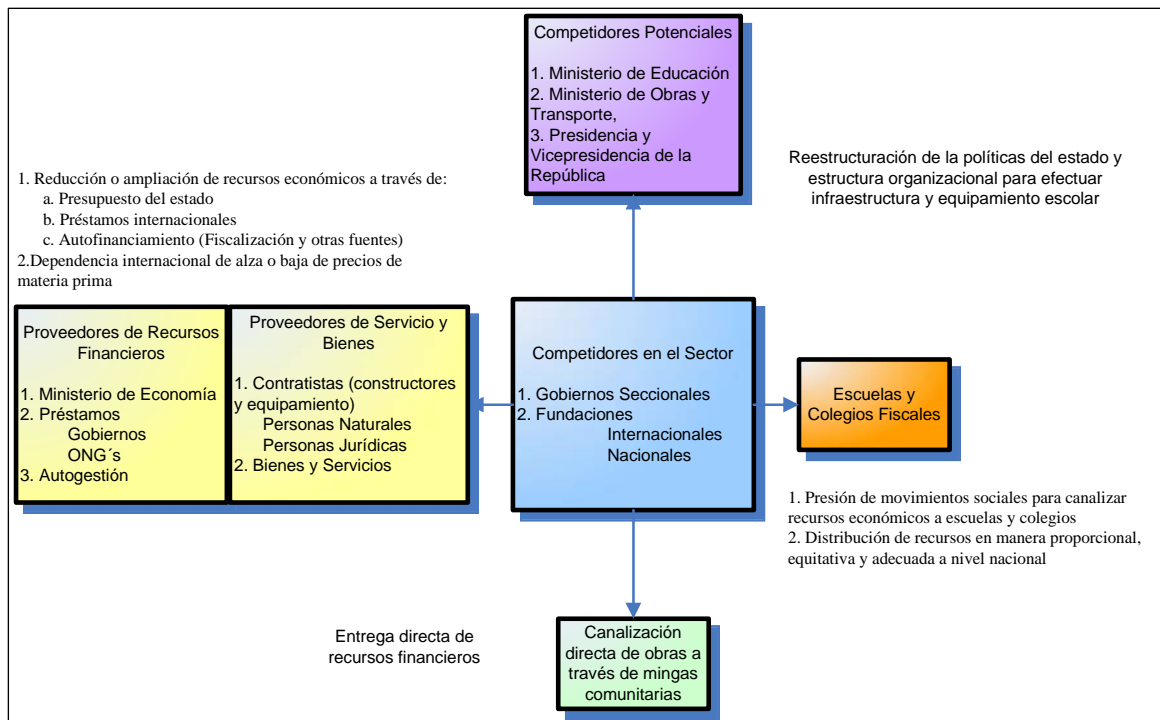
- **OPORTUNIDAD**

Al considerarnos como un cliente importante tenemos la posibilidad de mantener una relación abierta con nuestros proveedores lo cual nos permitirán una reducción de costos de los servicios recibidos.

### 2.1.2.3.1 SECTOR DE COMPETENCIA

La actual competencia de la Dirección Nacional de Servicios Educativos DINSE identificado en la pregunta nueve de la encuesta realizada a los clientes encontramos a:

**GRÁFICO 2.7: ANALISIS DE PORTER**



Elaborado por: Autor

Son las entidades del estado que realizan obras de infraestructura a nivel nacional, detallados en el siguiente cuadro:

**GRÁFICO 2.8: Análisis de Competencias**

Factores de Éxito	COMPETENCIA				
	1	2	3	4	5
1 Calidad					
2 Tiempo					
3 Monto					
4 Accesibilidad					
5 Garantía					

Elaborado por: Autor

- 1. Municipios.
- 2. Prefecturas.
- 3. Ministerio de Obras Públicas.
- 4. DINSE.



Se puede observar que la DINSE mantiene niveles satisfactorios en cuanto a calidad, Tiempo, monto, accesibilidad y garantía, pero es notorio también que los Municipios y las Prefecturas son excelentes competidores en lo que a tiempo y monto se refiere, dispuestos a entregar obras a la comunidad en la que ellos son partícipes.

Ya que además cuentan con los recursos necesarios para invertir en proyectos de educación entregados por el estado, es por esto que es necesario realizar propuestas de valor que ayuden a la institución a mejorar su participación en el mercado, siendo más fuerte y mejor preparada que su competencia.

### **Análisis:**

- **OPORTUNIDAD**

La DINSE muestra claramente superioridad en varios factores de éxito, con respecto a su competencia directa, lo que le es conveniente para poder abrir mayores canales de ingreso de recursos e incursionar en nuevos y mejores proyectos para el desarrollo educativos del país.

#### **2.1.2.3.2 COMPETENCIA POTENCIAL**

Para DINSE, la competencia potencial está dada por aquellos organismos internacionales, los cuales proveen de Infraestructura y equipamiento educativo en las diferentes regiones del país, que si bien cuentan con un mercado no muy amplio, poco a poco se están enfocando de manera directa a la educación como un medio de atracción dentro de su entorno, lo que las hace crecer y ganar paulatinamente más adeptos y clientes en el mercado, lo que indica que con una adecuada organización y administración eficiente con el tiempo pueden llegar a convertirse en competencia directa de la DINSE.

En el sector en los que la DINSE desarrolla sus planes y proyectos existen fuertes competidores tanto actuales como potenciales, los que al igual que la institución se encuentran en constante crecimiento, satisfaciendo al mercado actual y en constante búsqueda de nuevos mercados, lo cual atenta de manera directa a los intereses de la institución.

### **Análisis:**

#### **OPORTUNIDAD**

Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Una vez que se han definido las principales oportunidades y amenazas, el trabajo que sigue es valorar los elementos con los que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada, lo que clásicamente se refiere como el establecimiento de fortalezas y debilidades.

El análisis interno nos permite conocer a fondo los aspectos internos de la institución, una correcta organización e implementación de los mismos a favor de la DINSE, permitiría alcanzar los objetivos planteados respecto al giro del negocio.

### 2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La DINSE cuenta con una administración basada en procesos la cual presenta una estructura organizacional definida.

En el mes de octubre del año en curso fue aprobado por la SENRES su organigrama estructural:

**Ver Capítulo I, Páginas 4, 5, 6 y 7.**

**Infraestructura:** Las instalaciones de la DINSE son medianas, lo que ha sido un constante problema para una distribución adecuada del personal que labora en la institución, esto también ha dificultado atender de mejor manera a los clientes, existe falta de espacio para los trabajadores, lo que en ocasiones no les permite realizar un trabajo a gusto y con comodidad que les permita incrementar su rendimiento en la ejecución de sus labores diarias.

**Cultura Organizacional:** Ya que no existen, es muy necesario implementar un mejor camino para la institución mediante la implementación de objetivos estratégicos, valores y principios de una organización que proyecte futuro para poder convivir en un adecuado ambiente laboral tanto empleador y empleado, realizando planes que cada dirección se proponga cumplir para llegar a la misión organizacional.

**Liderazgo:** La institución no cuenta con un estilo de liderazgo específico, existe falta de comunicación, compromiso laboral, participación, control de procesos, etc., el liderazgo se maneja en relación a las órdenes directas y a la imposición, quien asume el control total de la institución es el director Nacional quien toma las decisiones dentro de cual quien ámbito dentro de la institución.

#### **Análisis:**

- **DEBILIDAD**

La falta de una adecuada infraestructura disminuye la capacidad productiva de la DINSE que genera un no muy adecuado ambiente de trabajo.

La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas de la misma, no se tiene un horizonte definido y existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.

Es notorio que la falta de liderazgo y una correcta administración han generado grandes problemas en la organización, sobre todo en la comunicación, la información no es filtrada a tiempo y se detiene en cada departamento, se cuenta con una mala comunicación, que es la base para el desarrollo de toda organización, así como también la falta de trabajo en equipo a nivel nacional.

### **2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA**

Si bien es cierto que la DINSE maneja volúmenes grandes de dinero, pero sus finanzas no están bien definidas, ya que la entrega de recursos se asigna según la necesidad emergente que se produzca y no mediante un plan específico de gastos los cuales se incrementan con el ingresos de partidas presupuestarias asignadas por el estado como es el caso de la emergencia educativa a nivel nacional, los cuales cubren proyectos asignados por el ministerio de educación.

Uno de los principales procesos críticos que tiene la DINSE es con relación al tiempo de pago a los proveedores ya que dependiendo su monto su periodo de pago s mucho mas largo, por lo que el área financiera esta en la mira de toda la organización.

## **Análisis:**

- **DEBILIDAD**

El no establecer un análisis financiero técnico en la institución, no permite ejecutar actividades que nos vuelvan más eficientes así como establecer índices financieros claros que permitan medir el desempeño de dicha área.

### **2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA**

DINSE no cuenta con un sistema de producción establecido, por lo cual no existe un proceso lógico y ordenado de la consecución de necesidades que se generan en las regionales, siendo evidente la falta de orden en cada área de la institución, así como la duplicación de trabajo, la toma de decisiones en cuanto a toda documentación pasa por revisión del Director Nacional.

En relación al trabajo que desempeñan los funcionarios es muy lento dado que deben cumplir con procesos poco eficientes en cuanto a lo administrativo.

Es importante resaltar que en la institución existe personal con mucha experiencia, que a lo largo de los años han adquirido gran conocimiento, en cuanto a la ejecución de proyectos de inversión en los que la DINSE ha intervenido de manera directa contribuyendo así al progreso educativo del país.

#### **2.2.3.1 CADENA DE VALOR**

DINSE cuenta con una cadena de valor aprobada el 31 de Octubre del 2007 por la SENRES la cual es la siguiente:

**Ver Capitulo I, Página 6.**

## **Análisis:**

- **Fortaleza**

La institución posee una cadena de valor en la que se establece los procesos y roles que la institución los requiere.

## 2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

DINSE cuenta con equipos tecnológicos en su mayoría actuales y todos con software 2007, lo que le ha permitido tener menor tiempo de ejecución en las actividades que cada uno de los funcionarios debe desempeñar, además esto favorece de forma directa al ambiente laboral y comodidad en el trabajo que se debe cumplir dentro de cada proceso.

Esta tecnología permite además cubrir eficientemente las necesidades generadas por los clientes en cuanto a la evaluación oportuna de sus instalaciones para la adjudicación de un contrato, lo que a larga repercute en el incremento de partidas presupuestarias para el desarrollo educativo lo cual nos lleva cada día a ser más competitivos.

La inversión en tecnología fue vista por el Director Nacional como punto primordial para el desarrollo y crecimiento de la institución, ya que la maquinaria y equipo nuevo son más eficientes y prácticos que los equipos antiguos, ya que nos permite recursos y reducir gastos generados por la falta de un buen equipamiento tecnológico.

En cuanto a software, la institución posee un programa de WORKFLOW que le permitirá optimizar el proceso pago a proveedores que es uno de los puntos más críticos y con mayores demoras en la organización en la parte del área financiera.

### **Análisis:**

#### **FORTALEZA**

El contar con equipos nuevos, nos permite reducen tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento.

## 2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

El área de Recursos Humanos en la DINSE tiene la misión de garantizar el desarrollo integral del talento humano institucional, considerado como el factor clave del éxito de la institución para la generación de bienes y prestación de servicios con calidad y eficiencia.

**Responsable:** Director de Administración de Recursos Humanos.

## **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento y demás normas conexas;
2. Asesorar al Director Nacional y Directores Técnicos de Área sobre los derechos y obligaciones en el tema laboral;
3. Aplicar el Sistema de Administración de Recursos Humanos;
4. Disponer la ejecución del Plan de evaluación del desempeño;
5. Participar en la preparación de los proyectos de presupuesto de gastos de personal de la institución;
6. Preparar el plan de fortalecimiento institucional, para conocimiento y coordinación del comité de gestión de desarrollo institucional;
7. Disponer la elaboración de roles de pago;
8. Establecer programas de reconocimiento y estímulo a los servidores;
9. Orientar y Coordinar la Formulación y ejecución del Plan Anual de Capacitación del personal;
10. Aplicación de las normas técnicas para el reclutamiento, selección de personal, clasificación de puestos y remuneraciones;
11. Disponer la ejecución de programas de recreación de personal;
12. Establecer prácticas adecuadas de: gestión de personal, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad;
13. Disponer la caución de los servidores de acuerdo a las leyes vigentes;
14. Coordinar con la SENRES la aplicación de nuevas normas para el mejoramiento de la administración de recursos humanos;
15. Disponer la ejecución de un programa de alimentación y seguridad industrial u otras de asistencia social;
16. Disponer las sanciones disciplinarias a los servidores de la institución de conformidad con el régimen disciplinario vigente;
17. Disponer la actualización de files de los servidores de la institución; y,
18. Las demás que le asigne el Director Nacional.

En la actualidad el personal esta compuesto por 115 en el cual su régimen laboral se basa en la LOSCA (Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa)

La captación de personal se lleva a cabo mediante anuncios de prensa escrita, cada vez que la institución abre nuevos puestos de trabajo, por necesidad o requerimiento de más personal operativo; el reclutamiento del personal se establece a través de entrevistas directas, entre los directivos y los aspirantes al puesto de trabajo, luego el aspirante es sometido a una prueba, para finalmente ser contratado o rechazado.

En lo que respecta al aspecto salarial, el personal administrativo o de carrera esta regido por acuerdos dentro de las normas técnicas de remuneración, de acuerdo a la responsabilidad y condiciones de trabajo, en el cual su base es el salario mínimo vital vigente, el sueldo de cada empleado puede incrementarse según la función que desempeña.

El clima laboral no es bueno ya que ejercen sus labores mediante trabajo en equipo sino más bien en forma individual, no reciben capacitaciones, no hay una integración de todos los miembros que conforman la institución y por ende no hay una cultura de servicio adecuada.

### **Análisis:**

#### **DEBILIDAD**

- La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral.
- Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.
- El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.
- Poca capacitación a nuestros funcionarios en el correcto manejo de equipos y software adquiridos por la institución con el fin de cubrir la demanda insatisfecha y mantener un mejoramiento continuo.

### **2.2.6 CAPACIDAD COMERCIAL**

La comercialización de la DINSE se rige por las adquisiciones de materias escolares a proveedores nacionales y su distribución a cada una de las escuelas a nivel nacional.

Tenemos que destacar que la distribución y logística de la DINSE no se han estructurado correctamente y de manera clara, existe por ejemplo una deficiente política de inventarios, y altos costos de almacenaje y distribución.

Se debería optar por buscar nuevos canales de distribución, a través de acuerdos de entrega con mis proveedores, generando el menor costo de transporte, y reduciendo el tiempo de entrega a las escuelas, además sería necesario establecer un correcto plan de abastecimiento de material educativo, ya que también es inexistente en la institución, con el fin de manejar y aprovechar de mejor manera los recursos, reduciendo el costo de operación de la misma haciéndola más eficiente.

### **Análisis:**

- **DEBILIDAD**

Un mal plan de distribución y una ineficiente logística hace que la institución experimente costos altos, lo cual da como resultado no cubrir con la demanda educativa por ello nos volvemos menos competitivos.

La inexistencia de una política de inventarios, hace que la DINSE trabaje a ciegas en lo que a abastecimiento de materiales escolares se refiere, no se conoce cual es el período correcto de rotación de inventario, lo cual genera problemas en el stock de materiales, por disponer de grandes excedentes o muy amplios faltantes.

- **FORTALEZA**

Todos los Proveedores de la DINSE son nacionales, por lo que se trabaja con productos hechos en el país, mejorando y reduciendo el costo en la adquisición del Material Escolar, ya que se manejan productos libres de impuestos y aranceles de nacionales.

## **2.2.7 CAPACIDAD COMPETITIVA**

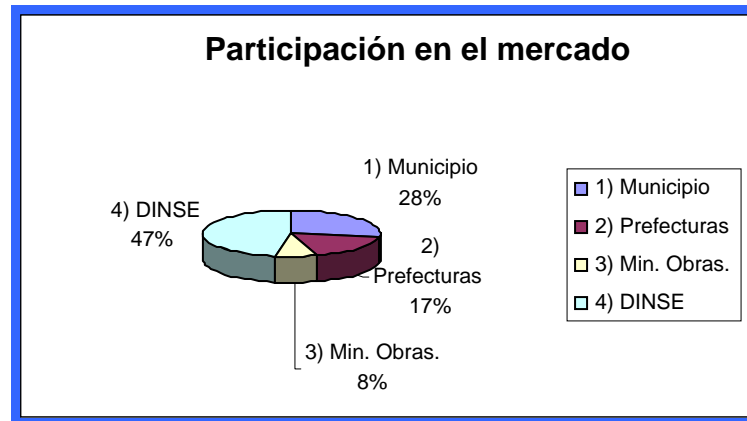
Actualmente la DINSE goza de una muy buena participación en el mercado, estando arriba de sus competidores directos, es decir, está muy bien posicionada la institución dentro del mercado educativo, el mercado son todos los clientes – actuales y potenciales.

El análisis de mercado cubre datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos cuantitativos del estudio de mercado podrían incluir las intervenciones que la DINSE ha realizado en que se refiere a infraestructura escolar y también el material educativo entregado a las escuelas publicas a nivel nacional dando como resultado el crecimiento del mercado y/o la participación en el mercado.

### **2.2.7.1 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

La imagen proyectada por la DINSE a sus clientes, de una entidad seria, de un manejo transparente y honesto, se ve reflejada en el incremento de sus partidas presupuestarias que ha tenido la institución en los últimos 4 años, siendo actualmente la institución que cuenta con mayor participación en el mercado, lo cual mostramos en el siguiente cuadro:





El 47% de los encuestados afirman que a la DINSE ah intervenido en su institución de manera ágil y oportuna en lo que se refiere a infraestructura, de igual manera podemos observar que el municipio a intervenido en un 28%, las prefecturas en un 17% y el ministerio de Obras Publicas en un 8%.

#### **Análisis:**

#### **FORTALEZA**

Es totalmente bueno para la DINSE el tener una gran porción del mercado, ya que así se muestra el potencial de la misma ante la competencia.

La institución conoce perfectamente su mercado y desarrolla estrategias para quedarse en este y alcanzar ventajas competitivas.

La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.

#### **2.2.7.2 CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Durante el presente año se invierten en el Plan de Infraestructura Escolar 2007 alrededor de 80 millones de dólares. Según la Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, se realizarán 1189 obras, tanto por contratación directa como a través de los convenios que se han sucrito con los gobiernos provinciales y municipales de todo el país.

El Gobierno del Presidente Rafael Correa tiene un compromiso inquebrantable con la educación. Una de las primeras decisiones fue declarar en estado de emergencia y a la educación y destinar los recursos económicos necesarios.

El Plan de infraestructura educativa responde a las necesidades estructurales y de espacio que requieren las escuelas y colegios de toda la República.

Las intervenciones a través de la DINSE responde a un programa que se viene ejecutando en forma sostenida de acuerdo al Plan Decenal de Educación.



Obras ejecutadas en la escuela:  
CARLOS CHAVES GUERRERO – SAN VICENTE.



Fuente: Pág. Web DINSE [www.dinse.gov.ec](http://www.dinse.gov.ec)

### **Análisis:**

- **FORTALEZA**

La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### 2.3.1 MATRICES

#### 2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN

Resume en sí las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

#### MATRIZ EXTERNA

cc		MATRIZ EXTERNA					
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
		O: OPORTUNIDADES			A: AMENAZAS		
		FACTOR					
		MACRO AMBIENTE					
		FACTOR ECONOMICO					
		<b>INFLACION</b>					
A1	Inestabilidad en el comportamiento de los precios de los materiales de construcción, muebles y equipos, incrementa en los Egresos, disminuyendo la inversión.				X		
		<b>TASA DE INTERES ACTIVA</b>					
A2	Altas tasas de interes, genera costos de inversión elevados por lo no se cumple con lo planificado					X	
		<b>TASA DE INTERES PASIVA</b>					
O1	Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.			X			
		<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>					
O2	1. El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	X					
		<b>RIESGO PAIS</b>					
A3	El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.				X		
A4	Disminución del presupuesto anual de educación por fuga de capitales y falta de divisas circulantes en el país.				X		
		<b>FATOR POLÍTICO</b>					
A5	La inestabilidad política, provoca incertidumbre en la toma de decisiones en los proyectos planificados a desarrollar.				X		
A6	El incremento de la corrupción en nuestro país genera inseguridad en los recursos de inversión destinados para el desarrollo productivo del país.					X	
		<b>ASAMBLEA CONSTITUYENTE</b>					
O3	Creación de políticas y leyes educativas que mediante la asamblea constituyente estarán encaminados al incremento de recursos para la educación.	X					
O4	Declaraciones de emergencia dictadas por ley en varias regiones que permita el ingreso de recursos para obras escolares.	X					
		<b>FACTOR LEGAL</b>					
A7	Los erróneos cambios continuos en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecten de manera directa a la economía y por ende al desarrollo del país.					X	

Elaborado por: Autor.

cc	MATRIZ EXTERNA								
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
	O: OPORTUNIDADES	A: AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
O5	<b>FACTOR SOCIAL EDUCACION</b>								
	Incremento de recursos destinados para el desarrollo educativo del país, por ende incremento en la inversión para proyectos de mejora en la educación.		X						
A8	<b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA</b>								
	Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.							X	
A9	<b>DESEMPLEO</b>								
	El constante nivel de desempleo en el Ecuador, da como resultado un incremento en el porcentaje de ausencias en el sector educativo que dificultan el desarrollo productivo del país.							X	
A10	<b>SUBEMPLEO</b>								
	La disminución de los recursos provoca que no se pueda incrementar al recurso humano adecuado.							X	
O6	<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>								
	La organización esta adquiriendo equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institución.		X						
O7	<b>FACTOR AMBIENTAL</b>								
	Las Leyes Ambientales obligan a las instituciones a tener un buen manejo de desechos y desperdicios, generando un mejor ambiente laboral frente al mundo que nos rodea.		X						
O8									
	Desarrollo de leyes que nos permitan integrar normas técnicas no especificadas para el buen manejo de los recursos en todas las obras a nivel nacional.		X						
A11	<b>MICROAMBIENTE CLIENTES</b>								
	<b>Pregunta 1</b>								
O9	<b>Pregunta 2</b>								
	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.		X						
O10	<b>Pregunta 3</b>								
	El conocimiento en cuanto a los servicios que ofrece la Organización, la encamina a ser más competitiva mejorando sus servicios en relación a lo que el cliente necesita con mayor eficiencia.			X					

Elaborado por: Autor.

cc	MATRIZ EXTERNA							
	O: OPORTUNIDADES	A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
O11	<b>Pregunta 4</b>							
	Los medios de comunicación utilizados actualmente permiten generar una información adecuada a nuestros clientes.					X		
A12	<b>Pregunta 5</b>							
	No existe un plan de difusión que me permita dar a conocer las obras a realizarse, por lo que el cliente no accede a estos servicios.	X						
A13	<b>Pregunta 6</b>							
	No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.	X						
O12	<b>Pregunta 7</b>							
	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	X						
A14	<b>Pregunta 8</b>							
	La falta de una cultura adecuada de servicio, aún más en una institución pública genera un grado de insatisfacción y deterioro de la imagen externa de la institución.					X		
A15	<b>Pregunta 9</b>							
	El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.						X	
O13	<b>PROVEEDORES</b>							
	<b>Pregunta 1</b>							
	El hecho de que exista una amplia gama de proveedores en el mercado, permite a la DINSE, seleccionar el mejor precio, calidad y un mejor abastecimiento de materiales para cubrir las necesidades eficientemente			X				
O14	<b>Pregunta 2</b>							
	El establecer relaciones comerciales con proveedores fijos permite a la institución conseguir mejores precios y prórroga en tiempo de pago debido a que confían en la DINSE.		X					
O15	<b>Pregunta 3</b>							
	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.		X					
A16	<b>Pregunta 4</b>							
	No tener un seguimiento y control del proceso pago a proveedores, genera demoras en la ejecución de los proyectos.					X		

Elaborado por: Autor.

cc		MATRIZ EXTERNA					
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O:	A. AMENAZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
A17	<b>Pregunta 5</b> El incumplimiento en las políticas de pago, genera descontento en los proveedores, haciendo que éstos pierdan la confianza en la DINSE y no proporcionen a tiempo sus servicios, así como la ruptura de las relaciones comerciales.						X
A18	<b>Pregunta 6</b> El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.						X
O16	<b>Pregunta 7</b> Negociación con proveedores, respecto a precios, genera beneficios mutuos, mejora en las relaciones y disminución de costos al ser un cliente frecuente.		X				
O17	<b>Pregunta 8</b> Al considerarnos como un cliente importante tenemos la posibilidad de mantener una relación abierta con nuestros proveedores lo cual nos permite una reducción de costos de los servicios recibidos.		X				
O18	<b>SECTOR DE COMPETENCIA</b> <b>Análisis de Competencias</b> La DINSE muestra claramente superioridad en varios factores de éxito, con respecto a su competencia directa, lo que le es conveniente para poder abrir mayores canales de ingreso de recursos e incursionar en nuevos y mejores proyectos para el desarrollo educativos del país.		X				
O19	<b>COMPETENCIA POTENCIAL</b> Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.						X

Elaborado por: Autor.

### MATRIZ INTERNA

MATRIZ INTERNA							
D: DEBILIDADES	F: FORTALEZAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR ANÁLISIS INTERNO</b>							
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>							
D1	La falta de una adecuada infraestructura disminuye la capacidad productiva de la DINSE que genera un no muy adecuado ambiente de trabajo.				X		
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.				X		
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.					X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>							
D4	El no establecer un análisis financiero técnico en la institución, no permite ejecutar actividades que nos vuelvan más eficientes, ni establecer índices financieros claros que permitan medir el desempeño de la organización.					X	
<b>CADENA DE VALOR</b>							
F1	La institución posee una cadena de valor en la que se establece los procesos y roles que la institución los requiere.	X					
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>							
F2	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento		X				
<b>CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO</b>							
D5	La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral						X
D6	Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.					X	
D7	El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.					X	
D8	Poca capacitación a nuestros funcionarios en el correcto manejo de equipos y software adquiridos por la institución.			X			

Elaborado por: Autor.

MATRIZ INTERNA							
D: DEBILIDADES	F: FORTALEZAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD COMERCIAL</b>							
D9	Un mal plan de distribución y una ineficiente logística hace que la institución experimente costos altos, lo cual da como resultado no cubrir con la demanda educativa por ello nos volvemos menos competitivos.				X		
D10	La inexistencia de una política de inventarios, hace que la DINSE trabaje a ciegas en lo que a abastecimiento de materiales escolares se refiere, lo cual genera problemas en el stock de materiales.				X		
F3	Todos los Proveedores de la DINSE son nacionales, por lo que se trabaja con productos hechos en el país, mejorando y reduciendo el costo en la adquisición del Material Escolar, ya que se manejan productos libres de impuestos y aranceles de nacionales.		X				
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO</b>							
F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.	X					
F5	La institución conoce perfectamente su mercado y desarrolla estrategias para quedarse en este y alcanzar ventajas competitivas.	X					
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.		X				
<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>							
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.		X				

**Elaborado por: Autor.**



### 2.3.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Son una herramienta analítica de formulación estratégica la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA												
	A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1	5	3	1		5	3	1	
	<b>FACTOR MACRO AMBIENTE</b>											
	<b>FACTOR ECONÓMICO</b>											
<b>A1</b>	<b>INFLACION</b> Inestabilidad en el comportamiento de los precios de los materiales de construcción, muebles y equipos, incrementa en los Egresos, disminuyendo la inversión.				X			0,07	5			0,35
<b>A2</b>	<b>TASA DE INTERÉS ACTIVA</b> Altas tasas de intereses, genera costos de inversión elevados por lo no se cumple con lo planificado					X		0,002		3		0,006
<b>A3</b>	<b>RIESGO PAÍS</b> El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.				X			0,06	5			0,3
<b>A4</b>	Disminución del presupuesto anual de educación por fuga de capitales y falta de divisas circulantes en el país.				X			0,05	5			0,25
<b>A5</b>	<b>FACTOR POLÍTICO</b> La inestabilidad política, provoca incertidumbre en la toma de decisiones en los proyectos planificados a desarrollar.				X			0,06	5			0,3
<b>A6</b>	El incremento de la corrupción en nuestro país genera inseguridad en los recursos de inversión destinados para el desarrollo productivo del país.					X		0,03		3		0,09

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA												
	A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1	5	3	1		5	3	1	
A7	<b>FACTOR LEGAL</b>											
	Los erróneos cambios continuos en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecten de manera directa a la economía y por ende al desarrollo del país.					X		0,001		3		0,003
A8	<b>POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA</b>											
	Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.					X		0,001		3		0,003
A9	<b>DESEMPLEO</b>											
	El constante nivel de desempleo en el Ecuador, da como resultado un incremento en el porcentaje de ausencias en el sector educativo que dificultan el desarrollo productivo del país.					X		0,04		3		0,12
A10	<b>SUBEMPLEO</b>											
	La disminución de los recursos provoca que no se pueda incrementar al recurso humano adecuado.					X		0,002		3		0,006
A11	<b>MICRO AMBIENTE CLIENTES</b> Pregunta 1											
	No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.				X			0,03		5		0,15

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA											
A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
<b>Pregunta 5</b>											
<b>A12</b> No existe un plan de difusión que me permita dar a conocer las obras a realizarse, por lo que el cliente no accede a estos servicios.	X						0,06	5			0,3
<b>Pregunta 6</b>											
<b>A13</b> No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.	X						0,005	5			0,025
<b>Pregunta 8</b>											
<b>A14</b> La falta de una cultura adecuada de servicio, aún más en una institución pública genera un grado de insatisfacción y deterioro de la imagen externa de la institución.				X			0,05	5			0,25
<b>Pregunta 9</b>											
<b>A15</b> El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.					X		0,006		3		0,018
<b>Pregunta 4</b>											
<b>A16</b> No tener un seguimiento y control del proceso pago a proveedores, genera demoras en la ejecución de los proyectos.				X			0,07	5			0,35
<b>Pregunta 5</b>											
<b>A17</b> El incumplimiento en las políticas de pago, genera descontento en los proveedores, haciendo que éstos pierdan la confianza en la DINSE y no proporcionen a tiempo sus servicios, así como la ruptura de las relaciones comerciales.					X		0,007		3		0,021
<b>Pregunta 6</b>											
<b>A18</b> El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.					X		0,05		3		0,15

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA												
	A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1	5	3	1		5	3	1	
	<b>O: OPORTUNIDADES</b>											
<b>O1</b>	<b>TASA DE INTERÉS PASIVA</b> Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.			X				0,001			1	0,001
<b>O2</b>	<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b> El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	X						0,05	5			0,25
<b>O3</b>	<b>ASAMBLEA CONSTITUYENTE</b> Creación de políticas y leyes educativas que mediante la asamblea constituyente estarán encaminados al incremento de recursos para la educación.	X						0,07	5			0,35
<b>O4</b>	Declaraciones de emergencia dictadas por ley en varias regiones que permita el ingreso de recursos para obras escolares.	X						0,06	5			0,3
<b>O5</b>	<b>FACTOR SOCIAL EDUCACIÓN</b> Incremento de recursos destinados para el desarrollo educativo del país, por ende incremento en la inversión para proyectos de mejora en la educación.	X						0,06	5			0,3
<b>O6</b>	<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b> La organización esta adquirió equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institución.	X						0,005	5			0,025
<b>O7</b>	<b>FACTOR AMBIENTAL</b> Las Leyes Ambientales obligan a las instituciones a tener un buen manejo de desechos y desperdicios, generando un mejor ambiente laboral frente al mundo que nos rodea.	X						0,005	5			0,025
<b>O8</b>	Desarrollo de leyes que nos permitan integrar normas técnicas no especificadas para el buen manejo de los recursos en todas las obras a nivel nacional.	X						0,005	5			0,025

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA												
	A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1	5	3	1		5	3	1	
O9	<b>Pregunta 2</b>											
	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.	X						0,005	5			0,025
O10	<b>Pregunta 3</b>											
	El conocimiento en cuanto a los servicios que ofrece la Organización, la encamina a ser más competitiva mejorando sus servicios en relación a lo que el cliente necesita con mayor eficiencia.		X					0,002		3		0,006
O11	<b>Pregunta 4</b>											
	Los medios de comunicación utilizados actualmente permiten generar una información adecuada a nuestros clientes.					X		0,0003		3		0,0009
O12	<b>Pregunta 7</b>											
	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	X						0,006	5			0,03
O13	<b>PROVEEDORES</b>											
	<b>Pregunta 1</b>											
	El hecho de que exista una amplia gama de proveedores en el mercado, permite a la DINSE, seleccionar el mejor precio, calidad y un mejor abastecimiento de materiales para cubrir las necesidades eficientemente			X				0,003			1	0,003
O14	<b>Pregunta 2</b>											
	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.		X					0,002		3		0,006

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA											
A. AMENAZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1	5	3	1		
<b>Pregunta 3</b>											
O15 La empresas al proveernos de materias escolares, suministros, equipos, muebles etc. a buenos precios en el mercado, provoca que el costo de los proyectos se reduzca por ende podemos cubrir mayor numero de los mismos.		X					0,002		3		0,006
<b>Pregunta 7</b>											
O16 Negociacion con proveedores, respecto a precios, genera beneficios mutuos, mejora en las relaciones y disminucion de costos al ser un cliente frecuente.		X					0,004		3		0,012
<b>Pregunta 8</b>											
O17 Al considerarnos como un cliente importante tenemos la posibilidad de mantener una relación abierta con nuestros proveedores lo cual nos permite una reducción de costos de los servicios recibidos.		X					0,005		3		0,015
<b>SECTOR DE COMPETENCIA</b>											
<b>Análisis de Competencias</b>											
O18 La DINSE muestra claramente superioridad en varios factores de éxito, con respecto a su competencia directa, lo que le es conveniente para poder abrir mayores canales de ingreso de recursos e incursionar en nuevos y mejores proyectos para el desarrollo educativos del país.		X					0,0407		3		0,1221
<b>COMPETENCIA POTENCIAL</b>											
O19 Actualmente la institucion posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desrrollo educativo.					X		0,08		3		0,24
							<b>TOTAL:</b>	1	<b>TOTAL:</b>		4,434

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA											
D: DEBILIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
<b>FACTOR ANÁLISIS INTERNO</b>											
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>											
<b>D1</b> La falta de una adecuada infraestructura disminuye la capacidad productiva de la DINSE que genera un no muy adecuado ambiente de trabajo.				X			0,03	5			0,15
<b>D2</b> La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.				X			0,06	5			0,3
<b>D3</b> La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.					X		0,6	3			1,8
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>											
<b>D4</b> El no establecer un análisis financiero técnico en la institución, no permite ejecutar actividades que nos vuelvan más eficientes, ni establecer índices financieros claros que permitan medir el desempeño de la organización.					X		0,03	3			0,09
<b>CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO</b>											
<b>D5</b> La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral						X	0,06			1	0,06
<b>D6</b> Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.					X		0,07	3			0,21
<b>D7</b> El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.					X		0,05	3			0,15

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA												
	D: DEBILIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1	5	3	1		5	3	1	
D8	Poca capacitación a nuestros funcionarios en el correcto manejo de equipos y software adquiridos por la institución.			X				0,02			1	0,02
D9	<b>CAPACIDAD COMERCIAL</b> Un mal plan de distribución y una ineficiente logística hace que la institución experimente costos altos, lo cual da como resultado no cubrir con la demanda educativa por ello nos volvemos menos competitivos.				X			0,002	5			0,01
D10	La inexistencia de una política de inventarios, hace que la DINSE trabaje a ciegas en lo que a abastecimiento de materiales escolares se refiere, lo cual genera problemas en el stock de materiales.				X			0,001	5			0,005
	<b>F: FORTALEZAS</b>											
F1	<b>CADENA DE VALOR</b> La institución posee una cadena de valor en la que se establece los procesos y roles que la institución los requiere.	X						0,01	5			0,05
F2	<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b> El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento		X					0,03		3		0,09

Elaborado por: Autor.



MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA											
D: DEBILIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1		ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	
F3	Todos los Proveedores de la DINSE son nacionales, por lo que se trabaja con productos hechos en el país, mejorando y reduciendo el costo en la adquisición del Material Escolar, ya que se manejan productos libres de impuestos y aranceles de nacionales.				X		0,003		3		0,009
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO</b>											
F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.			X			0,007	5			0,035
F5	La institución conoce perfectamente su mercado y desarrolla estrategias para quedarse en este y alcanzar ventajas competitivas.			X			0,004	5			0,02
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.				X		0,004		3		0,012
<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>											
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.				X		0,019		3		0,057
<b>TOTAL:</b>							1	<b>TOTAL:</b>			3,068

Elaborado por: Autor.

Elaborado por: Autor.


### 2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene como resultado que la institución se ubica en el cuadrante II, con evaluación interna promedio y resultados externos altos, por lo que se recomienda invertir para asegurar su desarrollo, expandiendo su segmento de mercado, para así mantener su actual posición y mejorarla.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACION		VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo		4,434
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno		3,068

MATRIZ INTERNA				
		FUERTE (3,68 – 5,00)	PROMEDIO (2,23 – 3,66)	DÉBIL (1 – 2,33)
ATRAC TIVO DAD DE LA INST.  EVALUACIÓN EXTERNA	ALTA	I CRECER	II CRECER	III PERSISTIR
	MEDIA	IV CRECER	V PERSISTIR	VI COSECHAR O ELIMINAR
	BAJA	VII PERSISTIR	VII COSECHAR O ELIMINAR	IX COSECHAR O ELIMINAR


 POSICIÓN DEL NEGOCIO

Elaborado por: Autor

Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene como resultado que la institución se ubica en el cuadrante I, con evaluación interna fuerte y resultados externos fuertes también, por lo que se recomienda invertir para asegurar su desarrollo, expandiendo su segmento de mercado, para así mantener su actual posición y mejorarla.

### 2.3.1.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Sirven como herramienta para el análisis estratégico nivel de importancia o impacto para la institución.

MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES																							
No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	SUMA	Pro.	%
O1	Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	6	0,054	5,41
O2	El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	0,5	1	0	1	1	0	0	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	7	0,063	6,31
O3	Creación de políticas y leyes educativas que mediante la asamblea constituyente estarán encaminados al incremento de recursos para la educación.	0,5	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	5,5	0,05	4,95
O4	Declaraciones de emergencia dictadas por ley en varias regiones que permita el ingreso de recursos para obras escolares.	0	1	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	5	0,045	4,5
O5	En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.	1	0	1	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	7	0,063	6,31

Elaborado por: Autor

MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES																							
No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	SUMA	Pro.	%
O6	La organización esta adquirio equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institucion.	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,5	0,059	5,86
O7	Las Leyes Ambientales obligan a las instituciones a tener un buen manejo de desechos y desperdicios, generando un mejor ambiente laboral frente al mundo que nos rodea.	1	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	4,5	0,041	4,05
O8	Desarrollo de leyes que nos permitan integrar normas técnicas no especificadas para el buen manejo de los recursos en todas las obras a nivel nacional.	1	1	0	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	5	0,045	4,5
O9	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1	9	0,081	8,11
O10	El conocimiento en cuanto a los servicios que ofrece la Organización, la encamina a ser más competitiva mejorando sus servicios en relación a lo que el cliente necesita con mayor eficiencia.	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	5	0,045	4,5
O11	Los medios de comunicación utilizados actualmente permiten generar una información adecuada a nuestros clientes.	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	4	0,036	3,6
O12	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0	1	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	10	0,09	9,01

Elaborado por: Autor

MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES																							
No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	SUMA	Pro.	%
O13	El hecho de que exista una amplia gama de proveedores en el mercado, permite a la DINSE, seleccionar el mejor precio, calidad y un mejor abastecimiento de materiales para cubrir las necesidades eficientemente	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	5	0,045	4,5
O14	El establecer relaciones comerciales con proveedores fijos permite a la institución conseguir mejores precios y prórroga en tiempo de pago debido a que confían en la DINSE.	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	5	0,045	4,5
O15	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	6	0,054	5,41
O16	Negociación con proveedores, respecto a precios, genera beneficios mutuos, mejora en las relaciones y disminución de costos al ser un cliente frecuente.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	1	0	4,5	0,041	4,05
O17	Al considerarnos como un cliente importante tenemos la posibilidad de mantener una relación abierta con nuestros proveedores lo cual nos permite una reducción de costos de los servicios recibidos.	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0	1	4,5	0,041	4,05
O18	La DINSE muestra claramente superioridad en varios factores de éxito, con respecto a su competencia directa, lo que le es conveniente para poder abrir mayores canales de ingreso de recursos e incursionar en nuevos y mejores proyectos para el desarrollo educativos del país.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	4	0,036	3,6
O19	Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	1	1	0	0,5	0	0,5	1	1	0,5	1	7,5	0,068	6,76
<b>SUMA TOTAL:</b>		<b>7,5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7,5</b>	<b>5,5</b>	<b>3,5</b>	<b>7</b>	<b>4,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>	<b>6</b>	<b>7,5</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>111</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Autor

MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS																						
No.	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	SUMA	Pro.	%
A1	Inestabilidad en el comportamiento de los precios de los materiales de construcción, muebles y equipos, incrementa en los Egresos, disminuyendo la inversión.	1	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	5	0,051	5,13
A2	Altas tasas de interes, genera costos de inversión elevados por lo no se cumple con lo planificado	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	3	0,031	3,08
A3	El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	6,5	0,067	6,67
A4	Disminución del presupuesto anual de educación por fuga de capitales y falta de divisas circulantes en el país.	0,5	1	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	6	0,062	6,15
A5	La inestabilidad política, provoca incertidumbre en la toma de decisiones en los proyectos planificados a desarrollar.	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	5,5	0,056	5,64
A6	El incremento de la corrupción en nuestro país genera inseguridad en los recursos de inversión destinados para el desarrollo productivo del país.	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	3,5	0,036	3,59

Elaborado por: Autor

MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS																						
No.	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	SUMA	Pro.	%
A7	Los erróneos cambios continuos en las leyes generan inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal, que afecten de manera directa a la economía y por ende al desarrollo del país.	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	3	0,031	3,08
A8	Bajos indices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.	0,5	0	1	1	1	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	6,5	0,067	6,67
A9	El constante nivel de desempleo en el Ecuador, da como resultado un incremento en el porcentaje de ausencias en el sector educativo que dificultan el desarrollo productivo del país.	0	0	0	0	1	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	4	0,041	4,1
A10	La disminucion de los recursos provoca que no se pueda incrementar al recurso humano adecuado.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0	6	0,062	6,15
A11	No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	0,067	6,67
A12	No existe un plan de difusión que me permita dar a conocer las obras a realizarse, por lo que el cliente no accede a estos servicios.	0	0	0	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	5	0,051	5,13
A13	No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0,5	6,5	0,067	6,67

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS																						
No.	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	SUMA	Pro.	%
A14	La falta de una cultura adecuada de servicio, aún más en una institución pública genera un grado de insatisfacción y deterioro de la imagen externa de la institución.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	1	1	1	0,5	0	0	0	5	0,051	5,13
A15	El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0	0,5	0	7	0,072	7,18
A16	No tener un seguimiento y control del proceso pago a proveedores, genera demoras en la ejecución de los proyectos.	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	1	1	0,5	1	7,5	0,077	7,69
A17	El incumplimiento en las políticas de pago, genera descontento en los proveedores, haciendo que éstos pierdan la confianza en la DINSE y no proporcionen a tiempo sus servicios, así como la ruptura de las relaciones comerciales.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	4,5	0,046	4,62
A18	El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	1	0,5	1	6,5	0,067	6,67
<b>SUMA TOTAL:</b>		<b>3</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>7</b>	<b>5,5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4,5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>97,5</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Autor.



MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS											
No.	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUMA	Pro.	%
F1	La institución posee una cadena de valor en la que se establece los procesos y roles que la institución los requiere.	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	2,5	0,1190476	11,904762
F2	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	3	0,1428571	14,285714
F3	Todos los Proveedores de la DINSE son nacionales, por lo que se trabaja con productos hechos en el país, mejorando y reduciendo el costo en la adquisición del Material Escolar, ya que se manejan productos libres de impuestos y aranceles de nacionales.	0	0	1	1	0,5	0	0	2,5	0,1190476	11,904762
F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0	3,5	0,1666667	16,666667
F5	La institución conoce perfectamente su mercado y desarrolla estrategias para quedarse en este y alcanzar ventajas competitivas.	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	2,5	0,1190476	11,904762
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	3	0,1428571	14,285714
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.	0,5	1	1	0	0,5	0	1	4	0,1904762	19,047619
<b>SUMA TOTAL:</b>		2,5	3,5	4,5	3	2,5	3	2	21	1	100

Elaborado por: Autor.

**MATRIZ DE PRIORIZACION DEBILIDADES**

No.	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	Pro.	%
D1	La falta de una adecuada infraestructura disminuye la capacidad productiva de la DINSE que genera un no muy adecuado ambiente de trabajo.	1	0	0	0,5	1	0	0	0,5	0	0	3	0,0952381	9,52381
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	3,5	0,1111111	11,11111
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	3,5	0,1111111	11,11111
D4	El no establecer un análisis financiero técnico en la institución, no permite ejecutar actividades que nos vuelvan más eficientes, ni establecer índices financieros claros que permitan medir el desempeño de la organización.	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,5	3	0,0952381	9,52381
D5	La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral	0	0	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	0,1269841	12,69841

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE PRIORIZACION DEBILIDADES														
No.	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	Pro.	%
D6	Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	3,5	0,11111111	11,111111
D7	El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.	0	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	4	0,1269841	12,69841
D8	Poca capacitación a nuestros funcionarios en el correcto manejo de equipos y software adquiridos por la institución.	0	0	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	2	0,0634921	6,349206
D9	Un mal plan de distribución y una ineficiente logística hace que la institución experimente costos altos, lo cual da como resultado no cubrir con la demanda educativa por ello nos volvemos menos competitivos.	1	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	2,5	0,0793651	7,936508
D10	La inexistencia de una política de inventarios, hace que la DINSE trabaje a ciegas en lo que a abastecimiento de materiales escolares se refiere, lo cual genera problemas en el stock de materiales.	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	1	2,5	0,0793651	7,936508
	<b>SUMA TOTAL:</b>	2	2,5	4	3,5	5,5	3,5	3,5	3	1,5	2,5	31,5	1	100

Elaborado por: Autor.

### 2.3.1.5 MATRICES DE ACCIÓN

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas de la institución.

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "F.O."											
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	OPORTUNIDADES										
		Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.	El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social íntegro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.	La organización esta adquirio equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institución.	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.	Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.	TOTAL	POSICIÓN
	FORTALEZAS	O1	O2	O5	O6	O9	O12	O15	O19	TOTAL	POSICIÓN
F2	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento	3	3	3	3	3	3	5	3	26	2
F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.	3	5	5	3	3	5	1	1	26	1

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "F.O."														
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	OPORTUNIDADES										TOTAL	POSICIÓN		
		O1	O2	O5	O6	O9	O12	O15	O19					
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	22	3
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	24	4
<b>TOTAL</b>		14	14	14	12	12	14	14	8	10	98			
<b>POSICION</b>		3	2	1	6	5	4	7	8					

Elaborado por: Autor.

### 2.3.1.5.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA. “FO”.

$$\frac{98}{8 * 5 * 4} = 61,25\%$$

Las fortalezas con las que cuenta la DINSE tienen un 61,25% de peso, que colaborarán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO.

Las fortalezas que tendrán mayor impacto para la institución son:

No	FORTALEZAS	POSICIÓN
F2	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento	2
F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.	1
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.	3
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.	4

Las oportunidades más importantes son:

No	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O1	Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.	3
O2	El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	2
O5	En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.	1
O12	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	4

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "D.A."										
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	AMENAZAS	A3 El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.	A8 Bajos índices de trabajo en el P. E. A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.	A11 No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.	A13 No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.	A15 El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.	A16 No tener un seguimiento y control del proceso pago a proveedores, genera demoras en la ejecución de los proyectos.	A18 El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.	TOTAL	POSICIÓN
DEBILIDADES										
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.	1	1	1	1	1	1	1	7	5
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.	1	3	3	3	3	1	3	17	1

Elaborado por: Autor.



MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "D.A."											
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo		AMENAZAS	DEBILIDADES						TOTAL	POSICIÓN	
			A3	A8	A11	A13	A15	A16			A18
D5	La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral		1	3	1	3	1	1	1	11	4
D6	Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.		3	1	3	3	1	1	1	13	2
D7	El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.		1	1	3	3	3	1	1	13	3
TOTAL			7	9	11	13	9	5	7	61	
POSICIÓN			6	3	2	1	4	7	5		

Elaborado por: Autor.

### 2.3.1.5.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA. “D.A.”

$$\frac{61}{7 * 3 * 5} = 58,10$$

Las debilidades que presenta la DINSE, tienen un 58,10 % de estancamiento frente a las amenazas que se presentan de acuerdo DA.

Las principales debilidades que la institución debe minimizar son:

No	DEBILIDADES	POSICIÓN
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.	5
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.	1
D5	La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral	4
D6	Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.	2
D7	El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.	3

Las principales amenazas que la institución debe minimizar son:

No	AMENAZAS	POSICIÓN
A8	Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.	3
A11	No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.	2
A13	No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.	1
A15	El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.	4
A18	El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.	5

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "F.A."										
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	AMENAZAS								TOTAL	POSICIÓN
		A3	A8	A11	A13	A15	A16	A18		
<b>F2</b>	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento	5	3	1	1	3	1	1	15	2
<b>F4</b>	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.	3	3	3	3	3	1	1	17	1
<b>F6</b>	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.	1	3	3	1	3	1	3	15	3
<b>F7</b>	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.	1	3	3	3	1	1	1	13	4
<b>TOTAL</b>		10	12	10	8	10	4	6	60	
<b>POSICIÓN</b>		2	1	3	5	4	7	6		

Elaborado por: Autor.

### 2.3.1.5.3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA. “F.A.”

$$\frac{60}{7 * 4 * 5} = 42,86$$

Con el porcentaje obtenido de 36% podemos ver que la DINSE se ha basado más en la utilización de sus fortalezas, reduciendo el impacto de las amenazas externas, según la matriz FA.

Entre las fortalezas más importantes tenemos:

No	FORTALEZAS	POSICIÓN
F2	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento	2
F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.	1
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.	3
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.	4

Entre las principales amenazas se pueden destacar:

No	AMENAZAS	POSICIÓN
A3	El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.	2
A8	Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.	1
A11	No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.	3
A15	El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.	4

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "D.O."												
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES									TOTAL	POSICIÓN
		01	02	05	06	09	015	013	019			
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.	1	1	3	3	3	1	1	5	18	4	
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.	1	3	3	3	3	3	5	3	24	1	
D6	Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.	1	3	1	3	1	1	5	1	16	5	

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICITIVA ESTRATÉGICA "D.O."												
INCIDENCIA 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES									TOTAL	POSICIÓN
		01	02	05	06	09	015	013	019			
D7		El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.	3	1	3	3	3	1	3	3	20	2
D7		El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.	1	1	3	1	3	3	3	3	18	3
TOTAL			8	12	13	14	16	10	18	16	107	
POSICIÓN			8	6	4	5	1	7	3	2		

Elaborado por: Autor.



### 2.3.1.5.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "D.O"

$$\frac{107}{7 * 5 * 5} = 61,14\%$$

Las debilidades internas, según la matriz, están sobre las oportunidades en un 48,57%, por lo que valiéndose de la explotación de las oportunidades externas, podrá basarse el éxito en el futuro.

Las principales debilidades que la institución debe minimizar son:

No	DEBILIDADES	POSICIÓN
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.	4
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.	1
D5	La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral	5
D6	Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.	2
D7	El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.	3

Las oportunidades más importantes son:

No	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O5	En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.	4
O6	La organización esta adquirio equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institucion.	5
O9	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.	1
O15	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.	3
O19	Actualmente la institucion posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desrrollo educativo.	2

### 2.3.1.5.5 MATRIZ DE SÍNTESIS

MATRIZ DE SÍNTESIS			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	O1	Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.	A3 El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.
	O2	El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	A8 Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.
	O5	En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.	A11 No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.
	O6	La organización esta adquirió equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institución.	A13 No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.
	O9	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.	A15 El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.
	O12	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	A16 No tener un seguimiento y control del proceso pago a proveedores, genera demoras en la ejecución de los proyectos.
	O15	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.	A18 El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.
	O19	Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.	
			F.O.
ANÁLISIS INTERNO			
F2	El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento	F1, O5, O6, O15 Mejorar las condiciones técnicas de los funcionarios, permite ofrecer un servicio de calidad y por ende incrementar la buena imagen de la institución y su participación en el mercado. F1, O5, O6, O12, La organización debe aprovechar el cambio continuo y progresivo en tecnología para desarrollar un plan tecnológico que le permita cubrir las necesidades del cliente actual con eficiencia y eficacia.	F1, A8, A15, Mejorar el manejo de los procesos con un equipo de tecnología de punta, haciendo mas eficiente la gestión administrativa. F1, A8, A13, Mejorar continuamente el servicio al cliente, mediante la capacitación personal para alcanzar al tos niveles competitivos.

F4	El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.		F2, 09, 012 Implementar y mantener evaluaciones sistemáticas con indicadores de gestión, objetivos que midan el rendimiento del trabajo, disciplina y el cumplimiento de responsabilidades por parte de los funcionarios. F2, 03, 06, 014, 015 Mantener un continuo seguimiento en los procesos que nos permita tener un cambio continuo y progresivo encaminado al incremento del nivel de satisfacción de los clientes.		F2, A15, A16, A18, Desarrollo de un plan para el manejo del proceso pago a proveedores, que nos permita ser mas eficientes en la ejecución de los proyectos. F2, A5, A8, Mantener una planificación adecuada que le permita tener estabilidad en la ejecución de los proyectos a desarrollarse.
F6	La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.		F6, 05, 014, 021, Alcanzar mayores niveles de competitividad, buscando alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales canalicen sus fondos a nuestros proyectos de inversión educativa en el país. F6, 03, 05, Aprovechar de una manera eficiente la entrega de los recursos destinados a la infraestructura educativa mediante alianzas estratégicas con el gobierno para el desarrollo educativo del país.		F6, A15, A16, Mejorar las relaciones con los proveedores en cuanto al tiempo de entrega y pago de los servicios, que me permita mayor competitividad y la ejecución de los proyectos oportunamente. F6, A5, A13, Desarrollar planes de contingencia en relación al uso de los recursos otorgados por las declaraciones de emergencia que nos da estabilidad en la ejecución de los proyectos emprendidos.
F7	La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.		F7, 02, 05, 06, Gestionar con el gobierno los recursos económicos necesarios para el cumplimiento del plan decenal de infraestructura educativa por medio de proyectos a nivel nacional e indicando la realidad a través de la demanda existente. F7, 09, 012, 015, Mantener e incrementar de una manera adecuada la imagen externa de la institución encaminada a un desarrollo social que permita cubrir y superar las necesidades de los clientes.		F7, A2, A8, Desarrollo de un plan contingencia para el manejo de los recursos existentes que les permita mantener reservas suficientes para enfrentar cambios en la políticas económicas del país. F7, A13, Incrementar la participación en el mercado con planes de inversión educativa encaminados al incremento de recursos para satisfacer la demanda nacional y llegar a ser mas competitivos.

Elaborado por: Autor.

MATRIZ DE SÍNTESIS				
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	O1	Tasas pasivas bajas, generan como alternativa la búsqueda de nuevos y mejores canales de inversión.	A3	El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.
	O2	El incremento de la liquidez en el estado, genera mayores recursos en el presupuesto para la educación que me permitirá tener un mayor crecimiento en las obras escolares.	A8	Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.
	O5	En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.	A11	No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.
	O6	La organización esta adquirió equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institución.	A13	No existe una adecuada difusión del trabajo que desarrolla la DINSE a nivel nacional por medios de comunicación masivos.
	O9	La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.	A15	El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.
	O12	El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a los clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.	A16	No tener un seguimiento y control del proceso pago a proveedores, genera demoras en la ejecución de los proyectos.
	O15	Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.	A18	El incumplimiento de los proveedores se da por falta de pago, afectando directamente el desempeño de la institución al generar retraso en la ejecución de los proyectos emprendidos.
	O19	Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.		
	DEBILIDADES	D.O.	D.A.	
D2	La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.	D2, O9, O12, Establecer un modelo de gestión estratégica, el cual me permita una mejora en el clima laboral, mediante el cumplimiento de metas D2, O5, O9, O12 Generar un compromiso de trabajo encaminado al cumplimiento de la misión institucional	D2, A15, A16, A18, Difundir las obras realizadas a nivel nacional y otras actividades para transparentar el trabajo realizado dentro de la institución. D2, A11, A13, Mejorar las relaciones tanto internas como externas que permitan fortalecer el recurso humano y generar una buena imagen institucional.	
D3	La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.	D3, O12, O15, Desarrollar un sistema de comunicación organizacional tanto interna como externa que me permita tener un manejo adecuado de la información para cumplir con los objetivos institucionales D3, O9, Mejorar el clima laboral en la institución.	D3, A3, A8, A11, A13, Establecer un liderazgo basado en la utilización de indicadores de gestión, para prevenir cualquier tipo de riesgo, de las amenazas del entorno y así medir, controlar y evaluar resultados. D3, A15, A16, A18, Planificar de forma conjunta la participación en la ejecución de procesos encaminados a la satisfacción del cliente, antes y después de ejecutadas las obras.	

D5	<p>La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral</p>		<p>D5, O5, O12,O15, Desarrollar planes de difusión y concientización de las políticas actuales, para aprovechar las condiciones del mercado competitivo. D5,O9,O12, Fomentar la participación de todos los miembros de la institución en el cumplimiento de la planificación para el desarrollo institucional.</p>	<p>D5, A3, A11, A13, Implementar políticas claras de desarrollo, contrarrestando las amenazas presentes en el entorno. D5, A15, A16, A18, Planificar de forma conjunta la participación en la ejecución de procesos encaminados a la estabilidad laboral.</p>
D6	<p>Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.</p>		<p>D6, O9, O12, O15, Capacitar de una manera continua al personal de la institución, con el fin de obtener una mejora en la calidad del servicio que brindan a los clientes, incentivando de una manera adecuada el talento y habilidades de cada para crear una buena imagen institucional. D6, O6, O12, O15, Mantener una continua capacitación del personal para el mejor aprovechamiento del recurso humano.</p>	<p>D6, A15, A16, A18, Desarrollar un sistema por competencias del personal que me permita tener una mejora continua dentro de las necesidades y requerimientos de la institución. D6, A16, A18, Evaluar continuamente al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.</p>
D7	<p>El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.</p>		<p>D7, O2, O9, O1, Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la institución. D7, O6, O12, Generar identidad para con la institución para el buen desempeño laboral.</p>	<p>D7, A11, A15, Fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización que me permita medir la eficiencia en la ejecución de los procesos. D7, A15, Genera estabilidad laboral tanto en lo económico y social que le permita ser una institución líder en el mercado competitivo.</p>

Elaborado por: Autor.

## ANÁLISIS EXTERNO

En cuanto al análisis externo se puede observar que tanto el macroentorno como el microentorno, influyen de manera decisiva en las actividades de la institución y en su crecimiento ya sean positiva o negativamente, entre las principales amenazas podemos destacar:

El incremento del Riesgo País genera disminución de la inversión extranjera, reducción en la capacidad adquisitiva de la población, incremento de los precios de los materiales de construcción y equipamiento educativo, lo cual es negativo para el normal desenvolvimiento de la institución.

Bajos índices de trabajo en el P.E.A. genera inestabilidad económica dentro del país por lo que no se puede llegar a cumplir con las necesidades básicas de cualquier individuo.

No se tiene desarrollado un plan de seguimiento de obras después de la entrega para verificar el estado de las mismas, lo que no permite tomar acciones correctivas de mantenimiento.

El posicionamiento que tiene la competencia dentro del mercado genera inestabilidad en la asignación de recursos dado a que la institución no posee un buen plan de difusión de las labores realizadas para conocimiento de la población.

Por lo que es importante para la institución el Implementar un sistema de información gerencial en cuanto a los cambios del mercado y su entorno, que permita contrarrestar la inestabilidad jurídica del país, disminuyendo así el impacto de ésta en la institución.

Entre las principales oportunidades podemos destacar:

En la situación actual del país el incremento de recursos para el desarrollo educativo nos proporcionara un desarrollo social integro que será la base que nos permitirá mantener una población conforme con índices de crecimiento altos que le permitirá mejorar su calidad de vida.

La organización esta adquirió equipamiento tecnológico de punta para el personal administrativo de la institución.

La organización posee una adecuada imagen externa, encaminada a un desarrollo social.

Ser parte del mercado competitivo genera buenas relaciones para con nuestros proveedores las cuales incrementan el poder de negociación que da como resultado un mejor servicio.

Actualmente la institución posee alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales invierten en el desarrollo educativo.

## ANÁLISIS INTERNO

Después de terminar el análisis interno se pudo detectar graves falencias dentro de la institución, que han afectado de manera negativa en su crecimiento, por otro lado las fortalezas que tiene la institución son pocas pero han sido de aporte para el aprovechamiento de las oportunidades, entre las principales fortalezas podemos destacar:

El contar con equipos nuevos, nos permite reducir tiempos de atención al cliente lo cual mejora nuestra imagen y nos da una perspectiva de crecimiento
El tener una gran porción del mercado, muestra el potencial de la DINSE ante la competencia.
La DINSE posee un adecuado sistema para canalizar los recursos, otorgados por las declaraciones de emergencia, necesarios para cubrir la demanda educativa actual.
La DINSE posee planes que se vienen ejecutando de forma eficiente y progresiva, dentro de los acuerdos del plan decenal de educación, generando el incremento de recursos que permite el crecimiento institucional.

Por otro lado las principales debilidades son:

La falta de difusión de la misión no permite a la institución enfocarse en los objetivos y metas por lo que existe falta de compromiso por parte de sus funcionarios.
La falta de liderazgo y de una correcta administración genera grandes problemas de comunicación y trabajo en equipo a nivel nacional.
La falta de difusión y participación en las políticas laborales actuales, hace que se cree un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral
Al no dar a los funcionarios una continua capacitación, se limita las condiciones y aptitudes laborales, desaprovechando el talento y experiencia de cada uno de ellos.
El clima laboral no es muy favorable en la institución, se desarrolla en un ambiente hostil y lleno de incertidumbre, lo que disminuye la efectividad en el desempeño de sus labores.



## **ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Una vez realizado el análisis de los clientes se pudo determinar:

El conocimiento en cuanto a los servicios que ofrece la Organización, la encamina a ser más competitiva mejorando sus servicios en relación a lo que el cliente necesita con mayor eficiencia, manteniendo un seguimiento continuo.

Desarrollo de un plan de difusión que nos permita mejorar la imagen de la institución tanto interna como externa a través de un servicio eficiente que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa.

El alto nivel de satisfacción acerca de los servicios que ofrece la DINSE, ayuda a la institución a mejorar continuamente la calidad del servicio a mis clientes, aumentando paulatinamente su participación dentro del mercado.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Se puede concluir que la institución está muy bien posicionada en el mercado y no tiene que enfrentar a muchos competidores ya que se encuentra posicionada, por otro lado, la institución es competitiva en cuanto a calidad, tiempo y durabilidad de la infraestructura, por lo que es necesario establecer estrategias que ayuden a fortalecer los principales atributos del servicio mejorando la tecnología y capacitando al personal, manteniendo en el competitivo, con proyectos de innovación constante para el desarrollo educativo del país, buscando alianzas estratégicas con organismos internacionales los cuales canalicen sus fondos a nuestro mercado educativo, mediante la autogestión que genere recursos para los proyectos de inversión, que nos permita cumplir nuestros objetivos para aumentar nuestra participación en el mercado.

# Capítulo III

## 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la institución, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras, apoyándose en el razonamiento y la experiencia.<sup>1</sup>

### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

#### CUADRO 3.1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

¿Cuál es nuestro negocio y Qué necesidad satisfacemos?

Dotar de Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo a nivel nacional, para satisfacer la demanda existente en el país.

¿Cuál será nuestro negocio en el futuro y cual es nuestro mercado objetivo?

Todas las instituciones públicas educativas del país que requieran de Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo, para cubrir la demanda del sector educativo, con calidad.

¿Cuál deberá ser nuestro Negocio y Nuestras Ventajas competitivas son?

Ser líder en la generación de bienes y servicios educativos de calidad, contando con recursos humanos calificados, con capacidad de gestión, tecnología de punta, calidad del servicio, contribuyendo al desarrollo educativo del país.

#### Definición del negocio

La Dirección Nacional de Servicios Educativos (DINSE) es la unidad ejecutora del Ministerio de Educación, encargada de dotar de Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo a nivel nacional, a todas las instituciones publicas educativas del país, contando con recursos humanos calificados, con capacidad de gestión, tecnología de punta, calidad del servicio, contribuyendo al desarrollo educativo del país.

1 SALAZAR Francis, (2005); "Gestión Estratégica de Negocios" ; Página: 129.

## 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

### 3.2.1 PRINCIPIOS

Los Principios son la verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.<sup>2</sup>

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la institución y definen el liderazgo de la misma.

La DINSE cuenta con principios definidos, los cuales son los siguientes:

#### **EFICIENCIA:**

Consiste en la optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

#### **EFICACIA:**

Consiste en la capacidad que tiene la institución de lograr el efecto que se desea o se espera.

#### **COMPROMISO:**

Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

#### **CONFIANZA:**

Entre los miembros de la institución como con los clientes y proveedores.

#### **TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO:**

Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos.

#### **DEMOCRACIA:**

Participación de todo el personal de la institución en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.

#### **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:**

Mantener un personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

<sup>2</sup><http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PRINCIPIOS>.

### 3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la institución.

Una vez determinados los principios que regirán a la organización se procedió a realizar esta matriz.

### CUADRO 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

PRINCIPIOS	ROLES							
	Clientes	Proveedores	Directivos	Empleados	Gobierno	Competencia	Medio Ambiente	
EFICIENCIA:	X	X	X	X	X	X	X	Consiste en la optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
EFICACIA:	X	X		X	X	X		Consiste en la capacidad que tiene la institución de lograr el efecto que se desea o se espera.
COMPROMISO:	X	X	X	X	X		X	Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas.
CONFIANZA:	X	X	X	X	X		X	Entre los miembros de la empresa como con los clientes y proveedores.
TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO:	X	X	X	X	X	X	X	Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos.
DEMOCRACIA:			X	X	X			Participación de todo el personal de la institución en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:	X	X	X	X	X		X	Mantener un personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

Elaborado por: Autor

### CUADRO 3.3 PRINCIPIOS:

- **EFICIENCIA:**

Consiste en la optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

- **COMPROMISO:**

Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas.

- **CONFIANZA:**

Entre los miembros de la institución como con los clientes y proveedores.

- **TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO:**

Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos.

- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:**

Mantener un personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

Elaborado por: Autor

### 3.2.2 VALORES.

#### VALORES

Son el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.<sup>3</sup>

Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables.

La DINSE cuenta con Valores definidos, los cuales son los siguientes:

#### **CREDIBILIDAD:**

Deberá haber congruencia en lo que se dice, piensa y hace. Las acciones se sustentarán en la verdad e integridad.

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>

**LEALTAD:**

Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

**RESPONSABILIDAD:**

Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional, en todos los actos.

**PUNTUALIDAD:**

Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

**TRABAJO EN EQUIPO:**

Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

**SERVICIO:**

Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

**RESPETO:**

Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

**3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA**

**CUADRO 3.4 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

VALORES	ROLES							
	Clientes	Proveedores	Directivos	Empleados	Gobierno	Competencia	Medio Ambiente	
CREDIBILIDAD:	X	X	X	X	X	X		Deberá haber congruencia en lo que se dice, piensa y hace. Las acciones se sustentarán en la verdad e integridad.
LEALTAD:	X	X	X	X	X		X	Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.
RESPONSABILIDAD:	X	X	X	X	X	X	X	Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.
PUNTUALIDAD:	X	X	X	X	X		X	Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.
TRABAJO EN EQUIPO:	X	X	X	X	X			Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.
SERVICIO:	X	X	X	X	X		X	Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.
RESPECTO:	X	X	X	X	X	X	X	Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Elaborado por: Autor

### CUADRO 3.5 VALORES:

**CREDIBILIDAD:**

Deberá haber congruencia en lo que se dice, piensa y hace. Las acciones se sustentarán en la verdad e integridad.

**LEALTAD:**

Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

**RESPONSABILIDAD:**

Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional, en todos los actos.

**PUNTUALIDAD:**

Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

**SERVICIO:**

Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

**RESPECTO:**

Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Elaborado por: Autor

### 3.2.3 PARADIGMAS

Un paradigma es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.<sup>4</sup>

Los paradigmas que mantiene la institución son:



4 [http://www.bibliotecapleyades.net/esp\\_paradigmaholo03.htm](http://www.bibliotecapleyades.net/esp_paradigmaholo03.htm)

### CUADRO 3.6 PARADIGMAS

ACTUAL	PROPUESTA
Administración Empírica	Gestión Estratégica
Cultura institucional centrada en las personas.	Cultura institucional "centrada en procesos y procedimientos de cada área".
Trabajar para resultados inmediatos, falta de control y evaluación del desempeño.	Desarrollar el BSC de la DINSE para definir las iniciativas y lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Establecer indicadores de Gestión.
Estructura de la organización jerárquica.	Estructura de la organización "por procesos".
Resistencia al cambio.	Investigación y Desarrollo, Innovación.

Elaborado por: Autor

#### 3.2.4 MISIÓN

Es ir convirtiendo el objetivo en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la institución; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los miembros de la organización lucharán para hacerla realidad.

### CUADRO 3.7 ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN

ELEMENTOS CLAVES	
<b>Naturaleza del negocio</b>	Dotar de Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo a nivel nacional, para satisfacer la demanda existente en el país.
<b>Razón para existir</b>	Brindar un servicio de calidad.
<b>Mercado al que sirve</b>	Todas las instituciones publicas educativas del país.
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Competitivo en servicio, calidad y relaciones con el cliente.
<b>Principios y Valores</b>	Eficiencia, Eficacia, Compromiso, Confianza, Transparencia y profesionalismo, Desarrollo del talento humano, Credibilidad, Lealtad, Responsabilidad, Puntualidad, Servicio, Respeto.

Elaborado por: Autor

### CUADRO 3.8 MISIÓN:

<b>MISIÓN</b>
<p>Dotar de Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo en las instituciones publicas a nivel nacional, brindando un servicio de calidad, con un recurso humano responsable y comprometido para cubrir la demanda del sector educativo.</p>

Elaborado por: Autor

### 3.2.5 VISIÓN

Es plasmar en un documento el ideal respecto de dónde la persona o institución aspira llegar en un periodo de tiempo determinado.

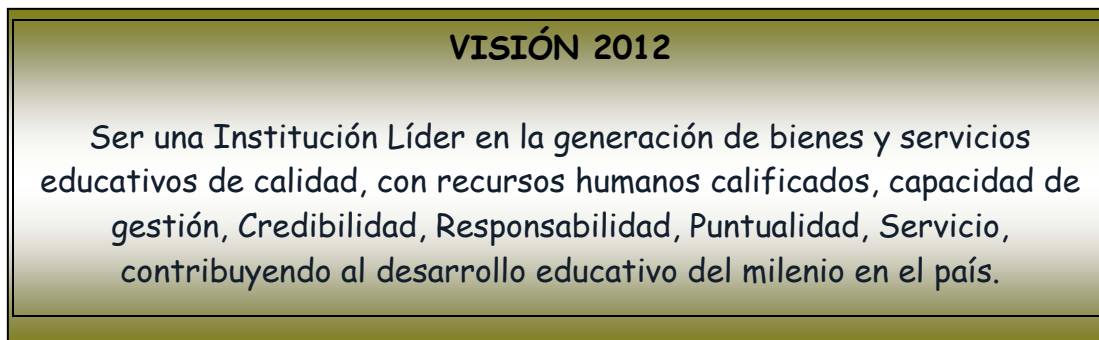
### CUADRO 3.9 ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN

<b>ELEMENTOS CLAVES</b>	
<b>Posición en el Mercado</b>	Lideres
<b>Tiempo</b>	4 Años
<b>Ámbito del mercado</b>	Nacional
<b>Cliente</b>	Todas las instituciones publicas educativas del país
<b>Valores</b>	Credibilidad, Lealtad, Responsabilidad, Puntualidad, Servicio, Respeto.
<b>Principio Organizacional</b>	Bienes y Servicios educativos de Calidad.

Elaborado por: Autor

FUENTE: Certo Samuel, Planificación Estratégica

### CUADRO 3.10 VISIÓN:

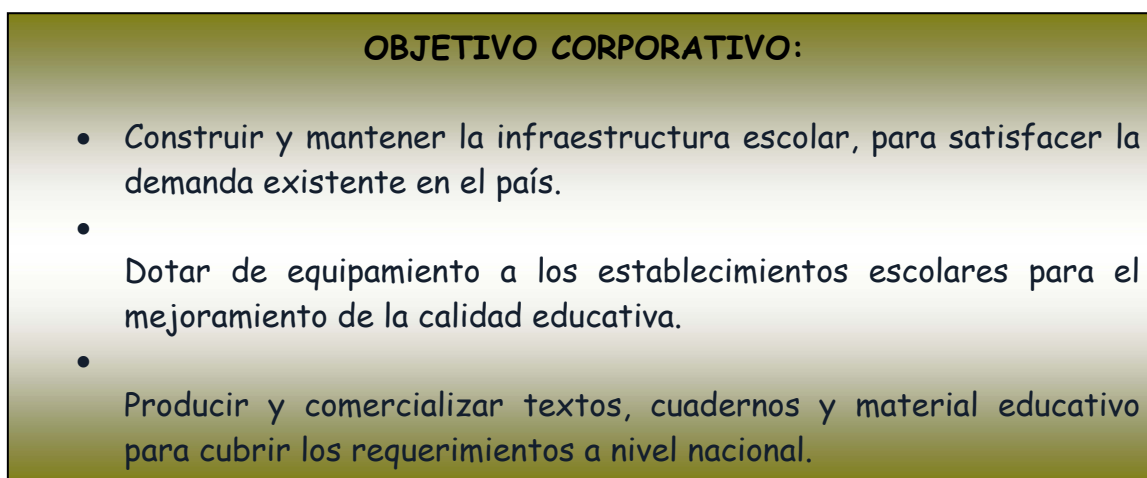


Elaborado por: Autor

### 3.2.6 OBJETIVOS

Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado y estos pueden ser en corto, mediano o largo plazo, según la misión y visión organizacional.

#### CUADRO 3.10 OBJETIVO CORPORATIVO:



Elaborado por: Autor

#### 3.2.6.1 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

Está especificada como una promesa implícita que la institución les hace a sus clientes entregando una combinación particular de características.

## DEFINICION DE LOS PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

**1. Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.

**2. Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

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

**4. Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

**5. Perspectiva de Responsabilidad Social:** La responsabilidad social es entendida como el proceso mediante el cual la institución desarrolla y administra las relaciones con el entorno es decir satisfacer las necesidades de esa sociedad.

Para la DINSE tenemos las siguientes propuestas de valor:

### 3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

**TABLA 3.1: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.**

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
<b>CRECIMIENTO</b>	Buscar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para satisfacer la demanda educativa del país.
<b>PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO</b>	Incrementar la productividad de la institución hasta el año 2012.

Elaborado por: Autor

### 3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

**TABLA 3.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES**

ATRIBUTOS	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
<b>CALIDAD</b>	X		Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.
<b>TIEMPO</b>	X		Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.
<b>FUNCIONALIDAD</b>	X		Entregar obras durables, cómodas y accesibles para alcanzar un incremento en el índice de satisfacción del cliente.
<b>SERVICIO</b>		X	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.
<b>RELACIONES</b>		X	Integrar al personal de la institución para cumplir con las metas y objetivos propuestos basados en misión y visión logrando así mejorar la relación con proveedores, clientes e institución.

Elaborado por: Autor

### 3.2.6.1.3 PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN

**TABLA 3.3 PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN**

PRESPECTIVA POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.
ENFOQUE AL CLIENTE	Ser líderes competitivos en el manejo de infraestructura escolar a nivel nacional.
OPERATIVOS	Mejorar los procesos operativos, reduciendo tiempos y disminuyendo costos.
REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad. Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.

Elaborado por: Autor

### 3.2.6.1.4 CAPITAL INTANGIBLE

**TABLA 3.4 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE.**

PRESPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	PROPUESTA DE VALOR
CULTURA	Crear una cultura organizacional que abarque y comprometa a todos los miembros de la organización para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, promoviendo el desarrollo de sus competencias, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.

Elaborado por: Autor

### 3.2.6.1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL.

**TABLA 3.5 PROPUESTA DE VALOR EN RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

PRESPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	PROPUESTA DE VALOR
IMAGEN	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional, aportando al desarrollo humano integral.
MEDIO AMBIENTE	Respetar las leyes de la sociedad y medio ambiente.

Elaborado por: Autor

### 3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

Éstos se originan de las opciones propuestas en las matrices de síntesis, los resumimos en el siguiente cuadro:

### CUADRO 3.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTAS DE VALOR

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Crecimiento sustentable.	1.- Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.
			2.- Optimización de activos fijos.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMAGEN	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.	3.- Mejorar la percepción social de la organización..
	MEDIO AMBIENTE	Respetar las leyes ambientales.	4.- Desarrollar proyectos con protección ambiental.
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.	5.- Mejorar el posicionamiento Institucional.
	TIEMPO	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminas.	6.- Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.
	SERVICIO	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.	7.- Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.
PROCESOS	INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.	8.- Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta, que permita cubrir los requerimientos del mercado.
	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	9.- Optimizar la gestión Proveedores.
		Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.	10.- Optimizar fondeo de fuentes externas.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Crear una nueva cultura organizacional.	11.- Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.
			12.- Establecer un modelo de gestión estratégica.
			13.- Mejorar el clima laboral.
CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	14.- Implementar un sistema de capacitación.	

Elaborado por: Autor



### 3.2.7 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

Como hemos visto resulta imprescindible conocer el problema de la Organización, las particularidades de la institución y los motivos que la impulsan a estudiar la **Factibilidad** de las propuestas de valor y de los objetivos estratégicos, por lo que se debe tomar como base preliminar el recurso humano y financiero de la organización, los que se contemplarán en la estrategia global de la institución y es esta la que define las políticas que condicionan el proyecto.

Sabemos que la gestión estratégica, pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia organizacional, según los objetivos estratégicos críticos, considerando el nivel de **Impacto** que éstos reflejen para la consecución de la visión y misión organizacional, y como los objetivos estratégicos aporten o afecten a las propuestas de valor.

De acuerdo al **Impacto y Factibilidad** de los objetivos se formularán las alternativas estratégicas de la institución, las que luego de ser evaluadas permitirán establecer los Objetivos a corto, mediano y largo plazo, en el marco de un plan estratégico.

Con respecto a lo anteriormente mencionado, el tiempo de los objetivos estratégicos clave es el siguiente:

### CUADRO 3.13 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
			Corto	Mediano	Largo
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Crecimiento sustentable.			X
					X
RESPONSABILIDAD SOCIAL	IMAGEN	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.		X	
	MEDIO AMBIENTE	Respetar las leyes ambientales.		X	
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.		X	
	TIEMPO	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminas.		X	
	SERVICIO	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.		X	
PROCESOS	INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.		X	
	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.		X	
		Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.		X	
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Crear una nueva cultura organizacional.	X		
			X		
			X		
	CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	X		

Elaborado por: Autor

### 3.2.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia hace referencia a cómo una organización puede lograr ventajas en relación a su competencia. Las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo que la organización quiere alcanzar.

Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficiencia. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio.

Para la estrategia corporativa se ha tomado en cuenta lo siguiente:

#### ***Estrategia de Valor para el cliente-consumidor***

La propuesta más importante es la que se dirige a los clientes, ya que son la base de financiamiento de la institución.

Existen tres propuestas de valor para el cliente, también llamadas **estrategias de diferenciación** que puedan ser aprovechables:

- **Liderazgo en el producto**

La organización que ofrece Liderazgo en el mercado se esfuerza por ofrecer bienes o servicios diferentes, complementándolos con creatividad, ideas rápidas y soluciones implacables. Al escoger este tipo de estrategia la organización se dirigirá a clientes que valoren sus servicios diferentes.

- **Intimidad con el Cliente**

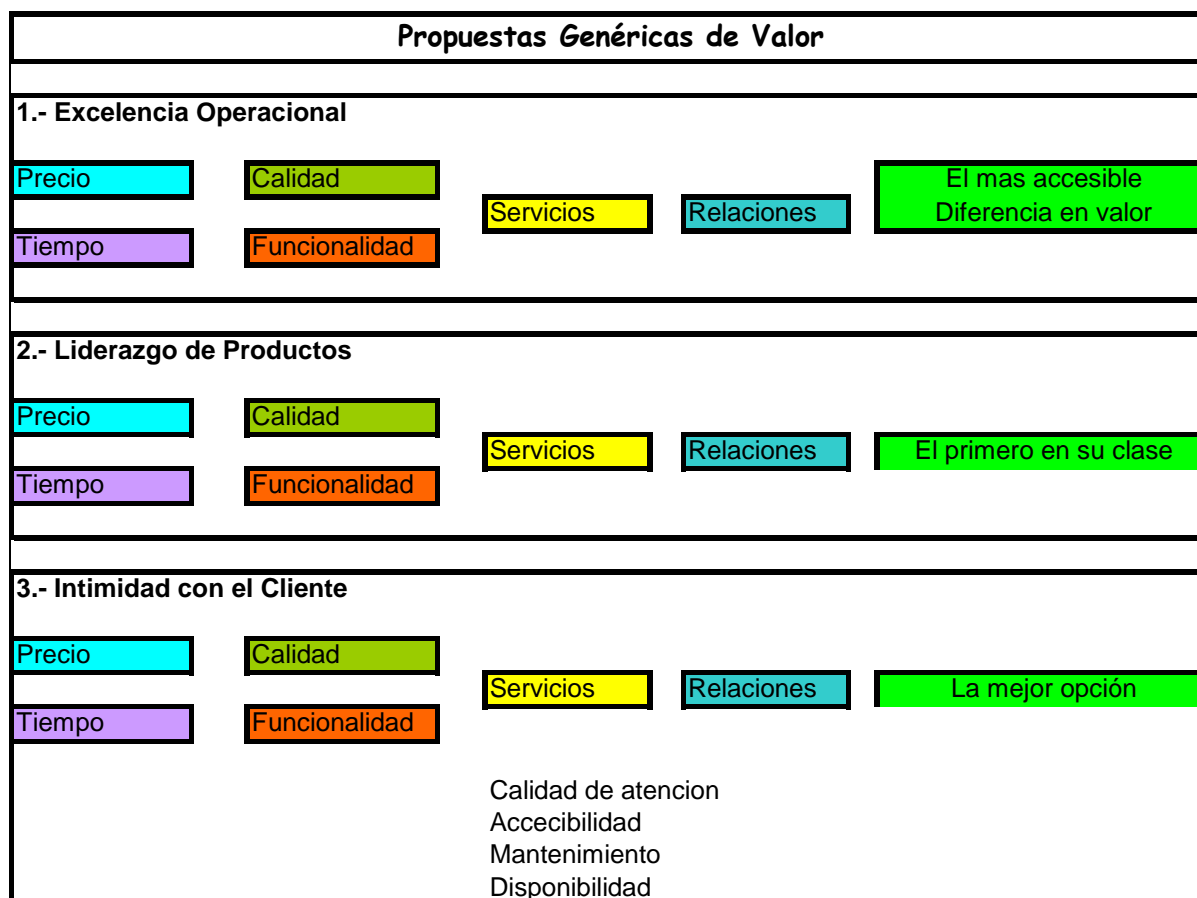
La institución que tiene intimidad con su cliente no ofrece proyectos estandarizados y desarrolla lo que un cliente determinado necesita. Para dicho fin, estudia y conoce a su cliente y logra determinar cuáles son sus requerimientos. De esta manera, le ofrece servicios adaptados para satisfacer la demanda educativa.

Su propuesta es: **“Contribuimos al desarrollo educativo del país con una infraestructura de calidad para la educación del milenio”**. Así, la organización que tiene intimidad con su cliente se compromete con él y obviamente busca demostrarle su lealtad.

- **Excelencia Operacional**

Las organizaciones que se especializan en la excelencia operacional ofrecen a sus clientes, servicios competitivos. Este tipo de instituciones dedican sus esfuerzos a optimizar sus procesos. La institución que aplique esta estrategia estará dirigiendo a satisfacer las necesidades de los clientes que valoran la calidad y servicio.

**FIGURA 3.1 PROPUESTAS GENÉRICAS DE VALOR**



Elaborado por: Autor

La institución se enfoca en la **excelencia operacional**, ya que el servicio, la calidad y el tiempo son parámetros que la institución considera como vitales primordiales para afrontar a la competencia.

**Estrategia de crecimiento**

Se divide en:

- **Penetración**

Tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor difusión de las obras realizadas, lo cual puede lograrse incrementar los recursos destinados para la infraestructura educativa.

- **Desarrollo del Mercado**

Por Desarrollo del Mercado se entiende la introducción de los servicios que ofrece la institución a otras zonas geográficas, es decir, esta estrategia tiene por objetivo desarrollar nuevos mercados que nos permitan satisfacer la demanda a nivel nacional.

- **Desarrollo del Servicio**

Consiste en mejorarlo, para esto se deben hacer inversiones en lo que se refiere a capacitación del personal con el fin de obtener una mejora en la calidad del servicio que brindan a los clientes, incentivando de una manera adecuada el talento y habilidades de cada uno para crear una buena imagen institucional.

La DINSE utilizará la estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo del servicio, ya que de acuerdo al planteamiento, se desea fortalecer su mercado actual y expandir sus servicios de infraestructura y equipamiento a nivel nacional, con procesos mejorados y encaminados a proyectos de inversión educativa.

***Estrategias competitivas***

Se dividen en:

- **De Líder**

Radica en mantener una posición dominante en el mercado y sus competidores la reconocen como líder.

- **De Retador**

Es retadora la organización que ataca al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.

- **De Seguidor**

Son aquellas instituciones que con su comportamiento se adaptan a la competencia.

- **De Especialista**

No se interesa por la totalidad del mercado, sino por uno o varios segmentos de éste.

La DINSE utilizará la estrategia **de Líder**, ya que al mercado al que se dirige se enfoca hacia la Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo, para cubrir la demanda en las instituciones públicas educativas a nivel nacional.

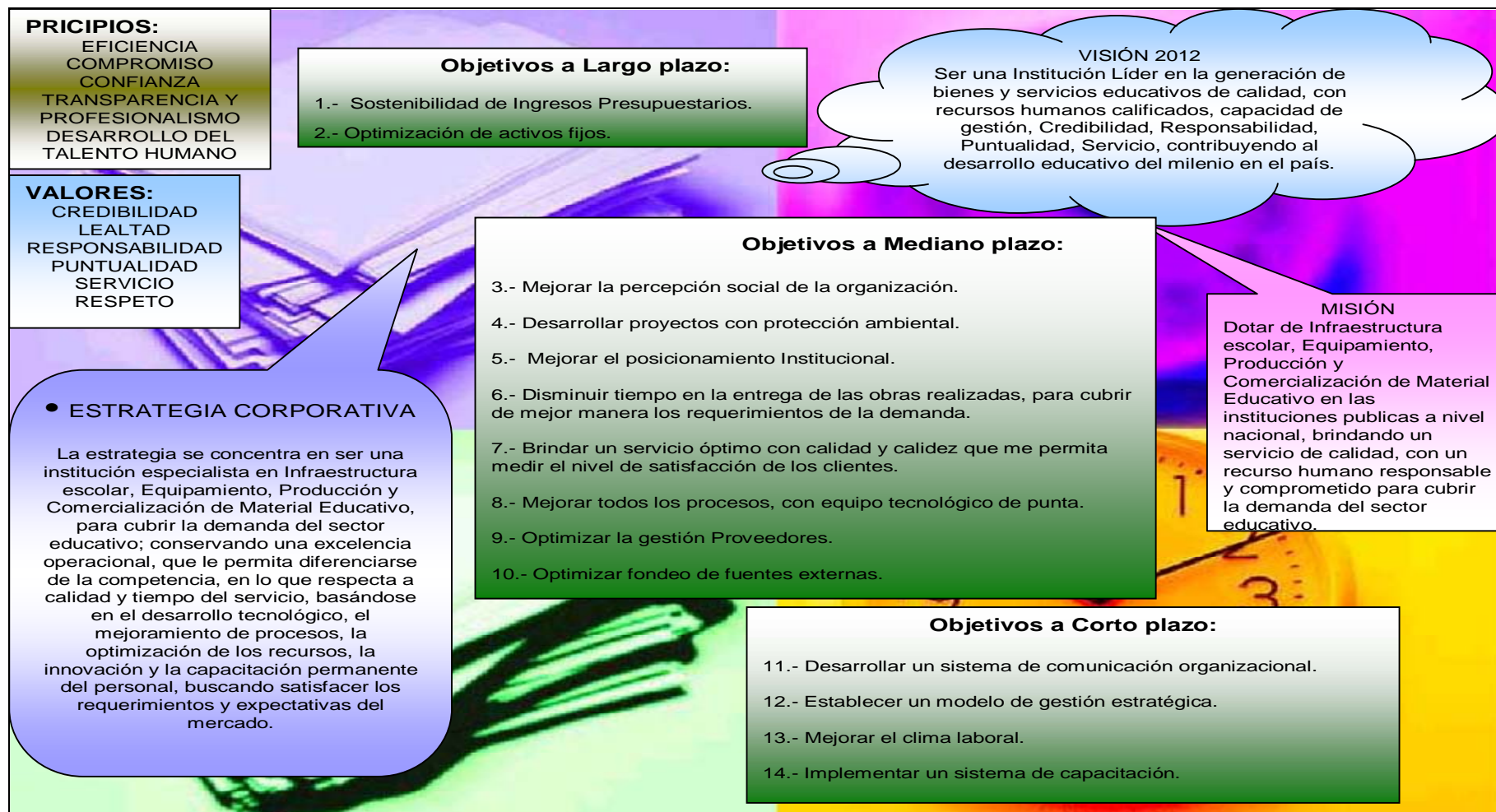
## CUADRO 3.14 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

- **ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

La estrategia se concentra en ser una institución Líder en Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo, para cubrir la demanda del sector educativo; conservando una excelencia operacional, que le permita diferenciarse de la competencia, en lo que respecta a calidad y tiempo de entrega del servicio, basándose en el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de procesos, la optimización de los recursos, la innovación y la capacitación permanente del personal, buscando satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado.

Elaborado por: Autor

### 3.2.9 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO



Elaborado por: Autor.

# Capítulo IV

## 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

### 4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación. Con el Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Servicios Educativos DINSE se pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Con el BSC la DINSE buscará alcanzar una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

El Balanced Scorecard permite mostrar como es posible trasladar la visión – misión de la DINSE a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o Cuadro de Mando Integral; para ello organiza los temas estratégicos a partir de las perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento como también Responsabilidad Social.

### 4.2 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y funcionarios para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

La importancia de construir un cuadro de mando que comunique la estrategia, se debe a que:

- El cuadro de mando, describe la visión del futuro de la organización.
- El cuadro de mando, crea un modelo holístico de la estrategia.



#### 4.2.1 PRE – OBJETIVOS:

Nº	P	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución
1	F	Gestión Financiera	Mantener un Crecimiento sustentable.	Ingresos Rendimiento	Dirección Nacional. Financiero	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años
2	R S	Responsabilidad Social	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.	Crecimiento del mercado.	Fiscalización	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años
3		Responsabilidad Social	Respetar las leyes ambientales.	Proteccion Ambiental.	Planificación	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años
4		Calidad	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.	Satisfacción de los clientes	Comunicación	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años
5	C	Tiempo	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminadas.	Tiempo	Fiscalización	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
6		Servicio	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.	Incremento del servicio.	Fiscalización	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
7		INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.	Sistema de gestion.	Dirección Nacional.	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
8	P	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad. Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.	Certificación de Proveedores Alianzas estrategicas.	Gestión Administrativa. Dirección Nacional.	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años
9	C & A	Cultura	Crear una nueva cultura organizacional.	Sistema de comunicación. % de Estrategias Ejecutadas	Gestión Administrativa. Gestión Administrativa.	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
				Clima laboral.	RRHH		
10		CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	Niveles de competencias.	RRHH	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año

Elaborado por: Autor.

#### 4.2.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Nº	P	Eje	Factor medible	Formula	Unidad	Valor actual
1	F	Gestión Financiera	Ingresos	$\frac{\text{Ingresos (año 2)}}{\text{Ingresos (año 1)}} * 100$	%	30%
2			Rendimiento	% de rendimiento de los Activos Fijos.	%	70%
3	R S	Responsabilidad Social	Crecimiento del mercado.	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes Totales}} * 100$	%	40%
4		Responsabilidad Social	Protección Ambiental.	$\frac{\# \text{ de obras con protección ambiental.}}{\# \text{ de obras totales}} * 100$	%	65%
5		Calidad	Satisfacción de los clientes	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ Total de clientes}} * 100$	%	80%
6	C	Tiempo	Tiempo	$\frac{\text{Tiempo ejecutado para entrega de obra}}{\text{Tiempo programado}} * 100$	%	55%
7		Servicio	Incremento del servicio.	$\frac{\# \text{ obras terminadas dentro de la programado}}{\# \text{ de obras totales}} * 100$	%	75%
8	P	INNOVACIÓN	Sistema de gestión.	$\frac{\text{Número de Procesos Integrados al Sistema}}{\text{Número Total de Procesos}}$	Procesos	50%
9		REDES DE COOPERACIÓN	Certificación de Proveedores	% de Proveedores que califican en un sistema de evaluación y requerimiento del servicio.	%	30%
10			Alianzas estratégicas.	% de recursos por autogestión.	%	25%
11	C & A		Sistema de comunicación.	$\frac{\text{Sist. De comunicación implementados}}{\text{Sist. De comunicación actuales}} * 100$	%	0%
12		Cultura	% de Estrategias Ejecutadas	$\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos planteados}} * 100$	%	0%
13			Clima laboral.	$\frac{\# \text{ de empleados comprometidos}}{\# \text{ Total de empleados}} * 100$	%	0%
14		CAPITAL HUMANO	Niveles de competencias.	$\frac{\# \text{ de capacitaciones}}{\# \text{ Total horas laborables}} * 100$	%	20%

Elaborado por: Autor.

### 4.2.3 ANÁLISIS DE AFINIDAD

N°	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución	Pre - Objetivo
1	Gestión Financiera	Mantener un Crecimiento sustentable.	Ingresos Rendimiento	Dirección Nacional. Financiero	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años	Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios. Optimización de activos fijos.
2	Responsabilidad Social	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.	Crecimiento del mercado.	Fiscalización	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Incrementar la participación en el mercado.
3	Responsabilidad Social	Respetar las leyes ambientales.	Proteccion Ambiental.	Planificación	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años	Desarrollar proyectos con protección ambiental.
4	Calidad	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.	Satisfacción de los clientes	Comunicación	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Mejorar el posicionamiento Institucional.
5	Tiempo	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminadas.	Tiempo	Fiscalización	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.
6	Servicio	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.	Incremento del servicio.	Fiscalización	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.
7	INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.	Sistema de gestion.	Dirección Nacional.	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta.
8	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Certificación de Proveedores	Gestión Administrativa.	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Optimizar la gestión Proveedores.
		Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.	Alianzas estrategicas.	Dirección Nacional.			Optimizar fondeo de fuentes externas.
9	Cultura	Crear una nueva cultura organizacional.	Sistema de comunicación.	Gestión Administrativa.	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.
			% de Estrategias Ejecutadas	Gestión Administrativa.			Establecer un modelo de gestión estratégica.
			Clima laboral..	RRHH			Mejorar el clima organizacional.
10	CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	Niveles de competencias.	RRHH	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Implementar un sistema de capacitación.

Elaborado por: Autor.

#### 4.2.4 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Perspectiva final	Eje	Objetivo	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	Total	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del Servicio	Total
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
F	Gestión Financiera	Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.	6	7	6	7,17	8	8	8,00
		Optimización de activos fijos.	7	9	8	8,00	8	9	8,50
R S	Responsabilidad Social	Mejorar la percepción social de la organización.	6	7	8	5,42	9	8	8,50
	Responsabilidad Social		Desarrollar proyectos con protección ambiental.	7	7	8	7,33	7	8
C	Calidad	Mejorar el posicionamiento Institucional.	6	7	7	6,67	9	6	7,50
	Tiempo	Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.	6	8	7	7,00	8	8	8,00
	Servicio	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.	7	8	7	7,33	9	9	9,00
P	INNOVACIÓN	Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta.	8	8	7	7,67	9	7	8,00
	REDES DE COOPERACIÓN	Optimizar la gestión Proveedores.	7	7	8	7,33	8	7	7,50
		Optimizar fondeo de fuentes externas.	6	6	7	6,33	9	7	8,00
C & A	Cultura	Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.	8	9	9	8,67	9	8	8,50
		Establecer un modelo de gestión estratégica.	8	9	8	8,33	9	9	9,00
	CAPITAL HUMANO	Mejorar el clima organizacional	9	8	8	8,33	9	9	9,00
		Implementar un sistema de capacitación.	9	9	9	9,00	9	9	9,00

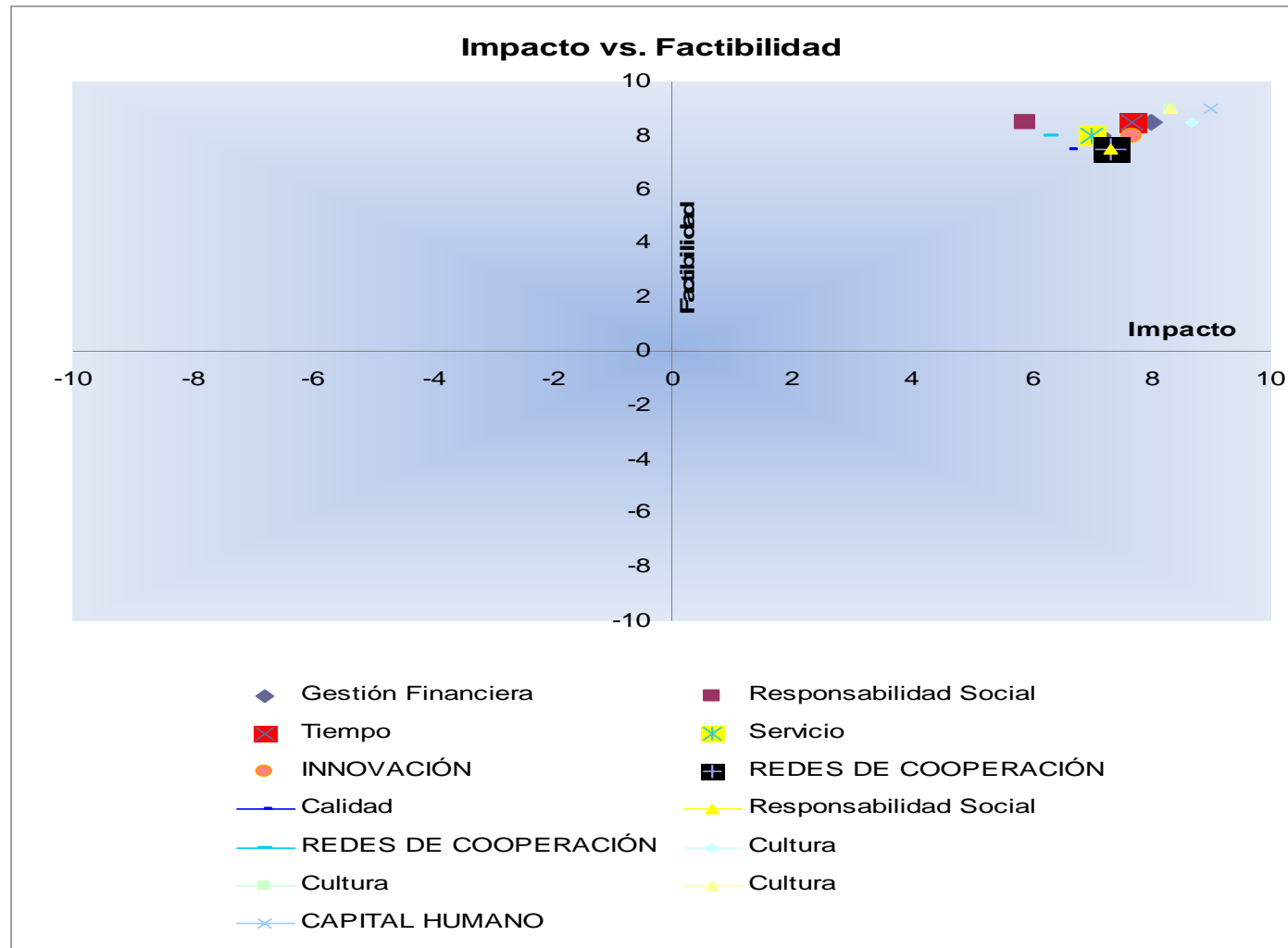
Elaborado por: Autor.

### 4.2.5 IMPACTO VS FACTIBILIDAD

Nº	Perspectiva final	Eje	Objetivo	X	Y
1	F	Gestión Financiera	Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.	7,17	8,00
			Optimización de activos fijos.	8,00	8,50
2	R S	Responsabilidad Social	Mejorar la percepción social de la organización.	5,92	8,50
			Desarrollar proyectos con protección ambiental.	7,33	7,50
3	RS	Responsabilidad Social	Desarrollar proyectos con protección ambiental.	7,33	7,50
4	C	Calidad	Mejorar el posicionamiento Institucional.	6,67	7,50
5	C	Tiempo	Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.	7,67	8,50
6	C	Servicio	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.	7	8,00
7	p	INNOVACIÓN	Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta.	7,67	8,00
8	P	REDES DE COOPERACIÓN	Optimizar la gestión Proveedores.	7,33	7,50
			Optimizar fondeo de fuentes externas.	6,33	8,00
9	C & A	Cultura	Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.	8,67	8,5
			Establecer un modelo de gestión estratégica.	8,33	9
			Mejorar el clima organizacional	8,33	9
10	C & A	CAPITAL HUMANO	Implementar un sistema de capacitación.	9	9

Elaborado por: Autor.

**GRAFICO 4.1: IMPACTO vs. FACTIBILIDAD**



Elaborado por: Autor.

IMPACTO		
	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
FACTIBILIDAD		<p>Establecer un modelo de gestión estratégica.</p> <p>Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.</p> <p>Mejorar el clima organizacional.</p> <p>Implementar un sistema de capacitación.</p> <p>Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta.</p> <p>Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.</p> <p>Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>Optimización de activos fijos.</p> <p>Optimizar fondeo de fuentes externas.</p> <p>Incrementar la participación en el mercado.</p> <p>Desarrollar proyectos con protección ambiental.</p> <p>Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.</p> <p>Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.</p> <p>Optimizar la gestión Proveedores.</p>

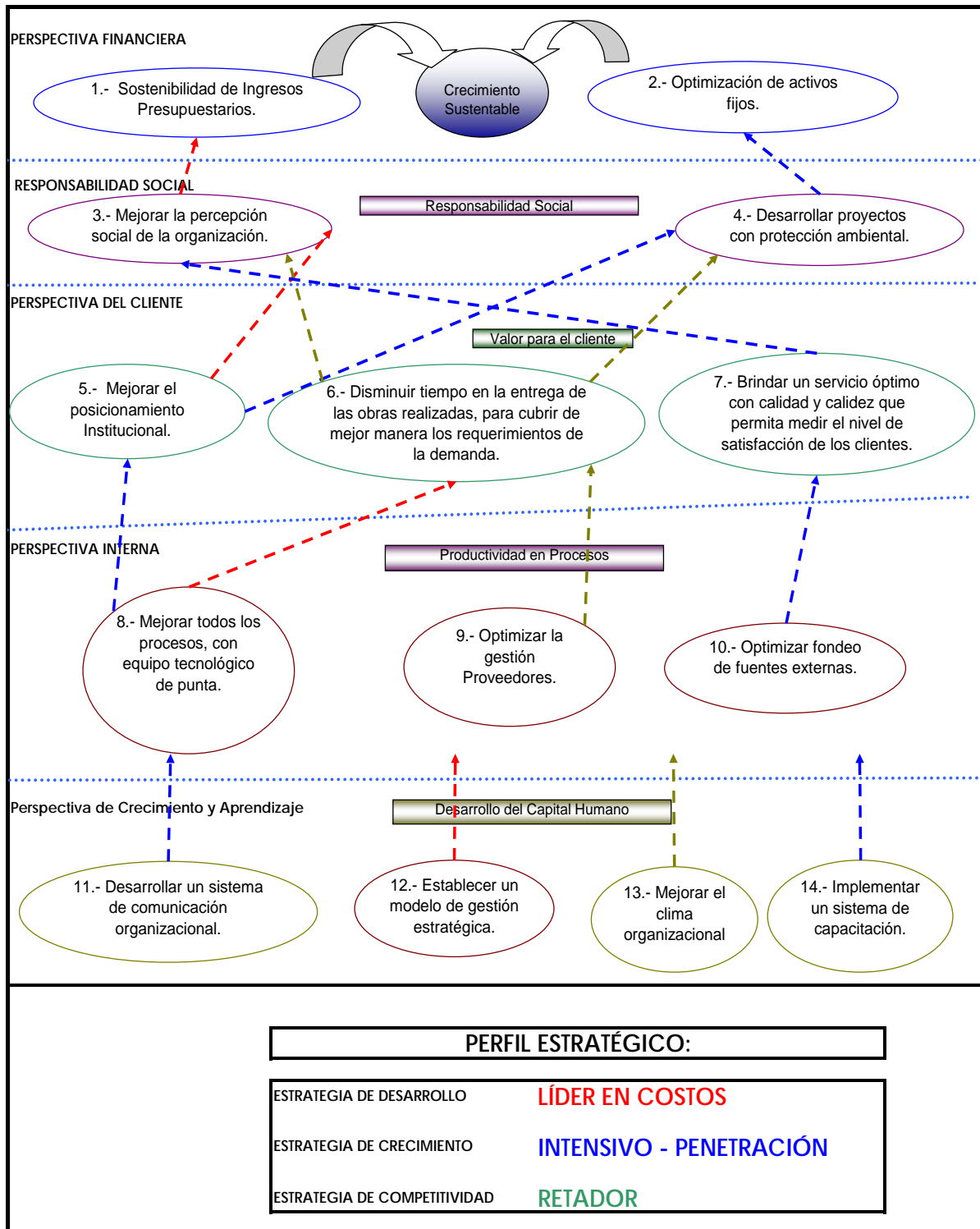
#### 4.2.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

N°	Eje	Objetivo
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	Mantener un crecimiento sustentable de los ingresos presupuestarios asignados a la organización, generando nuevos proyectos de inversión para cubrir la demanda educativa del país, que les permita optimizar los recursos existentes.
2	PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	La institución debe desarrolla y administra las relaciones con el entorno es decir satisfacer las necesidades de la sociedad y leyes en general.
3	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Consolidar la imagen institucional de la organización, mejorando así su actual posicionamiento dentro se su segmento de mercado, conservando los lineamientos de servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes y superar sus expectativas.
4	PERSPECTIVA INTERNA	Innovar los procesos de la organización que le permita ser mas eficiente y competitiva, dotando al personal de equipo tecnológico de punta, para cubrir los requerimientos del mercado y obtener así alianzas estratégicas para el mejoramiento de la educación publica en el país.
5	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita, direccional con eficiencia los recursos para el desarrollo educativo, gestionando estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos que involucren a todos miembros de la organizacion.

Elaborado por: Autor.



### 4.2.7 MAPA ESTRATEGICO



Elaborado por: Autor.

#### 4.2.8 MATRIZ ESTRATÉGICA

Meta	Descripción	Iniciativa/Estrategia	Proyecto	Encargado	Presupuesto
50%	Sostenibilidad de Ingresos	Crecimiento sustentable.	Desarrollar un plan de inversión de los ingresos anuales.	Dirección Nacional.	\$ 7.600,00
90%	Rendimiento de los Activos Fijos.		Programa de optimización de activos fijos.	Financiero	\$ 6.040,00
75%	Incremento de la participación en el mercado	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.	Plan de Marketing.	Fiscalización	\$ 5.900,00
70%	Proyectos desarrollados con protección ambiental.	Respetar las leyes ambientales.	Proyectos de protección ambiental.	Planificación	\$ 8.400,00
95%	Cumplir con las demandas del cliente	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.	Plan de Control de calidad.	Comunicación	\$ 5.570,00
70%	Disminución de tiempos de entrega.	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminas.	Reducción en tiempos de entrega de las obras.	Fiscalización	\$ 6.550,00
80%	Cumplir con las demandas del cliente	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.	Mejora del servicio al cliente .	Fiscalización	\$ 6.470,00
75%	Optimizar procesos.	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.	Sistema Integral de Gestion.	Dirección Nacional.	\$ 5.780,00
75%	Optimizacion gestion proveedores.	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Certificación de proveedores	Gestión Administrativa.	\$ 4.300,00
75%	Crecimiento anual	Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.	Plan de inversión para organismos internacionales.	Dirección Nacional.	\$ 4.200,00
75%	Incremento Anual.	Crear una nueva cultura organizacional.	Plan de comunicación tecnologica.	Gestión Administrativa.	\$ 4.200,00
80%	Cumplimiento de Estrategias		Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	Gestión Administrativa.	\$ 5.200,00
70%	Incremento de la labor institucional		Mejoramiento del clima laboral.	RRHH	\$ 7.500,00
100%	Promedio anual	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	Plan de Capacitación al Personal.	RRHH	\$ 8.200,00
<b>TOTAL =</b>					<b>\$ 85.910,00</b>

Elaborado por: Autor.

### 4.2.9 TABLERO DE COMANDO

Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Meta		Iniciativa	
				Medida	Descripción	Proyecto	Estrategia
F	Gestión Financiera	Mantener un crecimiento sustentable de los ingresos presupuestarios asignados a la organización, generando nuevos proyectos de inversión para cubrir la demanda educativa del país, que les permita optimizar los recursos existentes.	Ingresos	50%	Sostenibilidad de Ingresos	Desarrollar un plan de inversión de los ingresos anuales.	Mantener un Crecimiento sustentable.
			Rendimiento	90%	Rendimiento de los Activos Fijos.	Programa de optimización de activos fijos.	
RS	Responsabilidad Social	La institución debe desarrollar y administra las relaciones con el entorno es decir satisfacer las necesidades de la sociedad y leyes en general.	Crecimiento del mercado.	75%	Incremento de la participación en el mercado	Plan de Marketing.	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.
	Responsabilidad Social		Protección Ambiental.	70%	Proyectos desarrollados con protección ambiental.	Proyectos de protección ambiental.	Respetar las leyes ambientales.
C	Calidad	Consolidar la imagen institucional de la organización, mejorando así su actual posicionamiento dentro de su segmento de mercado, conservando los lineamientos de servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes y superar sus expectativas.	Satisfacción de los clientes	95%	Cumplir con las demandas del cliente	Plan de Control de calidad.	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.
	Tiempo		Tiempo	70%	Disminución de tiempos de entrega.	Reducción en tiempos de entrega de las obras.	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminas.
	Servicio		Incremento del servicio.	80%	Cumplir con las demandas del cliente	Mejora del servicio al cliente .	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.
P	INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la organización que le permita ser mas eficiente y competitiva, dotando al personal de equipo tecnológico de punta, para cubrir los requerimientos del mercado y obtener así alianzas estratégicas para el mejoramiento de la educación publica en el país.	Sistema de gestión.	75%	Optimizar procesos.	Sistema Integral de Gestión.	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.
	REDES DE COOPERACIÓN		Certificación de Proveedores	75%	Optimización gestión proveedores.	Certificación de proveedores	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.
			Alianzas estrategicas.	75%	Crecimiento anual	Plan de inversión para organismos internacionales.	Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.
C & A	Cultura	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita, direccional con eficiencia los recursos para el desarrollo educativo, gestionando estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos que involucren a todos miembros de la organización.	Sistema de comunicación.	75%	Incremento Anual.	Plan de comunicación tecnologica.	Crear una nueva cultura organizacional.
			% de Estrategias Ejecutadas	80%	Cumplimiento de Estrategias	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	
			Clima Laboral.	70%	Incremento de la labor institucional	Mejoramiento del clima laboral.	
	CAPITAL HUMANO		Niveles de competencias.	100%	Promedio anual	Plan de Capacitación al Personal.	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.

Elaborado por: Autor.

#### 4.2.10 CUADRO DE MANDO

Perspectiva	Peso	Eje	Iniciativa	Indicador	Meta	Peligro	Precaución	Real
F	30%	Gestión Financiera	Crecimiento sustentable.	Ingresos	50%	40%	45,00%	30%
				Rendimiento	90%	70%	80%	70%
R S	10%	Responsabilidad Social	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.	Crecimiento del mercado.	75%	60%	67,50%	40%
		Responsabilidad Social	Respetar las leyes ambientales.	Proteccion Ambiental.	85%	50%	67,50%	65%
C	20%	Calidad	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.	Satisfacción de los clientes	100%	75%	87,50%	80%
		Tiempo	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminas.	Tiempo	70%	40%	55,00%	55%
P	20%	INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.	Incremento del servicio.	90%	60%	75,00%	75%
				Servicio	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.	Incremento del servicio.	90%	60%
P	20%	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad. Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.	Sistema de gestion.	80%	60%	70,00%	50%
				Certificación de Proveedores	75%	60%	67,50%	30%
C & A	20%	Cultura	Crear una nueva cultura organizacional.	Alianzas estrategicas.	75%	55%	65,00%	25%
				Sistema de comunicación.	80%	60%	70,00%	0%
C & A	20%	CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	% de Estrategias Ejecutadas	80%	60%	70%	0%
				Compromiso Institucional.	80%	40%	75,00%	0%
C & A	20%	CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	Niveles de competencias.	80%	70%	75,00%	20%

Elaborado por: Autor.

### 4.2.11 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
F	Gestión Financiera	Crecimiento sustentable.	Ingresos	0,20	0,33	0,12	2
			Rendimiento	0,10	0,43	0,08	1,00
<b>Subtotal</b>				<b>0,30</b>	<b>0,77</b>	<b>0,20</b>	<b>3,00</b>
R S	Responsabilidad Social	Transparentar su labor, mediante el buen desempeño institucional.	Crecimiento del mercado.	0,05	0,30	0,03	0,50
	Responsabilidad Social	Respetar las leyes ambientales.	Protección Ambiental.	0,05	0,42	0,04	0,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,10</b>	<b>0,72</b>	<b>0,07</b>	<b>1,00</b>
C	Calidad	Entregar Infraestructura de calidad, aptos para el diario vivir de una comunidad educativa.	Satisfacción de los clientes	0,05	0,47	0,04	0,50
	Tiempo	Planificación de los tiempos de entrega de las obras terminas.	Tiempo	0,10	0,44	0,08	1,00
	Servicio	Incrementar la buena imagen de la institución, ofreciendo un servicio de calidad.	Incremento del servicio.	0,05	0,46	0,04	0,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,20</b>	<b>1,37</b>	<b>0,16</b>	<b>2,00</b>
P	INNOVACIÓN	Innovar los procesos de la institución buscando su crecimiento y desarrollo.	Sistema de gestión.	0,10	0,35	0,06	1,00
	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Certificación de Proveedores	0,05	0,22	0,02	0,50
		Alianzas estratégicas para el incremento de recursos.	Alianzas estratégicas.	0,05	0,19	0,02	0,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,20</b>	<b>0,75</b>	<b>0,10</b>	<b>2,00</b>
C & A	Cultura	Crear una nueva cultura organizacional.	Sistema de comunicación.	0,05	0,00	0,00	0,50
			% de Estrategias Ejecutadas	0,05	0,00	0,00	0,50
			Compromiso Institucional.	0,05	0,00	0,00	0,50
	CAPITAL HUMANO	Capacitar continuamente al personal de la institución, convirtiéndose en un recurso altamente competitivo.	Niveles de competencias.	0,05	0,14	0,01	0,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,20</b>	<b>0,14</b>	<b>0,01</b>	<b>2,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,00</b>	<b>3,75</b>	<b>0,54</b>	<b>10,00</b>
			<b>RESULTADO</b>	Como podemos notar en los resultados obtenidos después de la evaluación realizada es que la institución se encuentra en el 3,57 dentro de un rango del 10, esto quiere decir que la institución necesita de manera prioritaria el modelo de Gestión que le permita encaminar sus recursos tanto humanos como económicos al cumplimiento de su misión institucional para satisfacer de una manera eficiente la demanda educativa del país.			

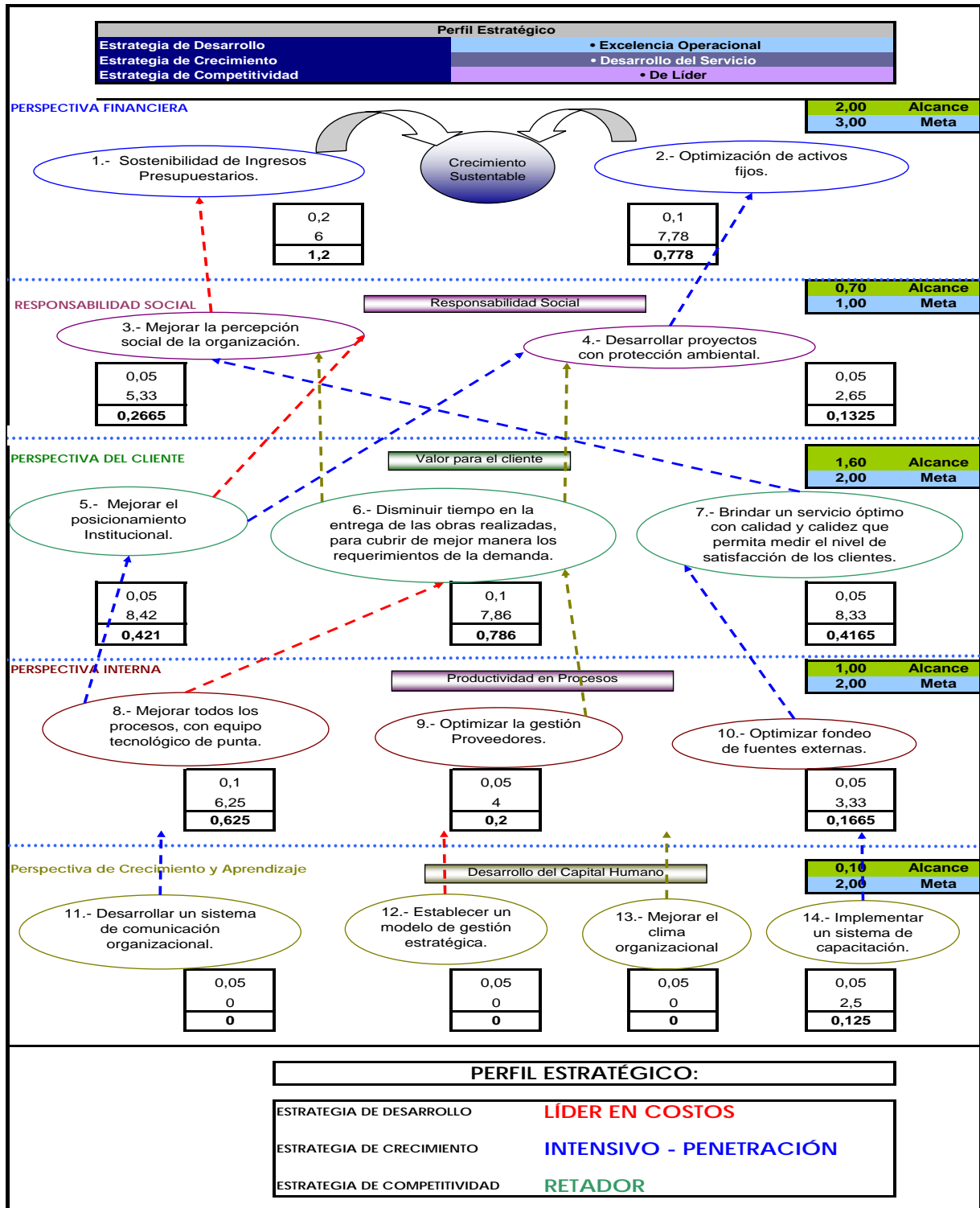
Elaborado por: Autor.

### 4.2.12 PERFIL ESTRATÉGICO

Eje estratégico	Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Estrategia de Valor para el cliente-consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia Operacional</li> </ul>	Accesible	La institución se enfoca en la excelencia operacional, ya que el servicio, la calidad y el tiempo son parámetros que la institución considera como vitales primordiales para afrontar a la competencia.	<p><b>La estrategia se concentra en ser una institución Líder en Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo, para cubrir la demanda del sector educativo; conservando una excelencia operacional, que le permita diferenciarse de la competencia, en lo que respecta a calidad y tiempo de entrega del servicio, basándose en el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de procesos, la optimización de los recursos, la innovación y la capacitación permanente del personal, buscando satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado.</b></p>
Estrategia de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Mercado</li> <li>• Desarrollo del Servicio</li> </ul>	Penetración - Desarrollo de mercados	La DINSE utilizará la estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo del servicio, ya que de acuerdo al planteamiento, se desea fortalecer su mercado actual y expandir sus servicios de infraestructura y equipamiento a nivel nacional, con procesos mejorados y encaminados a proyectos de inversión educativa.	
Estrategia de ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Líder</li> </ul>		La DINSE utilizará la estrategia de Líder, ya que al mercado al que se dirige se enfoca hacia la Infraestructura escolar, Equipamiento, Producción y Comercialización de Material Educativo, para cubrir la demanda en las instituciones públicas educativas a nivel nacional.	

Elaborado por: Autor.

### 4.2.12 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO



Elaborado por: Autor.

# Capítulo V

## 5. PROPUESTA DE PROYECTOS

### 5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Es necesario que en la institución cualquier actividad sea desarrollada como proyecto.

La realización de las actividades como proyectos enmarca a las organizaciones hacia la consecución de resultados y hace eficientes los procesos.

Para comenzar con un proyecto es necesario elaborar el Tablero de Comando que “es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de la organización en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.<sup>1</sup>

Tabla 5.1		Impacto de los Proyectos
Impacto Estratégico de los Proyectos	Peso	
ALTO	5	
MEDIO	3	
BAJO	1	
SIN RELACIÓN	0	

Elaborado por autor.

Para poder determinar cual es el impacto estratégico que tienen cada proyecto en la consecución de los objetivos, se deben multiplicar, los valores presentados en la tabla anterior 4.1 por el peso de cada objetivo, y el resultado obtenido en cada uno se suma, para con ello poder determinar el impacto y prioridad que tiene cada uno.



**TABLA 5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS															
INCIDENCIA	PROYECTOS	1- Desarrollar un plan de inversión de los ingresos anuales.	2- Programa de optimización de activos fijos.	3- Plan de Marketing.	4- Proyectos de protección ambiental.	5- Plan de Control de calidad.	6- Reducción en tiempos de entrega de las obras.	7- Mejora del servicio al cliente.	8- Sistema Integral de Gestión.	9- Certificación de proveedores.	10- Plan de inversión para organismos internacionales.	11- Plan de comunicación tecnológica.	12- Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	13- Mejoramiento del clima laboral.	14- Mejoramiento de la capacitación Personal.
<b>5 = ALTO</b> <b>3 = MEDIO</b> <b>1 = BAJO</b> <b>0 = SIN RELACIÓN</b>															
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE</b>	<b>PESO %</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
1.- Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.	7	3	3	3	3	3	1	3	5	5	3	3	5	1	3
2.- Optimización de activos fijos.	8	3	3	3	3	3	1	3	5	3	3	3	5	1	3
3.- Mejorar la percepción social de la organización.	6	1	3	1	1	5	1	3	1	1	1	1	3	3	3
4.- Desarrollar proyectos con protección ambiental.	6	1	1	3	5	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1
5.- Mejorar el posicionamiento Institucional.	9	3	3	3	3	5	1	3	5	3	3	3	3	1	3
6.- Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.	7	3	1	1	1	1	5	3	5	1	3	1	1	5	1
7.- Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.	6	1	3	1	3	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1
8.- Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta.	6	3	5	3	1	3	3	3	5	3	1	1	3	5	5
9.- Optimizar la gestión Proveedores.	9	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5
10.- Optimizar fondeo de fuentes externas.	7	3	1	1	3	3	3	1	3	3	5	3	3	1	1
11.- Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.	6	1	3	3	1	3	3	3	1	3	5	3	5	3	3
12.- Establecer un modelo de gestión estratégica.	6	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	1
13.- Mejorar el clima laboral.	9	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	3	5	5
14.- Implementar un sistema de capacitación.	8	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	5
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>224</b>	<b>256</b>	<b>248</b>	<b>234</b>	<b>264</b>	<b>214</b>	<b>270</b>	<b>292</b>	<b>212</b>	<b>250</b>	<b>314</b>	<b>322</b>	<b>304</b>	<b>300</b>
<b>PRIORIDAD</b>		<b>12</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Elaborado por autor.

**TABLA 5.3 MATRIZ DE PROYECTOS**

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PLAZO		
				Corto	Mediano	Largo
FINANCIAMIENTO O Y CRECIMIENTO	1	Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.	Desarrollar un plan de inversion de los ingresos anuales.			X
RESPONSABILIDAD SOCIAL	2	Mejorar la percepción social de la organización..	Plan de Marketing.		X	
CLIENTE - MERCADO	3	Mejorar el posicionamiento Institucional.	Plan de Control de calidad.		X	
	4	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.	Mejora del servicio al cliente .		X	
PROCESOS	5	Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta, que permita cubrir los requerimientos del mercado.	Sistema Integral de Gestion.		X	
	6	Optimizar fondeo de fuentes externas.	Plan de inversión para organismos internacionales.		X	
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7	Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.	Plan de comunicación tecnologica.	X		
	8	Establecer un modelo de gestión estratégica.	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	X		
	9	Mejorar el clima laboral.	Mejoramiento del clima laboral.	X		
	10	Implementar un sistema de capacitación.	Plan de Capacitación al Personal.	X		

Elaborado por autor.

## 5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

La elaboración de los perfiles, es la descripción detallada de los proyectos presentados en la matriz de la Proyectos (Tabla 4.1), las cuales están determinadas de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard.

Diseñar un proyecto constituye una serie de propuestas, perfectamente analizadas, de tal manera que la diferencia entre la planeado y lo ejecutado sea mínima, fundamentalmente en cuanto a las actividades a realizar, el presupuesto, el tiempo de ejecución, responsable y recursos necesarios que se pueden presentar al momento de implementar dichos proyectos.

### 5.2.1 CORTO PLAZO

#### PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

##### **Antecedentes:**

DINSE en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión estratégica, razón por la cual no existe una difusión clara de los objetivos y metas de la institución a los funcionarios, e inducirlos a ser parte de la misma, por esto los objetivos no pueden alcanzarse ya que el personal no conoce la visión de la institución, desconoce sus prioridades y genera estancamiento en el desarrollo y crecimiento de la organización.

##### **Alcance:**

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica, que generará conciencia en los funcionarios y los comprometerá con la organización, creándose una cultura de cambio, que permita alcanzar las metas propuestas y enfrentar los constantes cambios del entorno.

##### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica, que permita crear una cultura corporativa de cambio a través del BSC, para comprometer a todo el personal de la institución en la consecución de los objetivos propuestos, en un tiempo no mayor a tres meses.

**Estrategía del Proyecto:**

Construir un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

**Indicador de Gestión o KPI'S:**

Difusión del Modelo de Gestión = Estrategias Ejecutadas/Estrategias Propuestas

**Actividades del proyecto:**

- 1.- Presentación del modelo de gestión estratégica al nivel directivo.
- 2.- Aprobación del modelo de gestión estratégico.
- 3.- Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión.
- 4.- Seleccionar de medios de difusión.
- 5.- Presentación del modelo de gestión estratégica a los funcionarios de la institución.
- 6.- Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.
- 7.- Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.
- 8.- Elaborar del presupuesto.
- 9.- Aprobación del proyecto.

**Tiempo:** Seis meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008.

Fecha de terminación: 31 de Agosto 2008.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Gestión de Administración de Recursos Humanos

Equipo designado para la difusión.

**Costo estimado del proyecto:**

5.200 USD

## **PROYECTO 2: PLAN DE COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA.**

### **Antecedentes:**

La DINSE en la actualidad no cuenta con un Plan de comunicación tecnológica, razón por la cual no existe una adecuada integración de sus miembros que permitan tener resultados óptimos en la consecución los proyectos a realizarse a nivel nacional, por esto la imagen de la institución a decaído notablemente generando estancamiento en el normal desarrollo de la organización.

### **Alcance:**

Desarrollar un Plan de comunicación tecnológica, que permita generar una adecuada optimización del recurso humano, que les permita cumplir con las necesidades de infraestructura educativa a nivel nacional.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un Plan de comunicación tecnológica, para la inversión de manera eficiente recursos que me permiten obtener una repuesta inmediata a los requerimientos diarios de la institución, mediante el compromiso del personal para con la organización, en un tiempo no mayor a tres meses.

### **Estrategia del Proyecto:**

Construir un Plan de comunicación tecnológica.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Sistema de Comunicación = Sist. De comunicación implementados/ Sist. De comunicación actuales.

### **Actividades del proyecto:**

- 1.- Planificación del plan de comunicación tecnológica.
- 2.- Aprobación del Plan de comunicación tecnológica.
- 3.- Desarrollar el cronograma de actividades.

- 4.- Seleccionar del personal adecuado.
- 5.- Elaboración del presupuesto.
- 6.- Identificar los posibles proveedores.
- 7.- Análisis y selección de ofertas.
- 8.- Aprobación del proyecto.
- 9.- Compra e Instalación del sistema.
- 10.- Capacitación del personal.
- 11.- Evaluación y mantenimiento del sistema

**Tiempo:** Tres meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de Junio 2008.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Planificación.

Gestión Financiera.

**Costo estimado del proyecto:**

4.200 USD

## **PROYECTO 3: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.**

### **Antecedentes:**

En la actualidad el personal de la “DINSE” no cuenta con una motivación constante debido a que no se siente parte de la institución, existe una gran incertidumbre en lo que respecta a la toma de decisiones gerenciales, lo que crea conflictos en el clima laboral, esto a su vez genera falta de interés en el trabajo, falta de trabajo en equipo, y poco valor agregado de los empleados a favor de la institución, por lo que la calidad del servicio se ve afectado.

### **Alcance:**

Definir una propuesta de un plan de mejoramiento del clima laboral, a través de un análisis de requerimientos del personal, con el fin de contar con empleados altamente motivados, que generen eficiencia en los procesos institucionales y mejoren la calidad de los productos, siendo una institución cada vez más competitiva y fuerte en el mercado.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan de mejoramiento del clima laboral, que permita mantener un personal altamente motivado, a través de programas de incentivos, basados en el análisis de los requerimientos del personal, buscando su constante bienestar en la institución, con un adecuado clima laboral, en un período menor a un año.

### **Estrategia del proyecto:**

Elaborar un plan de mejoramiento del clima laboral con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los empleados.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Clima laboral = Nivel de Satisfacción de las necesidades del empleado basado en encuestas.

### **Actividades del Proyecto:**

- 1.- Selección y contratación del personal que se encargará del proyecto.
- 2.- Análisis del ambiente de trabajo actual.
- 3.- Coordinar la conformación de los equipos de trabajo.
- 4.- Establecimiento de las 9's para cada área de la organización
- 5.- Establecimientos de medios para la difusión de las 9's
- 6.- Elaboración de programas de concientización.
- 7.- Elaboración del Presupuesto
- 8.- Aprobación del proyecto.

**Tiempo:** Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 31 de Marzo 2009

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsables:**

Gestión Administrativa de Recursos Humanos.

### **Costo estimado del proyecto:**

7.500 USD



## **PROYECTO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.**

### **Antecedentes:**

Actualmente la organización no cuenta con personal calificado, ya que parte de los empleados no han terminado su instrucción superior, sus conocimientos adquiridos han sido en sus labores diarias, esto genera una gran resistencia al cambio, y afecta mucho a la institución respecto de la competencia, y afecta también el desempeño dentro del mercado.

### **Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de un plan continuo de capacitación y competencia es vital para el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, por lo contrario si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la institución podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la institución, a través de programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.

### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un plan permanente de capacitación del personal para mejorar el nivel productivo de la institución.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Número de horas acumuladas de capacitación por persona= Número de horas acumuladas por persona / Horas totales de capacitación por persona.

### **Actividades del proyecto:**

- 1.- Estudio de los requerimientos del personal de institución.
- 2.- Definición de la capacitación a implementar.
- 3.- Evaluación de instituciones que presentan alternativas de capacitación y del perfil de sus capacitados.
- 4.- Selección de la institución responsable de la capacitación.

- 5.- Coordinar la formulación de planes de capacitación con la institución seleccionada.
- 6.- Definir cronogramas de capacitaciones.
- 7.- Aprobación del proyecto.
- 8.- Elaboración del presupuesto.
- 9.- Desarrollo del proyecto.

**Tiempo:** Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 31 de Marzo 2009

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Gestión Administrativa de Recursos Humanos.

**Costo estimado del proyecto:**

8.200 USD

## 5.2.2 MEDIANO PLAZO

### PROYECTO 1: SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

#### **Antecedentes:**

El SIG es un sistema que integra a los procesos, con el objeto de gestionar el desarrollo y crecimiento organizacional, buscando sinergia y alineamiento de cada uno de los procesos operativos de la organización, la DINSE al no contar con un sistema integral de gestión, opera con procesos independientes y desorganizados, no controlados que generan ineficacia en las operaciones diarias de la organización.

#### **Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de un sistema integral de gestión para lograr el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta con procesos integrados y alineados con la visión y misión institucional, no se puede enmarcar a la organización hacia la consecución de metas y resultados programados, fundamentados en la calidad.

#### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un sistema integral de gestión o software, que permita determinar procesos alineados y sinérgicos, con el fin de cada una de las tareas que implican los objetivos organizacionales se cumplan satisfactoriamente, basados en un constante control y evaluación de un plan a través del desarrollo del sistema en sí, cumpliendo así a cabalidad las necesidades de la institución, siendo más fuerte en su mercado, proyecto que se llevará a cabo en un lapso de 2 años.

#### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un sistema de gestión integral, que permita desarrollar en la organización el mejoramiento continuo.

#### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Sistema de Gestión Integral = Número de Procesos Integrados al Sistema/Número Total de Procesos.

### **Actividades del proyecto:**

- 1.- Estudio de los requerimientos de la institución.
- 2.- Identificar instituciones que presentan alternativas de sistemas informáticos de gestión integral.
- 3.- Evaluar a las instituciones.
- 4.- Seleccionar una institución que provea a la “DINSE” del sistema integral de gestión, para la respectiva contratación.
- 5.- Coordinar con la institución proveedora del sistema la formulación y características del sistema de gestión.
- 6.- Elaborar pruebas preliminares de la operatividad del sistema.
- 7.- Establecer el presupuesto requerido.
- 8.- Aprobación del proyecto de implementación del sistema informático de gestión integral.
- 9.- Contratación de la institución seleccionada.
- 10.- Implementación, desarrollo y control del sistema de gestión integral.

**Tiempo:** Veinte meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de Noviembre de 2009.

### **Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsables:**

Gestión de Administración de Recursos Humanos

### **Costo estimado del proyecto:**

5.780 USD

## **PROYECTO 2: MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

### **Antecedentes:**

Actualmente la institución mantiene buenas relaciones con clientes y proveedores, pero en ocasiones las obras tardan en llegar al cliente, lo que desfavorece mucho a la imagen institucional, por otro lado aunque se producen obras que cumplen con estándares de calidad, es necesario elevar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a accesibilidad, que son factores de éxito poco relevantes según la percepción del cliente, para así alcanzar una mayor parte del mercado, mejorando notoriamente ante la competencia.

### **Alcance:**

Definir una propuesta de mejora del servicio al cliente y de un sistema de quejas estableciendo una cultura orientada al cliente, con el objeto de mejorar la calidad del servicio.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan de mejora del servicio, dirigidos a atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz, y a la par elaborar un sistema de quejas que permitan obtener sugerencias de los clientes para mejorar su servicio, estableciéndose para el desarrollo de este proyecto un período no mayor a veinticuatro meses.

### **Estrategia del Proyecto:**

Establecer un plan de mejora de servicio consolidar nuestra relación con el cliente. Crear un sistema de quejas que nos permita conocer lo que piensa el cliente del servicio, mejorando la calidad del mismo.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Satisfacción en el servicio = (# de clientes satisfechos/ # Total de clientes) \* 100.

### **Actividades del Proyecto:**

- 1.- Realizar encuestas de satisfacción del cliente en cuanto al servicio, para definir el conocimiento del cliente en cuanto a las obras que realiza la institución.
- 2.- Análisis del proceso de servicio actual.
- 3.- Análisis del sistema de control de calidad actual de servicio al cliente.
- 4.- Implementar mejoras de desempeño continuo a través de la capacitación al personal en lo que respecta al servicio al cliente, tomando como base los requerimientos identificados en las encuestas de satisfacción del servicio.
- 5.- Seleccionar un equipo de trabajo responsable del área de quejas.
- 6.- Realizar pruebas preliminares del funcionamiento del área de quejas.
- 7.- Elaboración del presupuesto para la implementación del área de quejas.
- 8.- Aprobación del proyecto.
- 9.- Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** Veinte meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 30 de Noviembre de 2009.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsables:**

Comunicación y Participación Ciudadana.

### **Costo estimado del Proyecto:**

6.470 USD

## **PROYECTO 3: CONTROL DE CALIDAD.**

### **Antecedentes:**

A pesar de la buena percepción del cliente respecto a la calidad de las obras realizadas por la "DINSE" este no cuenta con un adecuado control de calidad, lo que ha generado una considerable incumplimiento en la entrega de las obras en el tiempo programado, lo que sin duda genera deterioro de la imagen de la organización, haciendo a la institución menos eficiente y eficaz en su normal operación.

### **Alcance:**

Establecer una propuesta de control de calidad para disminuir el tiempo de entrega de obra, agilizar procesos y optimizar recursos que favorezcan a la organización.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de control de calidad que permita mantener un adecuado control de los procesos y sus responsables, a través de un manejo eficiente de los recursos, con el fin de hacer eficiente la operación de la institución, brindando un mejor servicio final al cliente, el proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.

### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un programa de control de calidad para mantener una eficiente operación institucional.

### **Indicador de Gestión o KPI's:**

Incremento del servicio. = (# obras terminadas dentro de la programado / # de obras totales) \* 100.

### **Actividades del Proyecto:**

- 1.- Análisis de las condiciones actuales de calidad en la institución.
- 2.- Identificar los problemas que afectan a la calidad de las obras de la institución.
- 3.- Establecer estándares de desempeño.
- 4.- Determinar mediciones de desempeño.
- 5.- Establecer límites de control.
- 6.- Tomar medidas correctivas, en las áreas con falencias de calidad.
- 7.- Evaluación de resultados obtenidos.
- 8.- Elaboración del programa de calidad.
- 9.- Determinar el presupuesto para el proyecto de control de calidad.
- 10.- Aprobación del Proyecto.
- 11.- Implementación y control del proyecto de control de calidad.

**Tiempo:** Veinte meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 30 de Noviembre de 2009.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsable:**

Gestión Administrativa.

### **Costo estimado del Proyecto:**

5.330 USD



### 5.2.3 LARGO PLAZO

#### PROYECTO 1: PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

##### **Antecedentes:**

La institución en la actualidad no presenta un adecuado manejo de activos fijos y la ineficiencia del mismo genera que la organización no conozca realmente su manejo no es óptimo, perjudicando el manejo del presupuesto anual de la organización.

##### **Alcance:**

Definir un programa de optimización de activos fijos, que permita determinar prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y establecimiento de optimización de activos, mejorando el crecimiento de la institución.

##### **Objetivos del proyecto:**

Desarrollar un programa de optimización de activos fijos, para mejorar el crecimiento de la organización a través de un buen manejo adecuado de activos fijos que se vera reflejado en el buen desempeño general de la organización, el proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.

##### **Objetivos Específicos:**

- Controlar y evaluar de manera eficiente el uso de los activos fijos que posee la institución, en un ciclo específico de tiempo.
- Mejorar el sistema control de la institución para obtener información real, oportuna y de forma inmediata.
- Mejorar el sistema de manejo de activos fijos para su optimización.
- 

##### **Estrategia del proyecto:**

Elaborar un programa de optimización de activos fijos que permitan mejorar el nivel de crecimiento.

Elaborar programas de optimización y control de los activos fijos.

**Actividades del Proyecto:**

- 1.- Establecer un plan operativo por área.
- 2.- Determinar las adecuadas partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.
- 3.- Identificar los Costos Operacionales de la institución.
- 4.- Determinar un sistema de control para el manejo de activos fijos.
- 5.- Someter estas propuestas al nivel directivo de la institución para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación
- 6.- Evaluación
- 7.- Aprobación del Proyecto.
- 8.- Implementación y control del proyecto de optimización de activos fijos.

**Indicador de Gestión o KPI'S**

Rendimiento = % de rendimiento de los Activos Fijos.

**Tiempo:** Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 31 de Abril 2010.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

Planificación.

Gestión Financiera.

Gestión Administrativa.

Equipo designado para el proyecto

**Costo estimado del Proyecto:**

6.030 USD

## **PROYECTO 2: PLAN DE INVERSIÓN PARA ORGANISMOS INTERNACIONALES.**

### **Antecedentes:**

La DINSE en la actualidad no cuenta con un Plan de inversión para canalizar fondos de organismos internacionales, razón por la cual no existe lo suficientes recursos para satisfacer la demanda a nivel nacional, generando estancamiento en el normal desarrollo de la organización.

### **Alcance:**

Desarrollar un Plan de inversión para organismos internacionales, que permita generar recursos de autogestión, para no depender de un presupuesto específico para cubrir la demanda existente de infraestructura educativa a nivel nacional.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un Plan de inversión para organismos internacionales, que permita incrementar los ingresos anuales, que le permita cumplir con la misión institucional invirtiendo los recursos de una manera eficiente los recursos, en proyectos de desarrollo educativo, en un tiempo de veinticuatro meses.

### **Estrategia del Proyecto:**

Construir un Plan de inversión para organismos internacionales.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Alianzas estratégicas = % de recursos por autogestión.

### **Actividades del proyecto:**

- 1.- Planificación de inversión para organismos internacionales.
- 2.- Aprobación del Plan de inversión para organismos internacionales.
- 3.- Desarrollar el cronograma de actividades.
- 4.- Seleccionar del personal adecuado.

5.- Presentación del Plan de inversión para organismos internacionales, al personal de la institución.

6.- Capacitar a todo el personal respecto al Plan de inversión para organismos internacionales.

7.- Evaluación al personal respecto al Plan de inversión para organismos internacionales.

**Tiempo:** Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 31 de Abril 2011.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Planificación.

Gestión Financiera.

**Costo estimado del proyecto:**

4.200 USD

## **PROYECTO 3: PLAN DE MARKETING.**

### **Antecedentes:**

La DINSE en la actualidad no ha realizado investigaciones de mercado por lo que se ha visto la necesidad de realizar un plan de marketing que le permita conocer las necesidades y requerimientos de los clientes, sino también de poder segmentar de mejor manera el mercado, establecer estrategias de marketing personalizadas, las cuales logren fidelizar y satisfacer a los clientes.

### **Alcance:**

El propósito de implementar un plan de marketing, es el de establecer estrategias del marketing, con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación, segmentar el mercado, determinar sus necesidades y posesionarse como nombre.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un Plan de de marketing, que permita definir los segmentos de mercado, así como las necesidades de clientes actuales y potenciales.

### **Estrategia del Proyecto:**

- Investigación de mercado.
- Personalización de relaciones con los clientes.
- Gestión de Nombre.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Crecimiento del mercado. = (# de clientes nuevos / # de clientes Totales) \* 100.

### **Actividades del proyecto:**

1. Realización de Asambleas Generales.
2. Realizar un análisis situacional.
  - Análisis externo.
  - Análisis interno.
  - Planteamiento de la matriz FODA.

3. Descripción y segmentación de Mercado.
  - Definición de variables de segmentación.
  - Identificación y evaluación de los segmentos de mercado.
  - Selección de los mercados META.
4. Definición de objetivos de Mercadotecnia.
5. Propuesta Estratégica.
  - Misión y Visión de la unidad de negocios Definición de variables de segmentación.
  - Definición de objetivos de Negocio.
  - Estrategias Operativas
6. Definición de estrategias Básicas, Crecimiento y competencia.
7. Definición de estrategias de mezcla de Mercadotecnia.
8. Presupuesto financiero del Plan de Mercadeo.
9. Implementación de controles en un Plan de Mercadeo.
10. Medir los resultados.

**Tiempo:** Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008

Fecha de terminación: 31 de Abril 2011.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Planificación.

Gestión Financiera.

**Costo estimado del proyecto:**

5.900 USD.



Tabla 5.5 Proyecto No. 1

ministerio de educación ECUADOR		PROGRAMA Nro. 1																DINSE								
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		Gestión de Administración de Recursos Humanos																								
DIRECCIÓN:		PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																								
PROGRAMA :		DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.																								
PROYECTO :		Gestión de Administración de Recursos Humanos																								
RESPONSABLE :		Equipo designado para la difusión.																								
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica, que permita crear una cultura corporativa de cambio a través del BSC, para comprometer a todo el personal de la institución en la consecución de los objetivos propuestos, en un tiempo no mayor a tres meses.																								
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN.</b>		2 0 0 8																								
<b>a) Planificación del estudio.</b>		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y creditos		
TIEMPO		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
<b>ACTIVIDAD</b>																										
DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.																								4.850,00		
1 Presentación del modelo de gestión estratégica al nivel directivo.																						Aceptación del programa.	DIRECTOR NACIONAL	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Tiempo de la	850,00
2 Aprobación del modelo de gestión estratégico.																						Aceptación del programa.	COMITÉ DE APROBACIÓN	Programa de la filosofía.	validez de información	250,00
3 Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión.																						Cumplimiento del cronograma.	EQUIPO ASIGNADO.	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	500,00
4 Seleccionar de medios de difusión.																						Facilitar la difusión del modelo de gestión estratégica.	COMITÉ DE APROBACIÓN	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	1.500,00
5 Presentación del modelo de gestión estratégica a los funcionarios de la institución.																						100% de Comprensión.	EQUIPO ASIGNADO.	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	350,00
6 Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.																						100% de Capacitación.	EQUIPO ASIGNADO.	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	200,00
7 Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.																						Evaluar el conocimiento de los funcionarios de la institución.	DIRECTOR	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	150,00
8 Elaborar del presupuesto.																						Propuesta efectiva.	EQUIPO ASIGNADO.	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	650,00
9 Aprobación del proyecto.																						Aceptación del proyecto.	COMITÉ DE APROBACIÓN	Humanos Materiales. Tecnológicos.	validez de información	400,00
Fecha de Inicio:																						01 de Abril 2008.				
Fecha de Terminación:																						31 de Agosto 2008.				
Unidad de medida :																						Encuestas nivel de conocimiento y aceptación.				
<b>b) Proceso de seguimiento y retroalimentación</b>																										
Verificación Parcial Inicial:																						01 de Mayo 2008.				
Verificación Parcial Final:																						30 de Agosto 2008.				
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																										

Elaborado por autor.



**Tabla 5.6 Proyecto No. 2**

ministerio de educación ECUADOR		PROGRAMA No. 2																DINSE DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS UNIDAD EJECUTORA																								
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL.</b>		<b>DIRECCIÓN:</b> <b>PROGRAMA :</b> <b>PROYECTO :</b> <b>RESPONSABLE :</b>																																								
<b>II. OBJETIVOS.</b>		<b>PLANIFICACIÓN.</b> <b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b> <b>Plan de comunicación tecnológica.</b> <b>Planificación.</b> <b>Equipo designado.</b>																																								
<b>Objetivo Estratégico:</b>		Desarrollar un Plan de comunicación tecnológica, para la inversión de manera eficiente recursos que me permiten obtener una repuesta inmediata a los requerimientos diarios de la institución, mediante el compromiso del personal para con la organización, en un tiempo no mayor a tres meses.																																								
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN.</b>		2 0 0 8																																								
<b>a) Planificación del estudio.</b>		ABRIL				MAYO				JUNIO				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL					Aumento cuentas activas y credits																							
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>TIEMPO</b>																<b>METAS</b>					<b>RESPONSABLE</b>					<b>RECURSOS NECESARIOS</b>					<b>LIMITACIONES</b>					<b>PRESUPUESTO</b>				
Plan de comunicación tecnológica.																																						4.200,00				
1 Planificación del plan de comunicación tecnológica.		[Color: Blue]																Aceptación del programa.					DIRECTOR					Humanos Materiales. Tecnológicos.					Tiempo					150,00				
2 Aprobación del Plan de comunicación tecnológica.		[Color: Blue]																Aceptación del programa.					COMITÉ DE APROBACIÓN					Programa de la filosofía.					validez de la información					200,00				
3 Desarrollar el cronograma de actividades.		[Color: Blue]																Cumplimiento del cronograma.					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					Falta de cooperación.					150,00				
4 Seleccionar del personal adecuado.		[Color: Blue]																Personal tecnico.					COMITÉ DE APROBACIÓN					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					500,00				
5 Elaboración del presupuesto.		[Color: Blue]																100% de Aceptacion..					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					650,00				
6 Identificar los posibles proveedores.		[Color: Blue]																100% de cumplimiento.					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					100,00				
7 Análisis y selección de ofertas.		[Color: Blue]																100% de cumplimiento.					COMITÉ DE APROBACIÓN					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					100,00				
8 Aprobación del proyecto.		[Color: Blue]																100% de cumplimiento.					COMITÉ DE APROBACIÓN					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					100,00				
9 Compra e Instalación del sistema.		[Color: Blue]																100% de cumplimiento.					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					Tiempo					1.800,00				
10 Capacitación del personal.		[Color: Blue]																100% de comprension..					PROVEEDOR					Humanos Materiales. Tecnológicos.					Tiempo					300,00				
11 Evaluación y mantenimiento del sistema		[Color: Blue]																Evaluar el conocimiento de los funcionarios de la institución.					DIRECTOR					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					150,00				
<b>Fecha de Inicio:</b>		01 de Abril 2008.																																								
<b>Fecha de Terminación:</b>		30 de Junio 2008.																																								
<b>Unidad de medida :</b>		Encuestas nivel de conocimiento y aceptación.																																								
<b>b) Proceso de seguimiento y retroalimentación</b>		<b>Construir un Plan de comunicación tecnológica.</b> <b>Evaluación de medios Implantados.</b>																																								
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>		01 de Mayo 2008.																																								
<b>Verificación Parcial Final:</b>		30 de Junio 2008.																																								
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																										

Elaborado por autor.



Tabla 5.8 Proyecto No. 4

ministerio de educación ECUADOR		PROGRAMA Nro. 4												DINSE																									
<b>I. INFORMACION GENERAL.</b>		Gestión Administrativa de Recursos Humanos. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL. Director. Equipo designado.																																					
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Objetivo Estratégico: Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la institución, a través de programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.																																					
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN.</b>		2 0 0 8																																					
<b>a) Planificación del estudio.</b>		2009												INDICADOR DE EXITO GLOBAL																									
		ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO			Aumento cuentas activas y creditos	
		TIEMPO																	METAS		RESPONSABLE		RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES		PRESUPUESTO												
<b>ACTIVIDAD</b>																																							
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.</b>																											8,200.00												
1 Estudio de los requerimientos del personal y institución.																			Establecer equipo de trabajo.		DIRECTOR		Tecnológicos.		Tiempo		2,800.00												
2 Definición de la capacitación a implementar.																			Conocer requerimientos.		COMITÉ DE APROBACIÓN		Programa de la filosofía.		validez de la información		500.00												
3 Evaluación de instituciones que presentan alternativas de capacitación y del perfil de sus																			Establecer las mejores opciones.		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales.		Falta de cooperación.		700.00												
4 Selección de la institución responsable de la capacitación.																			Seleccionar la mejor propuesta.		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		500.00												
5 Coordinar la formulación de planes de capacitación con la institución seleccionada.																			Evaluación de los planes.		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		1,200.00												
6 Definir cronogramas de capacitaciones.																			100% de Comprensión.		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		400.00												
7 Elaborar del presupuesto.																			Propuesta efectiva.		EQUIPO ASIGNADO.		Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		250.00												
8 Aprobación del proyecto.																			Aceptación del proyecto.		COMITÉ DE APROBACIÓN		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		850.00												
9 Implementación del proyecto.																			100% de seguimiento y control		EQUIPO ASIGNADO.		Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		1,000.00												
Fecha de Inicio:																											01 de Abril 2008.												
Fecha de Terminación:																											31 de Marzo 2009.												
Unidad de medida :																											Encuestas nivel de conocimiento y aceptación.												
<b>b) Proceso de seguimiento y retroalimentación</b>																																							
																											Establecer nuevos planes de acuerdo a los avances y requerimientos de la época. Medir y evaluar los planes implementados.												
- Verificación Parcial Inicial:																											01 de Mayo 2008.												
- Verificación Parcial Final:																											30 de Marzo 2009.												
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																							

Elaborado por autor.



Tabla 5.10 Proyecto No. 6

ministerio de educación ECUADOR		PROGRAMA Nro. 6																												DINSE DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS UNIDAD EJECUTORA																								
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		Comunicación y Participación Ciudadana. PERSPECTIVA DEL CLIENTE. MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE. Responsable: Director. Equipo designado.																																																				
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Objetivo Estratégico: Desarrollar un plan de mejora del servicio, dirigidos a atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz, y a la par elaborar un sistema de quejas que permitan obtener sugerencias de los clientes para mejorar su servicio, estableciéndose para el desarrollo de este proyecto un período no mayor a veinticuatro meses.																																																				
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN.</b>																																																						
<b>a) Planificación del estudio.</b>		2008														2009														INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL					Aumento cuentas activas y credits																			
		TIEMPO																												METAS					RESPONSABLE					RECURSOS NECESARIOS					LIMITACIONES					PRESUPUESTO				
<b>MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE.</b>																																																		6.470,00				
1 Realizar encuestas de satisfacción del cliente en cuanto al servicio, para definir el conocimiento del cliente en cuanto a las obras que realiza la institución.																														80% de Clientes encuestados					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					360,00				
2 Análisis del proceso de servicio actual.																														Verificación de la satisfacción actual del cliente.					EQUIPO ASIGNADO.					Programa de la filosofía.					Tiempo					350,00				
3 Análisis del sistema de control de calidad actual de servicio al cliente.																														100% de satisfacción.					DIRECTOR.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					400,00				
4 Implementar mejoras de desempeño continuo a través de la capacitación al personal en lo que respecta al servicio al cliente, tomando como base los requerimientos identificados en las encuestas de satisfacción del servicio.																														100% cumple lo requerido.					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					480,00				
5 Seleccionar un equipo de trabajo responsable del área de quejas.																														Selección del mejor personal.					DIRECTOR.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					900,00				
6 Realizar pruebas preliminares del funcionamiento del área de quejas.																														10% de error.					EQUIPO ASIGNADO.					Humanos Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					330,00				
7 Elaboración del presupuesto para la implementación del área de quejas.																														Propuesta Optima.					EQUIPO ASIGNADO.					Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					350,00				
8 Aprobación del proyecto.																														Contratación.					DIRECTOR.					Materiales. Tecnológicos.					validez de la información					1.300,00				
9 Implementación y control del proyecto.																														100% de seguimiento y control					EQUIPO ASIGNADO.					Materiales. Tecnológicos.					Tiempo					2.000,00				
Fecha de Inicio:		01 de Abril 2008.																																																				
Fecha de Terminación:		30 de Noviembre 2009.																																																				
Unidad de medida :		Encuestas nivel de conocimiento y aceptación.																																																				
<b>b) Proceso de seguimiento y retroalimentación</b>																																																						
		Establecer planes de avance del proyecto. Medir y evaluar la demanda existente.																																																				
Verificación Parcial Inicial:		01 de Mayo 2008.																																																				
Verificación Parcial Final:		30 de Noviembre del 2009.																																																				
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																																						

Elaborado por autor.



Tabla 5.12 Proyecto No. 8



ministerio de educación ECUADOR		PROGRAMA Nro. 8																												DINSE DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS UNIDAD EJECUTORA									
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		Gestión Administrativa. PERSPECTIVA DEL CLIENTE. PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS. Director. Equipo designado.																																					
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Desarrollar un programa de optimización de activos fijos, para mejorar el crecimiento de la organización a través de un buen manejo adecuado de activos fijos que se vera reflejado en el buen desempeño general de la organización, el proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.																																					
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN.</b>																																							
<b>a) Planificación del estudio.</b>		2008							2009							2010							INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y credits														
TIEMPO		A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	
ACTIVIDAD																														METAS		RESPONSABLE		RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES		PRESUPUESTO	
PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.																																						6.040,00	
1 Establecer un plan operativo por área.																														Conocer requerimientos.		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		360,00	
2 Determinar las adecuadas partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.																														Verificación de necesidades..		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		Tiempo		250,00	
3 Identificar los Costos Operacionales de la institución.																														Cubrir el requerimiento.		DIRECTOR.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		400,00	
4 Determinar un sistema de control para el manejo de activos fijos.																														Identificar el sistema..		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		3.600,00	
5 Someter estas propuestas al nivel directivo de la institución para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación																														Fijar medidas claves de desempeño.		DIRECTOR.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		480,00	
6 Evaluación																														Toma de decisiones adecuadas.		DIRECTOR.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		130,00	
7 Aprobación del Proyecto.																														Evaluación de medidas aplicadas.		DIRECTOR.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		350,00	
8 Implementación y control del proyecto de optimización de activos fijos.																														Propuesta efectiva.		EQUIPO ASIGNADO.		Humanos Materiales. Tecnológicos.		validez de la información		470,00	
Fecha de Inicio:																																						01 de Abril 2008.	
Fecha de Terminación:																																						31 de Abril del 2010.	
Unidad de medida :																																						Encuestas nivel de conocimiento y aceptación.	
<b>b) Proceso de seguimiento y retroalimentación</b>																																							
		Definir politicas estrategicas. Evaluacion y monitoreo continuo.																																					
Verificación Parcial Inicial:																																						01 de Abril 2008.	
Verificación Parcial Final:																																						31 de Abril del 2010.	
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																							

Elaborado por autor.





**Tabla 5.14 Proyecto No. 10**

 <b>PROGRAMA Nro. 10</b> 	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL.</b>	
DIRECCIÓN:	Gestión Administrativa.
PROGRAMA :	PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.
PROYECTO :	PLAN DE MARKETING.
RESPONSABLE :	Director. Equipo designado.
<b>II. OBJETIVOS.</b>	
Objetivo Estratégico:	Desarrollar un Plan de marketing, que permita definir los segmentos de mercado, así como las necesidades de clientes actuales y potenciales.
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN.</b>	
<b>a) Planificación del estudio.</b>	
TIEMPO	2008 (A, M, J, J, A, S, O, N, D) 2009 (E, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D) 2010 (E, F, M, A, M, J, J, A, S, O, N, D) 2011 (E, F, M, A)
ACTIVIDAD	<b>INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL</b> <b>Aumento cuentas activas y créditos</b>
PLAN DE MARKETING.	<b>METAS</b> <b>RESPONSABLE</b> <b>RECURSOS NECESARIOS</b> <b>LIMITACIONES</b> <b>PRESUPUESTO</b>
1 Realización de Asambleas Generales	1 Vez al año DIRECTOR Tiempo 400,00
2 Realizar un análisis situacional	Diagnostico efectuado. DIRECTOR Información interna validez de la información 150,00
- Análisis externo	DIRECTOR Información externa validez de la información 150,00
- Análisis interno	DIRECTOR Información interna validez de la información 100,00
- Planteamiento de la matriz FODA	DIRECTOR Información interna externa validez de la información 100,00
3 Descripción y segmentación de Mercado	80% de segmentación de mercado DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 350,00
- Definición de variables de segmentación	DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 100,00
- Identificación y evaluación de los segmentos de mercado.	DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 150,00
- Selección de los mercados META.	DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 100,00
4 Definición de objetivos de Mercadotecnia	Objetivos propuestos DIRECTOR Información de normatividad reformas validez de la información 200,00
5 Propuesta Estratégica	Un propuesta efectuada DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 500,00
- Misión y Visión de la unidad de negocios	DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 150,00
- Definición de objetivos de Negocio	DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 150,00
- Estrategias Operativas	DIRECTOR Informes anteriores validez de la información 200,00
6 Definición de estrategias Básicas. Crecimiento y competencia.	Estrategias propuestas DIRECTOR Plan y programa de capacitación validez de la información 300,00
7 Definición de estrategias de mezcla de Mercadotecnia (4p)	Estrategias propuestas DIRECTOR Plan y programa de capacitación validez de la información 300,00
8 Presupuesto financiero del Plan de Mercadeo	Presupuesto del plan de mercadeo DIRECTOR Plan de mercadeo Presupuesto 2.000,00
9 Implementación de controles en un Plan de Mercadeo	Controles implantados DIRECTOR Plan de mercadeo validez de la información 300,00
10 Medir los resultados	100% de seguimiento y control DIRECTOR Acciones de control validez de la información 300,00
Fecha de Inicio:	01 de Abril 2008.
Fecha de Terminación:	31 de Abril 2011.
Unidad de medida :	Encuestas nivel de conocimiento y aceptación.
<b>b) Proceso de seguimiento y retroalimentación</b>	
	Establecer planes de avance del proyecto. Medir y evaluar los planes implementados.
- Verificación Parcial Inicial:	01 de Abril 2008.
- Verificación Parcial Final:	31 de Abril 2011.
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>	

Elaborado por auto.

## **5.4 Desarrollo del Proyecto.**

Para desarrollar los proyectos se tomara en cuenta los de corto Plazo, establecido en la Matriz de Proyectos (Tabla 5.3) es decir los planificados hasta Marzo del 2009. A continuación se enumeran los proyectos a desarrollarse:

- Difusión del modelo de gestión estratégica.
- Plan de comunicación tecnológica.
- Mejoramiento del Clima laboral.
- Plan de capacitación al personal.

En los siguientes numerales se desarrollara los proyectos antes mencionados.

### **5.4.1 PROYECTO No. 1: Difusión del modelo de gestión estratégica.**

#### **5.4.1.1 Antecedentes:**

DINSE en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión estratégica, razón por la cual no existe una difusión clara de los objetivos y metas de la institución a los funcionarios, e inducirlos a ser parte de la misma, por esto los objetivos no pueden alcanzarse ya que el personal no conoce la visión de la institución, desconoce sus prioridades y genera estancamiento en el desarrollo y crecimiento de la organización.

#### **5.4.1.2 Alcance:**

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica, que generará conciencia en los funcionarios y los comprometerá con la organización, creándose una cultura de cambio, que permita alcanzar las metas propuestas y enfrentar los constantes cambios del entorno.

#### **5.4.1.3 OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica, que permita crear una cultura corporativa de cambio a través del BSC, para comprometer a todo el personal de la institución en la consecución de los objetivos propuestos, en un tiempo no mayor a tres meses.

#### **5.4.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Involucrar a todos los miembros de la organización dirigidos a la consecución de objetivos, basados en una cultura de cambio.
- Convencer a cada uno de los miembros de la organización de la importancia de sus labores en la institución, de lo cual depende el éxito del modelo de gestión estratégica.

#### **5.4.1.5 JUSTIFICACIÓN:**

La difusión del modelo de gestión estratégica establece la base para que todo el personal de la institución conozca hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, las labores que deben desempeñar para alcanzar los objetivos propuestos, además de que se sientan comprometidos y como parte importante para el desarrollo y progreso de la organización

Es importante que en la institución exista además una adecuada comunicación del modelo para que el personal sienta la responsabilidad en cada área y puesto de trabajo, y la importancia de esto para la consecución de metas establecidas, por esta razón que es importante la difusión del modelo de gestión estratégica, ya que se enfoca en el cambio de la mentalidad de los funcionarios y en crear una cultura corporativa acertada para enfrentar los cambios del entorno.

#### **5.4.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

##### **ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL NIVEL DIRECTIVO.**

Cuando se ha terminado el modelo de gestión estratégica, se lo deberá presentar para su respectiva aprobación a Director Nacional de la Institución, se explicará en forma clara el desarrollo del modelo en sí, en láminas de Power Point, y resaltar los puntos más importantes como:

- Introducción del modelo de gestión estratégica.
- Resultados del análisis situacional.
- Mapa estratégico por perspectivas.
- Mapa estratégico corporativo.
- Cuadro de mando integral.
- Proyectos a realizarse.
- Presupuesto de los proyectos.

### **ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO.**

La decisión de aprobar el proyecto estará a cargo del Director Nacional posteriormente a la realización de un estudio de factibilidad, de acuerdo a los recursos con los que cuenta la Institución.

De no haber observaciones se continuará con la comunicación del modelo a toda la organización, de no ser así se realizarán las correcciones pertinentes y se aprobará el proyecto.

### **ACTIVIDAD 3: DESARROLLAR EL CRONOGRAMA PARA LA COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN.**

Cuando el proyecto ya ha sido aprobado se determinará el tiempo para comunicar y difundir el Modelo de Gestión Estratégica, al personal administrativo y operativo de la organización, este tiempo se establecerá en base a los siguientes factores:

- Tiempo para la preparación e impresión del material requerido.
- Tiempo en el que tanto el personal administrativo y operativo no cuenten con grandes cargas de trabajo y estén prestos y sin complicaciones a recibir la información del modelo de gestión.

Cuando ya se hayan establecido los tiempos anteriormente mencionados, se determinarán las fechas pertinentes para su comunicación y difusión:

**CUADRO 5.1 CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

<b>FECHA</b>	<b>HORARIO</b>
Lunes 7 de Abril	15H30 a 17H30 Personal Administrativo
Lunes 14 de Abril	15H30 a 17H30 Personal Operativo
Lunes 5 de Mayo	15H30 a 17H30 Talleres Grupales
Lunes 26 de Mayo	15H30 a 17H30 Talleres Grupales
Lunes 9 de Junio	15H30 a 17H30 Evaluación a los funcionarios
Lunes 23 de Junio	15H30 a 17H30 Análisis de los resultados
Lunes 14 de Julio	15H30 a 17H30 Informe de los resultados

**Elaborado por:** Autor



Como se puede observar se han determinado los días Lunes para la difusión, ya que en estos días existe menos carga de trabajo, haciéndose factible la participación de todos los funcionarios de la organización.

#### **ACTIVIDAD 4: SELECCIONAR DE MEDIOS DE DIFUSIÓN**

Aprobados los tiempos para la difusión del modelo de gestión estratégica, se procederá a elegir los medios adecuados de difusión que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo. Los medios a utilizarse serían:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Carteleras.
- Carnes para todo el personal.
- Realización de talleres.
- CD Interactivo, con canciones que muestren y recalquen la misión, visión y objetivo corporativo de la “DINSE”.

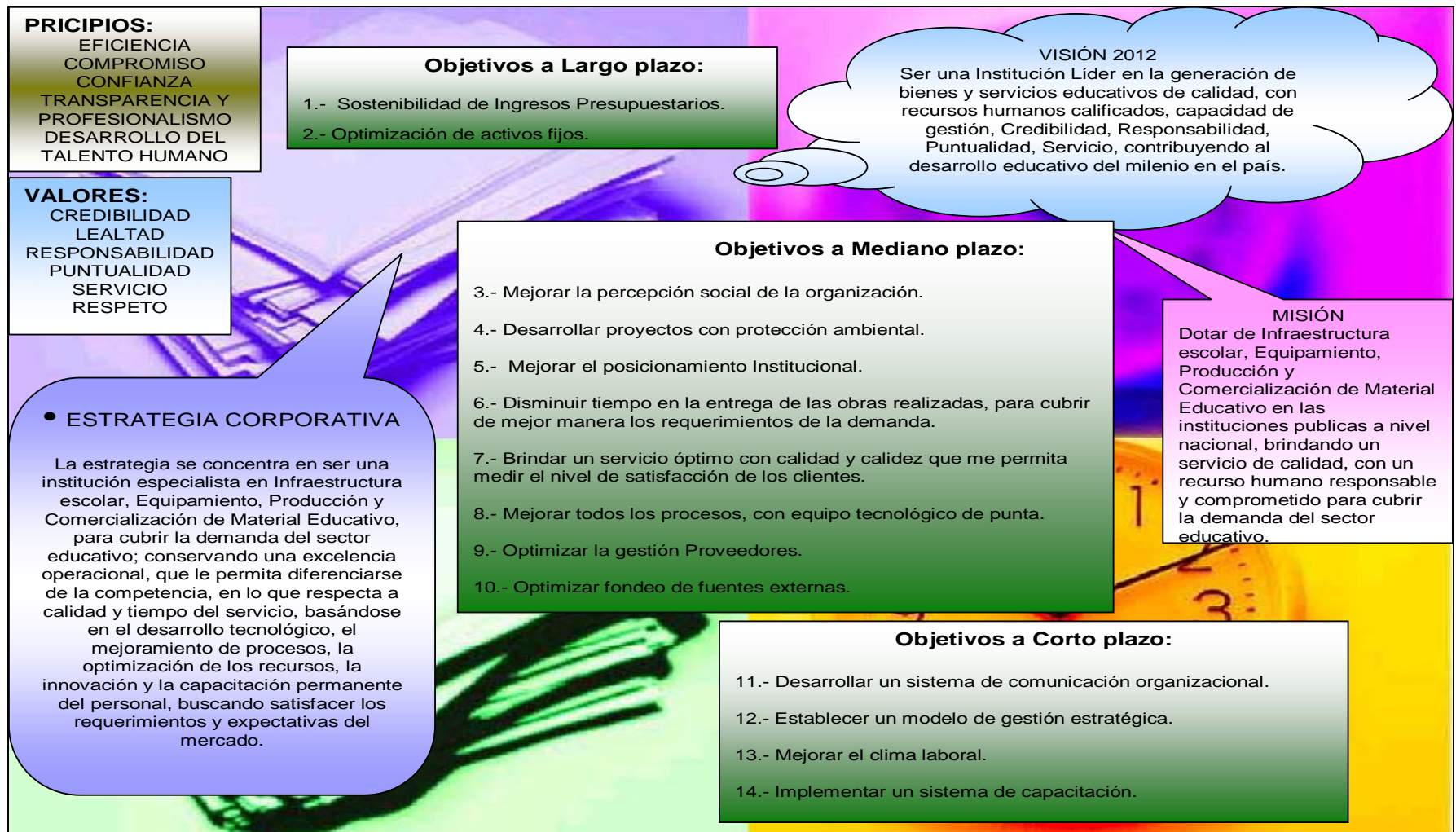
a.- Diseño del material a utilizarse:

- **Carteleras.**

Las carteleras son el medio de comunicación más efectivo, debido a su facilidad de ubicación y tiempo de permanencia, además de su bajo costo al realizarlo. Este tipo de medio es tan efectivo y el resultado que produce es grande, ya que, facilita la percepción de los mensajes a un grupo definido de personas como la recordación continua.

El modelo de cartelera que se plantea contiene cada una de los puntos importantes de la filosofía como son los valores, principios, misión, visión y objetivos, es decir, un Mapa Estratégico Corporativo.

**Grafica 5.1. Diseño del Mapa Estratégico Cartelera.**



Elaborado por autor.

- **Carnes para todo el personal.**

La finalidad de diseñar y entregar carnes a todos los funcionarios de la DINSE, es lograr identificarlos con la institución y que mantengan siempre presente cuales son los valores y principios que se fomentan, además de su misión y visión organizacional.

El diseño de estas identificaciones es tipo carné de plástico con cordón colgante en los que se incluirá:

**Anverso:**

- Nombre y marca de la institución.
- Nombre del Funcionario.
- Fotografía del Funcionario.
- Numero de Cedula de Identidad.
- Departamento al que pertenece.

**Reverso:**

- Misión.
- Visión.

Además el cordón colgante tendrá en nombre de la institución, el mismo que tendrá el siguiente diseño:



**Grafica 5.2 Diseño de Carnes Colgantes.**

**ANVERSO:**



**REVERSO:**



**Elaborado por:** Autor

**INGENIERIA COMERCIAL**  
**MARIA SOL ANDRADE GUERRA**



## **ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN.**

Con la aprobación del modelo y de los tiempos requeridos para su difusión, se presentará el modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la institución, conformado por:

- Director Nacional.
- Director Administrativo.
- Director de Planificación.
- Director de Participación y Comunicación ciudadana.
- Director de RRHH.
- Director Financiero.
- Director de Infraestructura.
- Director de Fiscalización.

En la presentación se expondrá un resumen del diagnóstico situacional, mapa estratégico por perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando integral y proyectos con el responsable de su implementación, y cuadro resumen de los proyectos que debe ejecutar cada Director.

## **ACTIVIDAD 6: CAPACITAR A TODO EL PERSONAL RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN.**

Para comprometer al personal con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres:

- Taller de evaluación del Modelo de Gestión Estratégica.

A continuación el taller a desarrollarse:

<b>TALLER DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 20px;"><b>TALLER No.- 1</b></div>
<b>OBJETIVO:</b> Determinar el nivel de conocimientos adquiridos durante el período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.
1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la Institución?
2.- ¿Qué valores tiene la Institución?
3.- ¿Cuál es la Misión de la Institución?
4.- La Visión de la DINSE es.....
5.- ¿Cuál es el objetivo de la Organización?
6.- ¿En qué proyectos intervengo?
7.- ¿Cómo voy a evaluar cada proyecto en el que intervengo?

**Elaborado por:** Autor

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

### **6.1 Taller de integración entre el personal**

Pretende mejorar las relaciones entre los funcionarios e inmiscuir los valores y principios organizacionales en cada actividad de su trabajo.

Para la consecución del taller se realizaran las siguientes actividades:

- Formación de grupos de trabajo.
- En CD interactivo realizar la presentación de la importancia de la unión laboral, y de la importancia de esta en la consecución de objetivos institucionales, través de infocus.
- Pancartas comunicativas de la filosofía corporativa de la institución.
- Interacción entre los funcionarios, de lo visto anteriormente.
- Comentarios de los resultados obtenidos.

- Evaluación de lo captado y difundido a cada funcionario.  
A continuación el taller a desarrollarse:

<b>TALLER DE INTEGRACIÓN PERSONAL</b>	
<b>TALLER No.- 2</b>	
OBJETIVO: El siguiente taller le ayudará a conocer más a sus compañeros de trabajo, responda las siguientes preguntas con la información obtenida en su grupo de trabajo.	
1.- ¿Por qué motivo sus compañeros ingresaron a trabajar en esta Institución?	
2.- ¿Qué objetivos tiene cada uno de sus compañeros?	
3.- ¿Cree usted que la institución colaborará al cumplimiento de los objetivos descritos en la pregunta anterior?	
4.- ¿Cree usted que si se cumplen los objetivos institucionales podrá cumplir también con sus objetivos personales?	
5.- ¿Cuál de los principios presentados cree que usted aplica en su trabajo, y que principio le parece el más importante para el desarrollo laboral?	
6.- ¿Qué valor aplicaría para desempeñar de mejor manera sus labores?	
7.- ¿Qué haría usted día a día para cumplir con el objetivo corporativo?	

**Elaborado por:** Autor

### **6.2 Taller de compromiso con la institución.**

Esta parte se dirigirá a crear compromiso de los funcionarios con la institución a través de la relación entre los requerimientos de los funcionarios y los requerimientos de la institución, las actividades a desarrollarse son:

- Presentar los objetivos de la institución.
- Determinar los objetivos de los talleres.
- El personal expondrá que es lo que desea recibir de la institución, y la importancia que representa el correcto cumplimiento de sus obligaciones dentro de la misma.

A continuación el taller a desarrollarse:

<b>TALLER DE COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN</b>	
<b>TALLER No.- 3</b>	
OBJETIVO: El siguiente taller le ayudará a mejorar sus relaciones con la institución, buscando beneficios mutuos entre funcionarios e institución.	
Responda a las siguientes preguntas.	
NOMBRE _____	
CARGO _____	
FECHA _____	
1.- ¿Cuáles son los beneficios que espera obtener de la institución?	
2.- ¿Qué pretende hacer para alcanzar los beneficios que espera?	
3.- ¿A dónde quiere llegar y qué es lo que quiere la institución?	
4.- ¿Para que la institución alcance sus propósitos a qué se compromete usted?	

**Elaborado por:** Autor

### **ACTIVIDAD 7: EVALUACIÓN AL PERSONAL RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN.**

Posteriormente a la realización de talleres se evaluará lo aprendido y recordado por los funcionarios respecto a la filosofía corporativa, en donde se realizará un resumen corto de todo lo ejecutado hasta la fecha, para luego entregarles un glosario de preguntas, para calificar su nivel de recordación.

## ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Los siguientes rubros se tomaron en cuenta para la realización del presupuesto:

**TABLA 1.1: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 1**

<b>RUBRO COSTO TOTAL</b>	
Computador e Infocus.	\$1.230
Copias.	\$56
Medios de difusión.	\$2.800
Suministros de Oficina.	\$560
Creación de CD Interactivo.	\$554
<b>TOTAL =</b>	<b>\$5.200</b>

Elaborado por: Autor

## ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

Como se mencionó anteriormente la aprobación del proyecto estará a cargo de la directora Nacional, para esto el equipo encargado, presentará la propuesta, en la que constará los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.

## **5.4.2 PROYECTO 2: PLAN DE COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA.**

### **5.4.2.1 Antecedentes:**

La DINSE en la actualidad no cuenta con un Plan de comunicación tecnológica, razón por la cual no existe una adecuada integración de sus miembros que permitan tener resultados óptimos en la consecución los proyectos a realizarse a nivel nacional, por esto la imagen de la institución a decaído notablemente generando estancamiento en el normal desarrollo de la organización.

### **5.4.2.2 Alcance:**

Desarrollar un Plan de comunicación tecnológica, que permita generar una adecuada optimización del recurso humano, que les permita cumplir con las necesidades de infraestructura educativa a nivel nacional.

### **5.4.2.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un Plan de comunicación tecnológica, para la inversión de manera eficiente recursos que me permiten obtener una repuesta inmediata a los requerimientos diarios de la institución, mediante el compromiso del personal para con la organización, en un tiempo no mayor a tres meses.

### **5.4.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mejorar los tiempos de respuesta en los procesos realizados.
- Interrelación con los requerimientos del cliente.
- Mejorar el crecimiento de la organización.

### **5.4.2.5 JUSTIFICACIÓN:**

El plan de comunicación tecnológica es importante debido a los beneficios que brinda a los directores ya que podrán tener un conocimiento global de la situación de la institución, lo que se facilita al momento de tomar decisiones y planificar mejor sus actividades.

En lo que respecta al cliente tendrá una fuente de información directa que le permitirá beneficiarse de una manera efectiva de los servicios que presta la institución.

#### **5.4.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

##### **ACTIVIDAD 1: Planificación del plan de comunicación tecnológica.**

El requerimiento principal de la institución es el de poder manejar toda la información de manera conjunta, toda ella en la matriz que esta ubicada en Quito, que es donde están los Directores, esto con la finalidad de mejorar la administración, facilitar la toma de dediciones que beneficien directamente a la sociedad y así reducir tiempos en procesos que realiza.

##### **ACTIVIDAD 2: Aprobación del Plan de comunicación tecnológica.**

La decisión de aprobar el proyecto estará a cargo del Director Nacional posteriormente a la realización de un estudio de factibilidad, de acuerdo a los recursos con los que cuenta la Institución.

De no haber observaciones se continuará con el Plan de comunicación en la organización, de no ser así se realizarán las correcciones pertinentes y se aprobará el proyecto.

##### **ACTIVIDAD 3: Desarrollar el cronograma de actividades.**

Cuando el proyecto ya ha sido aprobado se determinará el tiempo para comunicar y difundir el Plan al personal administrativo y operativo de la organización, este tiempo se establecerá en base a los siguientes factores:

- Tiempo para la preparación e impresión del material requerido.
- Tiempo en el que tanto el personal administrativo y operativo no cuenten con grandes cargas de trabajo y estén prestos y sin complicaciones a recibir la información del modelo de gestión.

Cuando ya se hayan establecido los tiempos anteriormente mencionados, se determinarán las fechas pertinentes para su comunicación:

**CUADRO 5.2 CRONOGRAMA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:**

ACTIVIDADES	FECHA
<b>Definición de los requerimientos del sistema.</b>	Lunes 7 de Abril del 2008
<b>Determinar la compra de equipos y programas de acuerdo a las necesidades.</b>	Lunes 14 de Abril del 2008
<b>Identificar proveedores.</b>	Lunes 21 de Abril del 2008
<b>Análisis y Selección de preformas.</b>	Lunes 28 de Abril del 2008
<b>Compra e instalación del Sistema de infamación.</b>	Lunes 12 de Mayo del 2008
<b>Aprobación del comité.</b>	Lunes 26 de Mayo del 2008
<b>Compra e instalación del sistema.</b>	Lunes 9 de Junio del 2008
<b>Capacitación al personal.</b>	Lunes 16 de Junio del 2008
<b>Evaluación y mantenimiento.</b>	Lunes 23 de Junio del 2008

**Elaborado por:** Autor

**ACTIVIDAD 4: Seleccionar del personal adecuado.**

Una vez analizadas y evaluados los requerimientos de la institución, se procede a seleccionar el personal que cumpla con el perfil técnico para la administración del sistema de comunicación tecnológico que se desea incluir dentro de la organización.



## ACTIVIDAD 5: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Los siguientes rubros se tomaron en cuenta para la realización del presupuesto:

**TABLA 3.1: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 1**

ACTIVIDADES	MONTO
Definición de los requerimientos del sistema.	100
Determinar la compra de equipos y programas de acuerdo a las necesidades.	150
Identificar proveedores.	150
Análisis y Selección de preformas.	300
Compra e instalación del Sistema de infamación.	2450
Aprobación del comité.	200
Compra e instalación del sistema.	150
Capacitación al personal.	250
Evaluación y mantenimiento.	450
<b>TOTAL =</b>	<b>\$4.200</b>

Elaborado por: Autor

## ACTIVIDAD 6: Identificar los posibles proveedores.

Al tener determinado que es lo que se necesita para desarrollar el sistema de comunicación, los posibles proveedores tendrán que cumplir con los requisitos para la licitación correspondiente, esto con el propósito de selección de la mejor oferta que cubra la necesidad.

**INGENIERIA COMERCIAL**  
**MARIA SOL ANDRADE GUERRA**

### **ACTIVIDAD 7: Análisis y selección de ofertas.**

Estas serán analizadas de acuerdo al beneficio que brinden, las facilidades de pago, mantenimiento y capacitación necesaria para el conocimiento del funcionamiento del sistema.

### **ACTIVIDAD 8: APROBACIÓN DEL PROYECTO.**

Como se mencionó anteriormente la aprobación del proyecto estará a cargo de la directora Nacional, para esto el equipo encargado, presentará la propuesta, en la que constará los medios a utilizarse y el cronograma de actividades

### **ACTIVIDAD 9: Compra e Instalación del sistema.**

El proveedor instala el sistema en cada una de las áreas y hará demostración de su manejo y funcionamiento ofreciéndole facilidades para que la instalación sea correcta y no exista ningún inconveniente.

### **ACTIVIDAD 10: Capacitación del personal.**

La capacitación se realizara paralelamente a la instalación del sistema y se realizara a todos los funcionarios de la institución.

### **ACTIVIDAD 11: Evaluación y mantenimiento del sistema**

La evaluación será periódica para poder conocer si las aplicaciones del sistema se ajustan adecuadamente a las necesidades de la organización.

El mantenimiento se realiza con el propósito de prevenir posibles fallas en el sistema.

### **5.4.3 PROYECTO 3: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.**

#### **5.4.3.1 Antecedentes:**

En la actualidad el personal de la “DINSE” no cuenta con una motivación constante debido a que no se siente parte de la institución, existe una gran incertidumbre en lo que respecta a la toma de decisiones gerenciales, lo que crea conflictos en el clima laboral, esto a su vez genera falta de interés en el trabajo, falta de trabajo en equipo, y poco valor agregado de los empleados a favor de la institución, por lo que la calidad del servicio se ve afectado.

#### **5.4.3.2 Alcance:**

Definir una propuesta de un plan de mejoramiento del clima laboral, a través de un análisis de requerimientos del personal, con el fin de contar con empleados altamente motivados, que generen eficiencia en los procesos institucionales y mejoren la calidad de los productos, siendo una institución cada vez más competitiva y fuerte en el mercado.

#### **5.4.3.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan de mejoramiento del clima laboral, que permita mantener un personal altamente motivado, a través de programas de incentivos, basados en el análisis de los requerimientos del personal, buscando su constante bienestar en la institución, con un adecuado clima laboral, en un período menor a un año.

#### **5.4.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar mejoramiento en las condiciones laborales de cada funcionario, tomando como base a las 9'S.
- Establecer condiciones de motivación y adecuado clima laboral para todo el personal que trabaja en la institución, incentivando su desempeño y operación dentro de la organización.

#### **5.4.3.5 JUSTIFICACIÓN:**

La estrategia de las 9S requiere de un compromiso de la dirección para promover sus actividades, ejemplo por parte de los supervisores y apoyo permanente de los directores de cada área. El apoyo de la dirección con su mirada atenta permanente de la actuación de sus colaboradores, el estímulo y reconocimiento es fundamental para perpetuar el proceso de mejora. La importancia que los encargados y supervisores le den a las acciones que deben realizar los operarios será clave para crear una cultura de orden, disciplina y progreso personal, es aquí en donde radica la importancia del mejoramiento del clima laboral.

#### **5.4.3.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

##### **ACTIVIDAD 1: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA QUE SE ENCARGARÁ DEL PROYECTO.**

###### **1.1 Investigar instituciones que puedan realizar éste trabajo**

En el mercado nacional se investigará a empresa de Asesoría Externa, que brinden capacitación en lo que respecta al mejoramiento del clima laboral, se realizará una lista de al menos 10 instituciones de asesoría externa.

###### **1.2 Realizar negociaciones con las instituciones seleccionadas**

Una vez identificadas las empresas que puedan prestar el servicio requerido, se realizarán negociaciones en base a presupuestos y a características de los planes de mejoramiento del clima laboral, que deberán apegarse mucho a los requerimientos de la DINSE.

###### **1.3 Contratación de la institución escogida**

Cuando las instituciones ya han sido analizadas y evaluadas, se escogerá a una en méritos de la calidad según el trabajo preestablecido, cercanía y mucha relación con las necesidades del personal y requerimientos institucionales, programas de mejoramiento a implementarse y presupuesto planeado, para posteriormente concluir con la contratación de sus servicios.

##### **ACTIVIDAD 2: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TRABAJO ACTUAL.**

Para el análisis de las condiciones laborales actuales, se entregará a cada Director de Área en coordinación con la institución contratada, un informe, con los paradigmas a romper en el área respectiva de su dirección, en base al cual se podrá definir verdaderamente las condiciones en el ambiente actual de trabajo. Los paradigmas sobre los que se trabajará son:

ACTUAL	PROPUESTA
Administración Empírica	Gestión Estratégica
Cultura institucional centrada en las personas.	Cultura institucional "centrada en procesos y procedimientos de cada área".
Trabajar para resultados inmediatos, falta de control y evaluación del desempeño.	Desarrollar el BSC de la DINSE para definir las iniciativas y lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Establecer indicadores de Gestión.
Estructura de la organización jerárquica.	Estructura de la organización "por procesos".
Resistencia al cambio.	Investigación y Desarrollo, Innovación.

**Elaborado por:** Autor

### **ACTIVIDAD 3: COORDINACIÓN DE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

El Director de cada Área tendrá a su disposición un equipo de trabajo elegido por ellos, para comenzar a elaborar las propuestas preliminares, en busca de las soluciones a las falencias en las condiciones laborales de la institución, este equipo de trabajo será el responsable más adelante del desarrollo del proyecto, y la implementación de las 9'S en las condiciones laborales personales y colectivas de la Organización.

### **ACTIVIDAD 4: ESTABLECIMIENTO DE LAS 9'S PARA CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN**

Las 9'S se implementarán en las condiciones laborales de la institución, buscando mejorar la capacidad y desempeño laboral de cada funcionario, al aplicar las 9'S en una institución se lleva a cabo un recorrido de todo el lugar, se deben registrar en una agenda todas las irregularidades que afecten al desarrollo del normal desempeño laboral.

Las 9'S se implementarán de la siguiente manera:

- **CLASIFICAR**

Separar u ordenar por clases, tamaños categorías o frecuencia de uso (datos, objetos, materiales etc.) Es separar las cosas necesarias de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo.

- **ORGANIZAR**

Ordenar un conjunto de elementos acorde con a algún principio racional, tener disposición, de tal manera que estén listos, para que cualquiera los pueda utilizar en el momento que se necesite.

- **LIMPIAR**

Eliminar desperdicios de pasillos, escritorios, sillas y demás elementos del sitio de trabajo, para mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

- **BIENESTAR PERSONAL**

Tener una actitud positiva ante el trabajo y una armónica interacción con los compañeros. "es mantener una salud física y un estado emocional equilibrado".

- **DISCIPLINA**

Es el acatar un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en una comunidad, organización o en nuestra vida propia, es orden o control personal.

- **CONSTANCIA**

Es mantenerse en la tarea hasta el término de la misma. "capacidad de permanecer de manera firme e inquebrantable en algo" (resoluciones o propósitos)

- **COMPROMISO**

Adhesión firme a los propósitos que se han hecho, para el logro de los fines.

- **ESTANDARIZACION**

Sincronizar los esfuerzos del equipo a través de especificaciones de los procedimientos, para normar y reglamentar las actividades de trabajo que permitan mantener un ambiente adecuado, que propicie que el cambio de mejora sea realizado por todos y a un mismo tiempo.

- **COORDINACIÓN**

Reunir los esfuerzos de cada uno de los elementos involucrados en la misma tarea, para el logro de un mismo objetivo determinado.

## **ACTIVIDAD 5: ESTABLECIMIENTOS DE MEDIOS PARA LA DIFUSIÓN DE LAS 9'S**

Las 9'S se difundirán por medio de Talleres que dispondrán de:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Folletos.
- Panales.
- Pancartas.

Desarrollo:

FIGURA 5.1: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.



FIGURA 5.2: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.



Elaborado por: Autor

### ACTIVIDAD 6: ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CONCIENCIACIÓN.

El Departamento de Gestión Administrativo de la Institución será el encargado de crear un Programa de Concienciación, en el cual se difundirá a todo el personal de la institución, la importancia de implementar las 9`S en el ambiente laboral, y la relación directa que esto tiene con el mejoramiento del clima laboral, y como con mejores condiciones de trabajo, se incrementa la capacidad laboral de cada funcionario de la organización.



El programa de concienciación se fundamentará en tres fases:

**Fase 1. Diagnóstico.** Investigación de campo, búsqueda de información acerca de la importancia de las 9`S en las instituciones y lo beneficioso de éstas en el mejoramiento del clima laboral.

**Fase 2. Construcción final del Programa.** En función a los datos que arroje el diagnóstico, el Programa deberá ser adaptado, para obtener la planificación final de actividades y desarrollar los talleres. En esta fase deberán producirse los materiales de apoyo, gráficos, audiovisuales y otros requeridos para los talleres y la construcción de mensajes.

**Fase 3. Implementación.** En esta fase se desarrolla el proyecto y se ejecuta lo planificado en la fase 2, se tomarán medidas correctivas y preventivas en la ejecución de las actividades previstas.

Para la elaboración definitiva del programa de concienciación se establecerá un taller, en el que se realizarán las siguientes actividades:

### **Taller**

Conocimiento General

Antecedentes

Trabajos de mejoramiento de condiciones laborales que se realizarán

Efectos negativos y positivos sobre el entorno de la institución

### **ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

**TABLA 4.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 4**

<b>RUBRO COSTO TOTAL</b>	
Materiales de apoyo, gráficos, audiovisuales y otros requeridos para los talleres.	\$1.560
Diagnóstico	\$840
Construcción del Programa.	\$980
Implementación.	\$720
Taller de Comunicación e información de las 9`S.	\$3.100
<b>TOTAL =</b>	<b>\$7.200</b>

**Elaborado por:** Autor

#### **ACTIVIDAD 8: APROBACIÓN DEL PROYECTO.**

La aprobación del proyecto del mejoramiento del clima laboral estará a cargo del Director Nacional, el Director Administrativo como responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse, el cronograma de actividades y el presupuesto planeado para la implementación del proyecto.

#### **5.4.4. PROYECTO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.**

##### **5.4.4.1 Antecedentes:**

Actualmente la organización no cuenta con personal calificado, ya que parte de los empleados no han terminado su instrucción superior, sus conocimientos adquiridos han sido en sus labores diarias, esto genera una gran resistencia al cambio, y afecta mucho a la institución respecto de la competencia, y afecta también el desempeño dentro del mercado.

##### **5.4.4.2 Alcance:**

Realizar una propuesta de implementación de un plan continuo de capacitación y competencia es vital para el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, por lo contrario si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la institución podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

##### **5.4.4.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la institución, a través de programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.

##### **5.4.4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar capacitación organizada, continua y permanente a cada uno de los empleados de la institución, desarrollando la eficacia y eficiencia laboral.
- Determinar las competencias de los empleados de la institución y reconocer la importancia de éstas, para la consecución de los objetivos organizacionales.

##### **5.4.4.5 JUSTIFICACIÓN:**

En la actualidad las instituciones no capacitan a su gente y si lo hacen no saben por qué ni para qué y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la institución, por dinero, caprichos o por copiar a sus competidores.

La capacitación al personal debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los planes de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la institución, ya que no son las organizaciones quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Para que el personal de una institución comprenda y se involucre con la filosofía corporativa de la organización, es necesario que constante y permanentemente dicho personal sea capacitado, de acuerdo a las áreas de trabajo y responsabilidades laborales, por lo que en la “DINSE” es muy importante el análisis de la evaluación de los resultados de los programas de capacitación, explorando las formas existentes para evaluarlo.

#### **5.4.4.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

##### **ACTIVIDAD 1: ESTUDIO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL Y DE LA INSTITUCIÓN.**

Es muy importante antes de emprender con el proyecto, analizar y determinar cuales son los requerimientos del personal y sus necesidades, en cuanto a la capacitación de cada funcionario en las distintas áreas de trabajo, para su óptimo desempeño en la operatividad de la organización.

Para poder identificar los requerimientos y necesidades del personal se realizará una encuesta al cliente interno de la “DINSE”.

A continuación la encuesta:

<b>CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>No.- 1</b>		
OBJETIVO: Determinar los requerimientos y necesidades de capacitación del recurso humano de la Institución.		
INSTRUCTIVO: Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción.		
DATOS INFORMATIVOS:		
Área de trabajo _____ Función que ejerce _____		
Tiempo de servicio en el Puesto _____		
Tiempo de servicio en la institución _____		
1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la Institución?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si	No	
2. ¿Cada que tiempo recibe usted capacitación?		
<input type="checkbox"/>		
a) Trimestralmente	<input type="checkbox"/>	
b) Semestralmente	<input type="checkbox"/>	
c) De un año en adelante	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Esta satisfecho con la capacitación recibida en la Institución?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si	No	
4. Los horarios de capacitación que usted preferiría:		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En horario de oficina	Después de la oficina	Fin de semana
5. A través de que medios le gustaría recibir la capacitación		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarios	Conferencias	Otros
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN		

Elaborado por: Autor

Para realizar el levantamiento de requerimientos organizacionales se realizará un análisis y estudio exhaustivo al personal de la Institución en base a la función que ejerce cada empleado dentro de la misma, identificando el tipo de capacitación que necesita.

## **ACTIVIDAD 2: DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR**

Se deberá definir la capacitación a implementarse y difundirse en la organización de acuerdo a los requerimientos del personal y de la Institución identificados en las actividades anteriores, con el fin de establecer perfiles para analizar instituciones que puedan brindar el servicio de capacitación necesitado por la Institución.

## **ACTIVIDAD 3: EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES QUE PRESENTAN ALTERNATIVAS DE CAPACITACIÓN Y DEL PERFIL DE SUS CAPACITADORES.**

### **3.1 Búsqueda de Institución que realizan capacitación.**

Se investigará en el mercado nacional Institución de Asesoría Externa, que brinden capacitación al personal de la Institución, de acuerdo a los resultados obtenidos en los requerimientos del personal y los requerimientos institucionales.

### **3.2 Desarrollar criterios de Evaluación de Instituciones**

Se analizarán también los perfiles de cada uno de los capacitadores, y como éstos comenzarán a formular los programas de capacitación, dichas instituciones serán evaluadas en cuanto a sus características y afinidad con las necesidades de la Institución y serán analizadas para detalladamente para su selección y previa contratación.

## **ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE INSTITUCIÓN RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.**

Una vez analizadas y evaluadas las instituciones candidatas para la capacitación, se escogerá a una en méritos de la calidad de trabajo propuesto, afinidad con los requerimientos del personal y requerimientos institucionales, planes de capacitación a implantarse y costos estimados del proyecto, para proceder posteriormente con la contratación de la institución elegida.

## ACTIVIDAD 5: COORDINAR LA FORMULACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN CON LA INSTITUCIÓN SELECCIONADA.

La DINSE coordinará con la institución de capacitación contratada la formulación de los planes de capacitación de acuerdo a los resultados que se obtuvo de la investigación, para poder satisfacer las necesidades de los clientes internos y requerimientos institucionales, se empezará agrupando los requerimientos y se seleccionará el curso de capacitación según su prioridad de acuerdo a las encuestas realizadas.

**CUADRO 5.3 CURSOS DE CAPACITACIÓN**

NECESIDAD REQUERIDA	CURSO DE CAPACITACIÓN
Cultura Organizacional Estrategia Administrativa Dirección Competitividad Trabajo en equipo	PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTORES CLAVES DE COMPETITIVIDAD
Atención al cliente	SERVICIO AL CLIENTE
Liderazgo Motivación	MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL
Nueva Tecnología Operaciones Producción por Procesos Eficiencia Laboral	PROCESOS OPERACIONALES Y TECNOLOGÍA

Elaborado por: Autor

## ACTIVIDAD 6: DEFINIR CRONOGRAMAS DE CAPACITACIONES.

Se presenta a continuación el cronograma de cada uno de los planes de capacitación propuestos por la DINSE, que se formularán con la institución de asesoría externa:

**CUADRO 5.4 CRONOGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

NECESIDAD REQUERIDA	CURSO DE CAPACITACIÓN	FECHA	HORARIO
<b>Cultura Organizacional</b> <b>Estrategia</b> <b>Administrativa</b> <b>Dirección</b> <b>Competitividad</b> <b>Trabajo en equipo</b>	<b>PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTORES CLAVES DE COMPETITIVIDAD</b>	Lunes 17 de Noviembre del 2008	10H00-12H00 Y 14H00 - 16H00
<b>Atención al cliente</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Lunes 24 de Noviembre del 2008	10H00-12H00 Y 14H00 - 16H00
<b>Liderazgo</b> <b>Motivación</b>	<b>MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>	Lunes 8 de Diciembre del 2008	10H00-12H00 Y 14H00 - 16H00
<b>Nueva Tecnología</b> <b>Operaciones</b> <b>Producción por</b> <b>Procesos</b> <b>Eficiencia Laboral</b>	<b>PROCESOS OPERACIONALES Y TECNOLOGÍA</b>	Lunes 15 de Diciembre del 2008	10H00-12H00 Y 14H00 - 16H00

Elaborado por: Autor

## ACTIVIDAD 7: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación del proyecto de capacitación está en manos de la Dirección Nacional, el responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.



## ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

**TABLA 5.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 4**

<b>RUBRO COSTO TOTAL</b>	
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COSTO</b>
<b>PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTORES CLAVES DE COMPETITIVIDAD</b>	\$2.800
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	\$1.300
<b>MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>	\$2.500
<b>PROCESOS OPERACIONALES Y TECNOLOGÍA</b>	\$1.600
<b>TOTAL =</b>	<b>\$8.200</b>

Elaborado por: Autor

## ACTIVIDAD 9: DESARROLLO DEL PROYECTO

Una vez que ya se ha aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajos se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las actividades, cronograma y presupuestos planteados, se presentarán informes continuos de resultados parciales para conocer el nivel de cumplimiento y consecución de los objetivos previstos, además se llevará un control permanente del desarrollo del proyecto en cuestión.

# Capítulo VI

## 6. Indicadores de Gestión y Presupuestación.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, para ello es necesario implementar sistemas adecuados de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos.

La Presupuestación es la evaluación Técnica-Económica de los proyectos, los cuales fueron determinados para cumplir con los objetivos planteados, y consecuencia de esto se llegaría a cumplir con la visión de la institución.

### 6.1. Indicadores de Gestión

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas en un proceso, respecto a los objetivos y metas planteadas.

De esta manera los Indicadores de Gestión pueden ser unidades, índices, valores, entre otros; en definitiva son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la organización o una de sus áreas, en relación a sus metas y objetivos. Así también estos índices permiten determinar en que medida el Plan esta siendo ejecutado.

#### 6.1.1. Importancia y Justificación

Estos indicadores son sumamente importantes ya que al utilizarlos traen una ventaja fundamental para la institución; pues permiten una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados.

El uso de Indicadores de Gestión presenta algunas ventajas como:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y al crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

### 6.1.2. Tipos de Indicadores de Gestión

- 
- **Indicadores financieros.-** La estrategia de las organizaciones suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.
- **Indicadores de Responsabilidad Social:** La responsabilidad social es entendida como el proceso mediante el cual la institución desarrolla y administra las relaciones con el entorno es decir satisfacer las necesidades de esa sociedad.
- **Indicadores de clientes.-** Reflejan la situación de la institución con relación al mercado y a la competencia.
- **Indicadores de proceso interno.-** Con estos indicadores se medirá como transforma la organización las expectativas del cliente en productos o servicios.
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.-** Las personas son el mayor capital de la institución. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa.

A continuación se detallan los indicadores establecidos para objetivo estratégico de acuerdo a cada perspectiva:

**Tabla 6. 1. Indicadores de Gestión por Perspectivas**

P	Eje	Factor medible	Formula	Meta		Meta 2008	Meta 2010	Meta 2012
				Medida	Descripción			
F	Gestión Financiera	Ingresos	$\frac{\text{Ingresos (año 2)}}{\text{Ingresos (año 1)}} * 100$	50%	Sostenibilidad de Ingresos	25%	55%	50%
		Rendimiento	% de rendimiento de los Activos Fijos.	90%	Rendimiento de los Activos Fijos.	30%	60%	90%
R S	Responsabilidad Social	Crecimiento del mercado.	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes Totales}} * 100$	75%	Incremento de la participación en el mercado	40%	60%	75%
	Responsabilidad Social	Protección Ambiental.	$\frac{\# \text{ de obras con protección ambiental.}}{\# \text{ de obras totales}} * 100$	70%	Proyectos desarrollados con protección ambiental.	40%	55%	70%
C	Calidad	Satisfacción de los clientes	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ Total de cli}} * 100$	95%	Cumplir con las demandas del cliente	60%	80%	95%
	Tiempo	Tiempo	$\frac{\text{Tiempo ejecutado para entrega de obra}}{\text{Tiempo programado}} * 100$	70%	Disminución de tiempos de entrega.	45%	60%	70%
	Servicio	Incremento del servicio.	$\frac{\# \text{ obras terminadas dentro de la programado}}{\# \text{ de obras totales}} * 100$	80%	Cumplir con las demandas del cliente.	60%	70%	80%
p	INNOVACIÓN	Sistema de gestión.	$\frac{\text{Número de Procesos Integrados al Sistema}}{\text{Número Total de Procesos}} * 100$	75%	Optimizar procesos.	49%	60%	75%
	REDES DE COOPERACIÓN	Certificación de Proveedores	% de Proveedores que califican en un sistema de evaluación y requerimiento del servicio.	75%	Optimización gestión proveedores.	40%	60%	75%
	REDES DE COOPERACIÓN	Alianzas estratégicas.	% de recursos por autogestión.	75%	Crecimiento anual	50%	60%	75%
C & A	Cultura	Sistema de comunicación.	$\frac{\text{Sist. De comunicación implementados}}{\text{Sist. De comunicación actuales}} * 100$	75%	Incremento Anual.	50%	60%	75%
	Cultura	% de Estrategias Ejecutadas	$\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos planteados}} * 100$	80%	Cumplimiento de Estrategias	60%	75%	80%
	Cultura	Clima laboral.	$\frac{\# \text{ de empleados comprometidos}}{\# \text{ Total de empleados}} * 100$	70%	Incremento de la labor institucional	50%	60%	70%
	CAPITAL HUMANO	Niveles de competencias.	$\frac{\# \text{ de horas capacitación}}{\# \text{ Total empleados}} * 100$	100%	Promedio anual	60%	80%	100%

Elaborado por: Autor

**INGENIERIA COMERCIAL**  
**MARIA SOL ANDRADE GUERRA**

## 6.2. Presupuestación

### 6.2.1. Presupuesto de los Proyectos

El presupuesto de los proyectos determinados se presenta a continuación en forma resumida:

**Tabla 6. 2. Presupuesto de Proyectos**

INICIATIVAS		META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
1	Programa de optimización de activos fijos.	90%	Rendimiento	\$ 6.040,00
2	Plan de Marketing.	75%	Crecimiento del mercado.	\$ 5.900,00
3	Plan de Control de calidad.	95%	Satisfacción de los clientes	\$ 5.570,00
4	Mejora del servicio al cliente .	90%	Incremento del servicio.	\$ 6.470,00
5	Sistema Integral de Gestion.	80%	Sistema de gestion.	\$ 5.780,00
6	Plan de inversión para organismos internacionales.	75%	Alianzas estrategicas.	\$ 4.200,00
7	Plan de comunicación tecnologica.	80%	Sistema de comunicación.	\$ 4.200,00
8	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	80%	% de Estrategias Ejecutadas	\$ 5.200,00
9	Mejoramiento del clima laboral.	80%	Clima Laboral.	\$ 7.500,00
10	Plan de Capacitación al Personal.	80%	Niveles de competencias.	\$ 8.200,00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO =</b>			<b>\$ 59.060,00</b>	

Elaborado por: Autor

Una vez determinado los presupuestos para cada proyecto y separados por el tiempo de ejecución, se procede a prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutaran los proyectos, de la siguiente manera:

**Tabla 6. 3. Distribución Anual del Presupuesto de Proyectos**

<b>DISTRIBUCION ANUAL DEL PRESUPUESTO</b>						
<b>PROYECTOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>CORTO PLAZO</b>	\$ 25.100,00	\$ 12.550,00	\$ 12.550,00			
<b>MEDIANO PLAZO</b>	\$ 17.820,00		\$ 5.940,00	\$ 5.940,00	\$ 5.940,00	
<b>LARGO PLAZO</b>	\$ 16.140,00	\$ 3.228,00	\$ 3.228,00	\$ 3.228,00	\$ 3.228,00	\$ 3.228,00
<b>TOTAL =</b>	<b>\$ 59.060,00</b>	<b>\$ 15.778,00</b>	<b>\$ 21.718,00</b>	<b>\$ 9.168,00</b>	<b>\$ 9.168,00</b>	<b>\$ 3.228,00</b>

Elaborado por: Autor

### 6.2.2. Flujo de Caja considerando la Situación Actual (Sin Proyectos)

Para poder realizar un flujo de caja proyectado, primeramente se debe realizar un cálculo de crecimiento organizacional tomando como base los datos históricos de los ingresos que posee la institución, a través de la APLICACIÓN DE LA FORMULA DE TASA DE CRECIMIENTO, de la siguiente manera:

**Tabla 6. 4. Calculo de la Tasa de Crecimiento**

TASA DE CRECIMIENTO		
AÑOS	INGRESOS	APLICANDO LA FORMULA DE TASA DE CRECIMIENTO *
2005	10.404.585,54	5,31%
2006	12.005.147,48	
2007	11.538.292,10	

Elaborado por: Autor

CALCULOS DE LA TASA DE CRECIMIENTO:

$$TASADECRECIMIENTO = ((n - 1)^{(n-1)} \sqrt{\frac{\text{valor } 2007}{\text{valor } 2005}} - 1) * 100$$

$$TASADECRECIMIENTO = ((3-1) \sqrt{\frac{11538292,1}{10404585,54}} - 1) * 100$$

$$TASADECRECIMIENTO = 5,30\%$$

De la Tabla 5.4. se puede determinar que la tasa de crecimiento es de 5, 30%, la cual se aplicara a los ingresos obtenidos por la institución en el período fiscal 2007, exceptuando los gastos administrativos a los cuales se les aplicará el crecimiento de 4,23% que corresponde a la inflación anual a Enero 2008, de la siguiente manera:

**Tabla 6.5 Ingresos proyectados.**

<b>INGRESOS PROYECTADOS S/P</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS</b>
2007	11.538.292,10
2008	12,149,821,58
2009	12,793,762,12
2010	13,471,831,51
2011	14,185,838,58
2012	14,937,688,02

Elaborado por: Autor

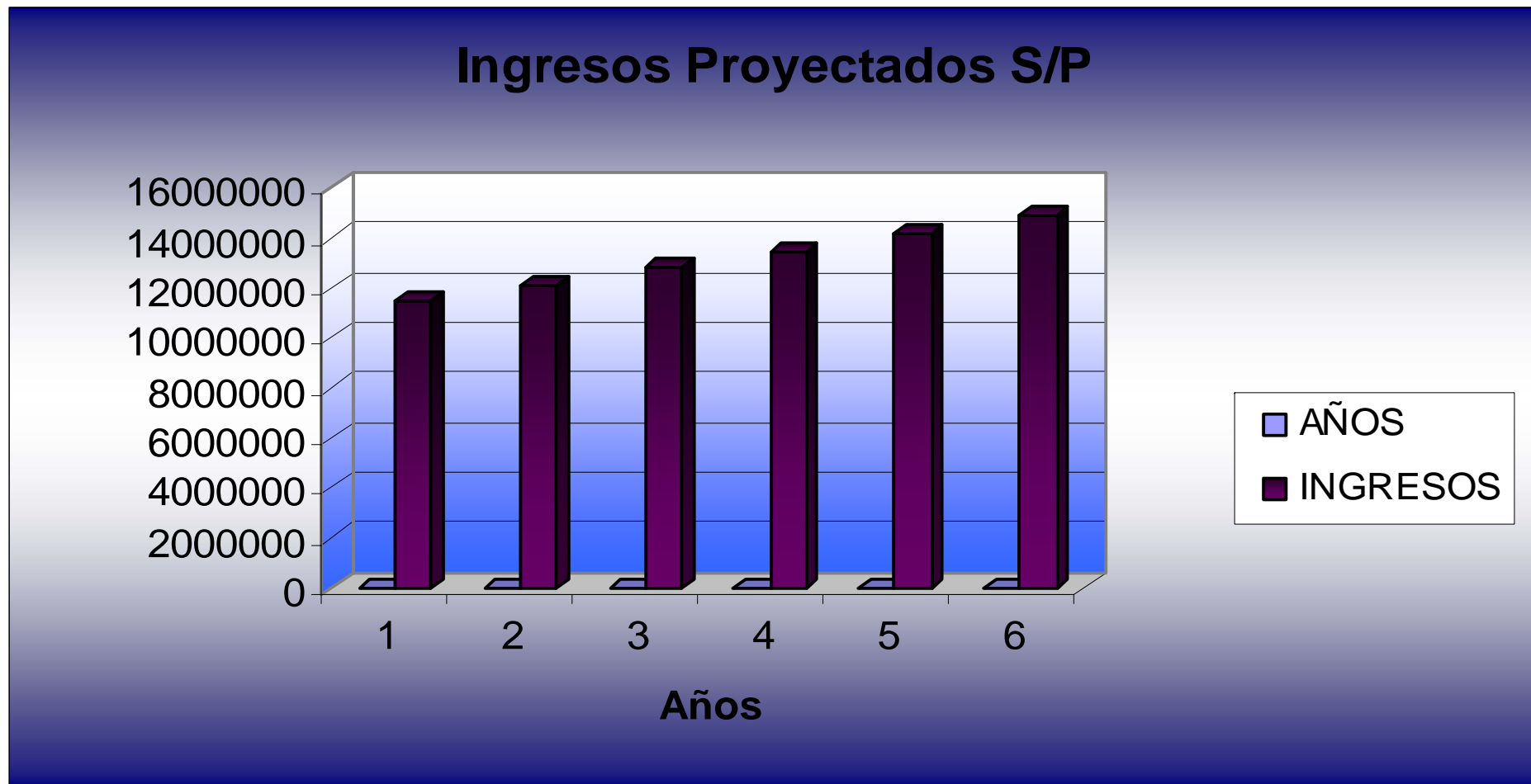
**Tabla 6. 6. Proyección de Gastos**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>						
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Gastos Administrativos	2.846.188,03	2.966.581,78	3.092.068,19	3.222.862,68	3.359.189,77	3.501.283,50
Gastos de Servicios	7.811.333,72	8.141.753,14	8.486.149,29	8.845.113,41	9.219.261,71	9.609.236,48
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES =</b>	<b>10.657.521,75</b>	<b>11.108.334,92</b>	<b>11.578.217,49</b>	<b>12.067.976,09</b>	<b>12.578.451,48</b>	<b>13.110.519,97</b>

Elaborado por: Auto.

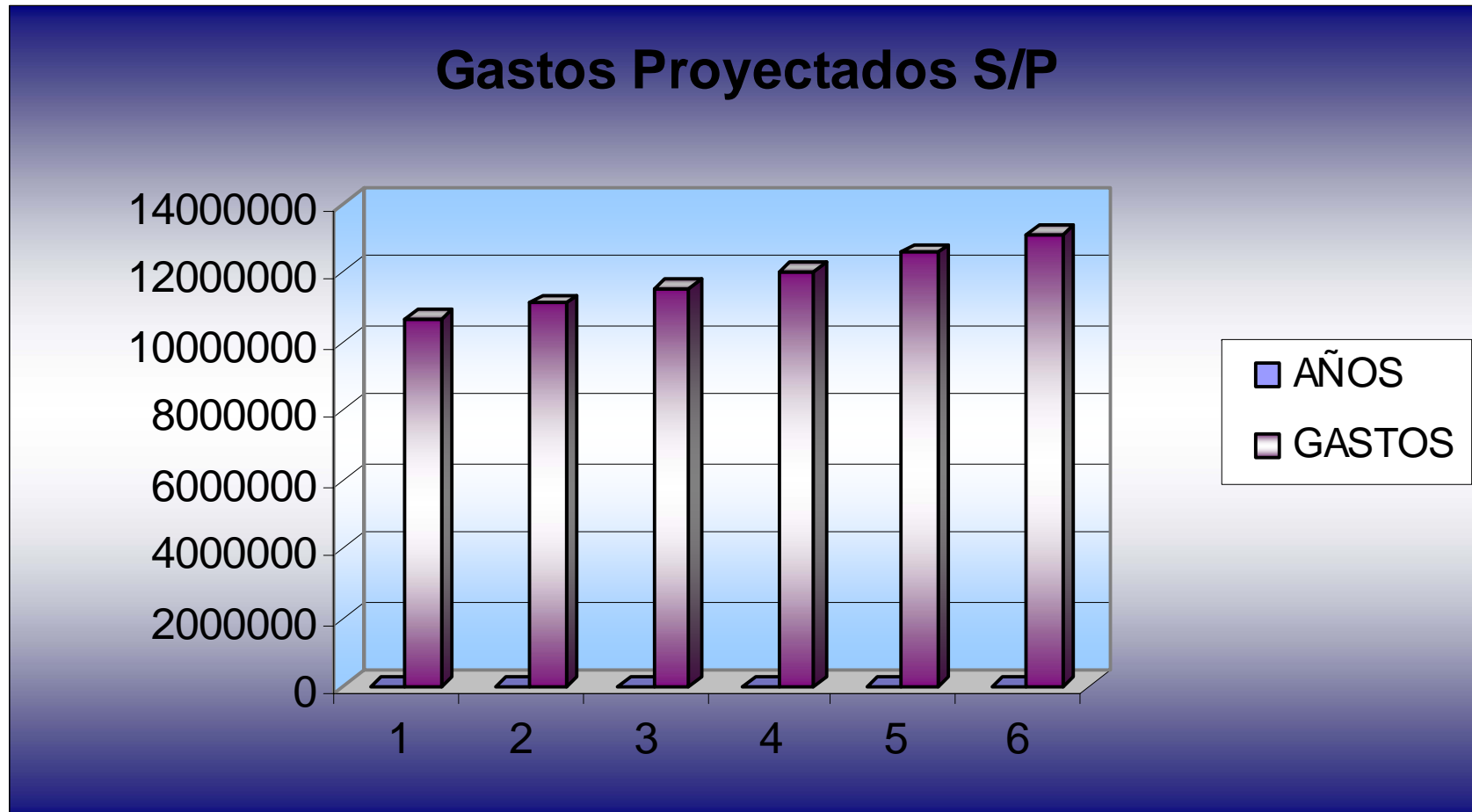


Gráfico 6. 1. Crecimiento de Ingresos sin Proyectos



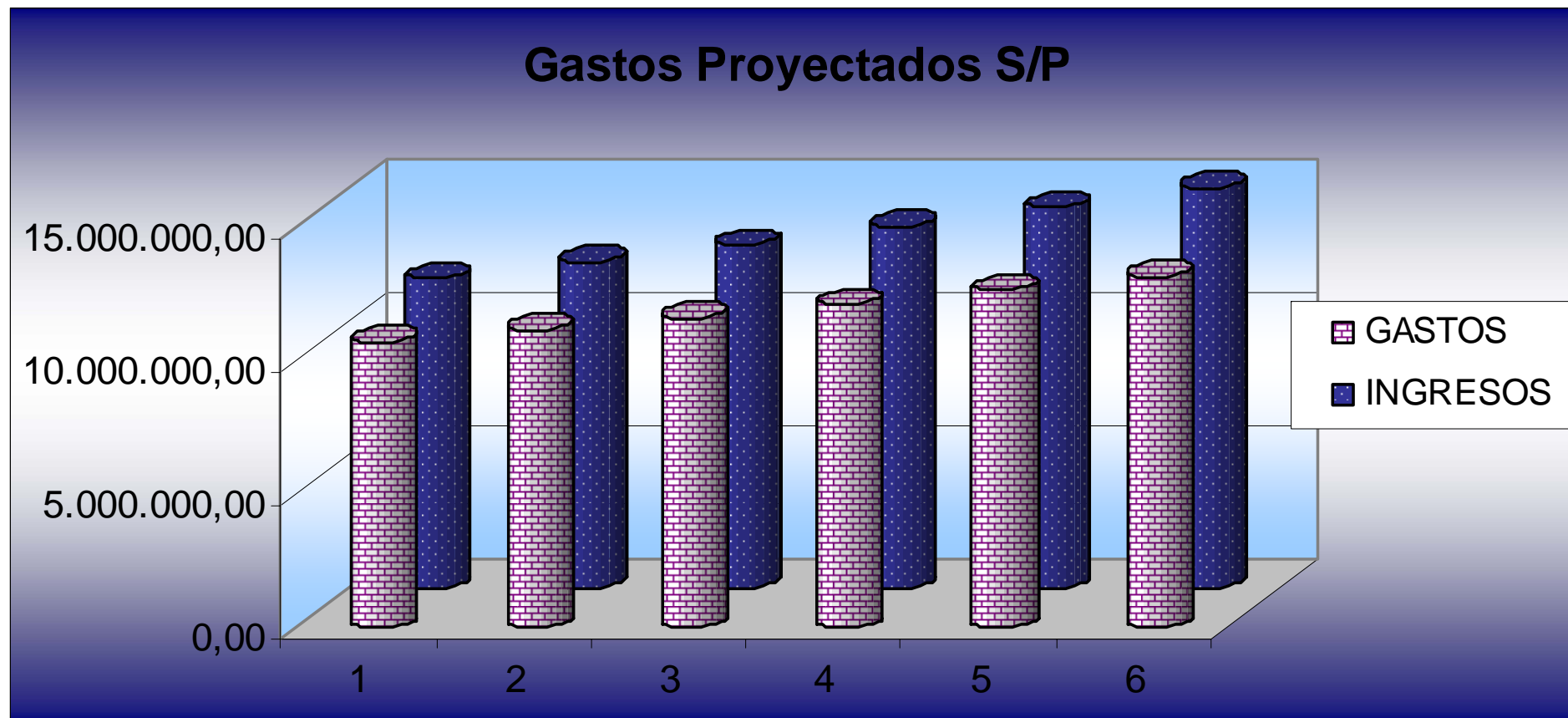
Elaborado por: Autor.

Gráfico 6. 2. Crecimiento de y gasto sin proyectos



Elaborado por: Autor

Gráfico 6. 3. Relación de Ingresos y Egresos sin considerar los Proyectos



Elaborado por: Autor.

En el gráfico 6.3 se puede notar el crecimiento que van a tener tanto los ingresos como los egresos, los cuales están aplicados el crecimiento que se determinó con anterioridad. Los mismos que se van a utilizar para determinar el flujo de fondos para los próximos 5 años.

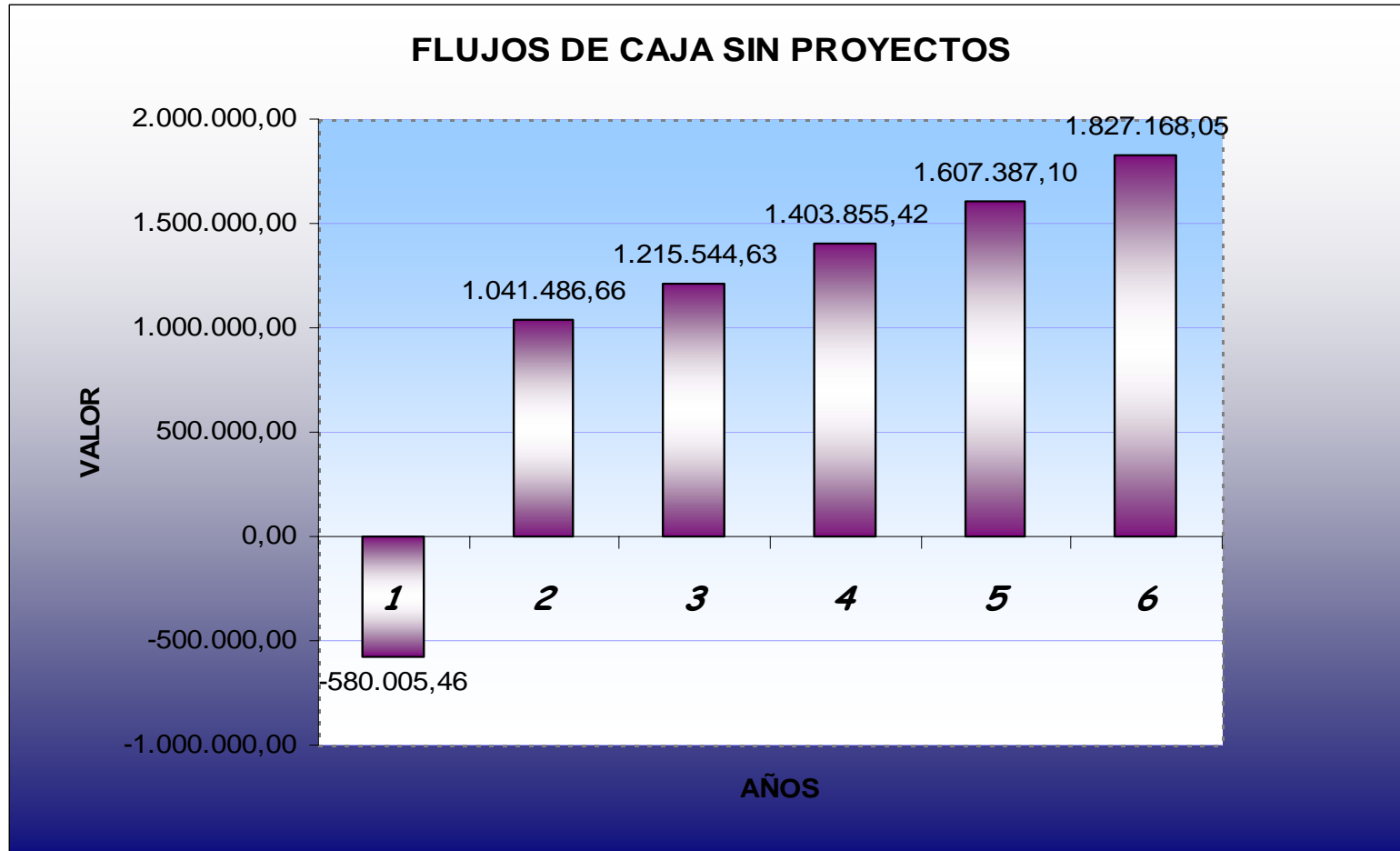
Para el desarrollo del flujo de caja se determinó una inversión inicial de \$580005,46 la cual está conformada por la utilidad neta de 2007 de la institución. A continuación se presenta el flujo de fondos que la institución va a tener en los próximos 5 años, tomando en cuenta el crecimiento de 5,30%.

Tabla 6. 7. Flujo de Caja sin considerar los Proyectos

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS						
	2008	2009	2010	2011	2012	
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-580005,46					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	0,00	12.149.821,58	12.793.762,12	13.471.831,51	14.185.838,58	14.937.688,02
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	0,00					
Gastos Administrativos		2.966.581,78	3.092.068,19	3.222.862,68	3.359.189,77	3.501.283,50
Gastos de Servicios		8.141.753,14	8.486.149,29	8.845.113,41	9.219.261,71	9.609.236,48
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	0,00	11.108.334,92	11.578.217,49	12.067.976,09	12.578.451,48	13.110.519,97
Depreciación(-)		11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	-580005,46	1.030.303,08	1.205.277,47	1.393.588,26	1.597.119,94	1.816.900,89
Depreciación(+)	-580005,46	11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	-580005,46	1.041.486,66	1.215.544,63	1.403.855,42	1.607.387,10	1.827.168,05
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS</b>		939.969,91	990.128,11	1.032.055,62	1.066.501,42	1.094.157,12

Elaborado por: Autor

Gráfico 6. 4. Flujo de Caja sin considerar los Proyectos



Elaborado por: Autor

El objeto de realizar el flujo de fondos sin proyectos es poder compararlo con el flujo de fondos considerando la aplicación de proyectos a través de la evaluación financiera de indicadores como el VAN, TIR y Beneficio Costo, que a continuación se presenta:

### Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos los ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la tasa de descuento TMAR establecida.

Para el caso se tomaron en consideración algunos indicadores económicos para el cálculo de la TMAR, en la cual se aplicó la multiplicación de los mismos y restados de la unidad, como se presenta a continuación:

**Tabla 6. 8. Calculo de la TMAR**

CALCULO DEL TMAR	
TASA PASIVA	4%
INFLACIÓN	2,80%
RIESGO MERCADO	4%
<b>TMAR =</b>	<b>10,80%</b>

Elaborado por: Autor

**Tabla 6. 9. Valor Actual Neto sin Proyectos**

VALOR PRESENTE NETO		2008	2009	2010	2011	2012
INVERSION INICIAL	-580005,46					
VALOR NETO		1041486,66	1215544,633	1403855,42	1607387,1	1827168,05
Tasa de Descuento (TMAR)	10,80%					
<b>VAN =</b>	<b>\$ 4.542.806,71</b>					

Elaborado por: Autor

El VAN de los flujos sin Proyectos, una vez descontada la inversión inicial es de \$ 4.542.806,71.

### Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivale a la tasa de rentabilidad de la operación. Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto.

**Tabla 6. 10. Tasa Interna de Retorno**

TASA INTERNA DE RETORNO						
		2008	2009	2010	2011	2012
INVERSION INICIAL	-580005,46					
VALOR NETO		1041486,66	1215544,633	1403855,42	1607387,1	1827168,05
Tasa de Descuento (TMAR)	10,80%					
TIR =	194,00%					

Elaborado por: Autor

La TIR obtenida fue del 194,00%, lo que nos indica que es rentable la puesta en práctica de proyectos.

### Relación Beneficio / Costo

Este expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los y gasto que genera el proyecto. Es el índice de rentabilidad y es la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados dividida para la inversión.

**Tabla 6. 11. Relación Beneficio / Costo**

RELACION BENEFICIO / COSTO	
Inversión Inicial.	580.005,46
Flujo de caja actualizados	5.122.812,17

Elaborado por: Autor

$$B / C = \frac{5.122.812,17}{580.005,46} = 8,83$$



Se puede observar que con la inversión inicial indicada y sin la implementación proyectos, la institución tiene un beneficio de 8,83 lo que quiere decir que por dólar que se invierte se recupera 7,83 dólares.

### 6.2.3. Flujo de Caja considerando la implementación de Proyectos

Para poder determinar el crecimiento que van a tener los ingresos, y gasto se va a considerar el mismo crecimiento que se tomo sin la implementación de proyectos, pero se va a añadir la TMAR como una tasa mínima que la institución deberá esperar como rendimiento y además se tomara en cuenta la calificación que se obtuvo como cumplimiento de los proyectos la cual fue de 4%; estos cálculos se los presenta a continuación:

**TABLA 6.12: TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS**

<b>TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS</b>	
TASA DE CRECIMIENTO	5,30%
TMAR	10,80%
% efectivo de cumplimiento de proyectos	4%
Tasa de crecimiento considerando los proyectos	<b>20,10%</b>

Elaborado por: Autor

La tasa de crecimiento obtenida fue de 20,10%, la cual se la va a aplicar tanto a los ingresos como a los y gasto, exceptuando los gastos administrativos para los cuales se seguirá considerando un crecimiento acorde a la inflación que es del 4,23%.

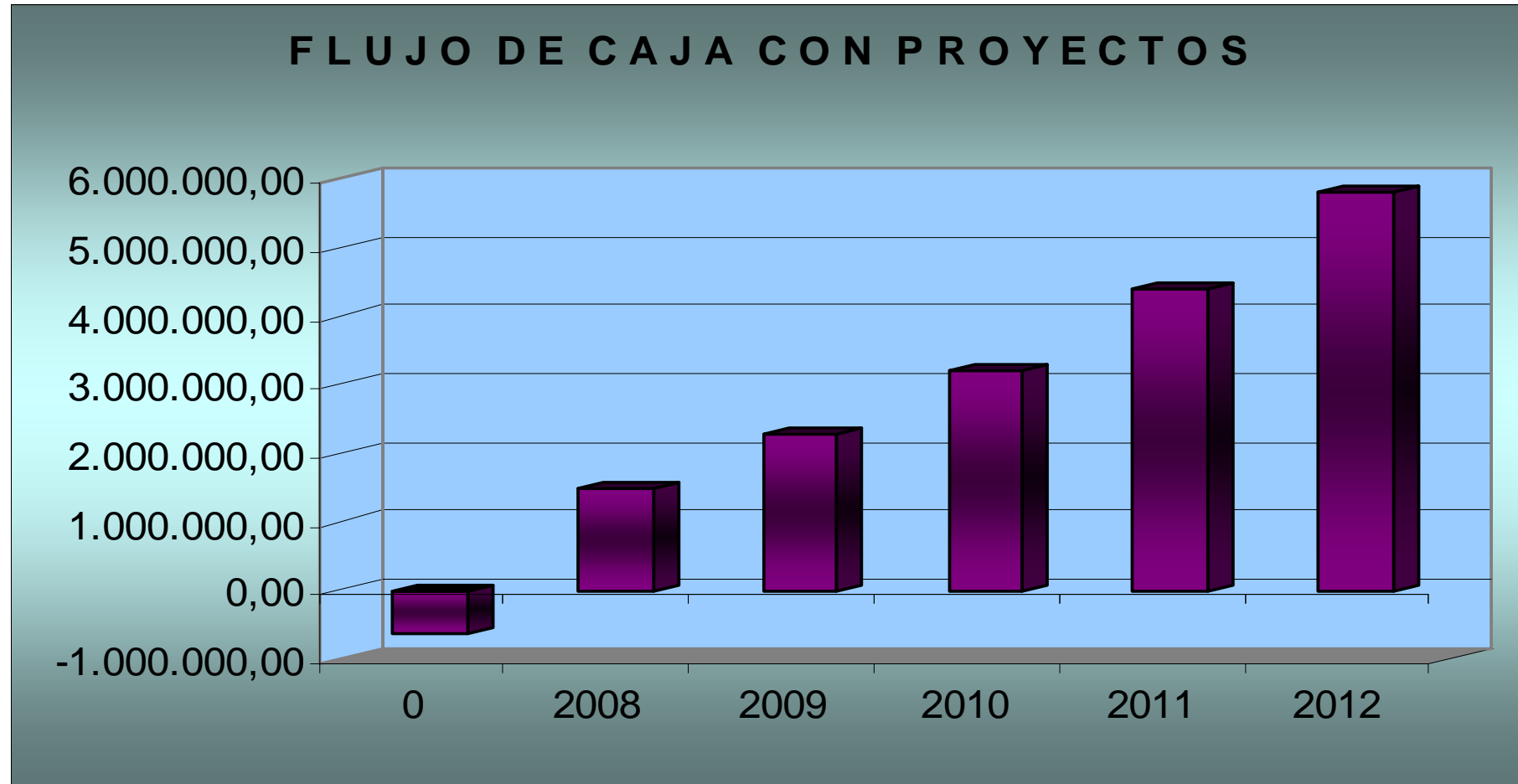
El flujo de caja proyectado considerando la inversión que se requiere para implementar los proyectos, es el siguiente:

**Tabla 6. 13. Flujo de Caja considerando los Proyectos**

<b>FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS</b>						
		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-580.005,46					
<b>INVERSIÓN INICIAL PROYECTOS</b>	-59.060,00					
<b>TOTAL INVERSION</b>	-639.065,46					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		13.857.488,81	16.642.844,06	19.988.055,72	24.005.654,92	28.830.791,56
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administrativos		2.966.581,78	3.092.068,19	3.222.862,68	3.359.189,77	3.501.283,50
Gastos de Servicios		9.381.411,80	11.267.075,57	13.531.757,76	16.251.641,07	19.518.220,92
Gastos del proyecto		15.778,00	21.718,00	9.168,00	9.168,00	3.228,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		12.363.771,58	14.380.861,76	16.763.788,44	19.619.998,84	23.022.732,42
Depreciación		11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	-639.065,46	1.482.533,65	2.251.715,14	3.214.000,12	4.375.388,92	5.797.791,98
Depreciación	-639.065,46	11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	-639.065,46	1.493.717,23	2.261.982,30	3.224.267,28	4.385.656,08	5.808.059,14
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS</b>		1.348.120,24	1.842.509,27	2.370.346,06	2.909.883,02	3.478.021,22

Elaborado por: Autor

Gráfico 6. 5. Flujo de Caja considerando los Proyectos



Elaborado por: Autor

En el gráfico 6.5. se puede notar claramente que al implementar los proyectos, los flujos de caja de cada año incrementan considerablemente, debido a que la implementación genera ingresos adicionales o bien producen una optimización de recursos, lo que hace ver la necesidad de implementar los proyectos y por ende la filosofía corporativa, objetivos y estrategias propuestas.

Para poder determinar cual es el impacto que tiene la implementación de proyectos en el flujo de caja, igualmente se debe realizar el análisis del VAN, TIR y la relación Beneficio / Costo.

### **Valor Actual Neto con Proyectos**

Como ya se menciona con anterioridad el VAN es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos los ingresos y egresos a una determinada tasa.

Para el caso se tomara la misma tasa de descuento (TMAR) que se tomo para el flujo de caja sin proyectos.

**Tabla 6. 14. Valor Actual Neto sin Proyectos**

		<b>VALOR PRESENTE NETO</b>				
		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-639.065,46					
<b>VALOR NETO</b>		1.493.717,23	2.261.982,30	3.224.267,28	4.385.656,08	5.808.059,14
<b>Tasa de Descuento (TMAR)</b>	<b>10,80%</b>					
<b>VAN =</b>	<b>\$ 11.309.814,36</b>					

Elaborado por: Autor

El VAN de los flujos sin Proyectos, una vez descontada la inversión inicial es de **\$11.309.814,36**.

### **Tasa Interna de Retorno con Proyectos**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivale a la tasa de rentabilidad de la operación. Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto.

**Tabla 6.15. Tasa Interna de Retorno**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>						
		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-639.065,46					
<b>VALOR NETO</b>		1.493.717,23	2.261.982,30	3.224.267,28	4.385.656,08	5.808.059,14
<b>Tasa de Descuento (TMAR)</b>	<b>10,80%</b>					
<b>TIR =</b>	<b>281%</b>					

Elaborado por: Autor

La TIR obtenida fue del 281%, lo que significa el rendimiento del efectivo de los recursos invertidos en el proyecto, de esta manera se puede considerar que el proyecto se considera rentable además cumple la característica de ser mayor a la TMAR.

### **Relación Beneficio / Costo**

La razón beneficio costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La razón B/C debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, si esta relación resultara menor a la unidad se debe rechazar el proyecto.

**Tabla 5. 16. Relación Beneficio / Costo**

<b>RELACIÓN BENEFICIO / COSTO</b>	
Inversión Inicial.	639.065,46
Flujo de caja actualizados	11.963.119,89

Elaborado por: Autor

$$B / C = \frac{11.948.879,82}{639.065,46} = 18,70 \%$$

En este caso la razón beneficio costo es de 9,20 lo que significa que por cada unidad invertida se recupera el 8,20 así se puede decir que el proyecto es rentable.

#### 6.2.4. Comparación de los flujos con y sin Proyectos

Para poder determinar cual es la diferencia e impacto que tiene el implementar los proyectos, objetivos y estrategias propuestas, se debe realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos de los flujos de caja, VAN, TIR y relación Beneficio / Costo, de la siguiente manera:

**Tabla 6. 17. Comparación Flujos de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>		
	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTO</b>
<b>AÑOS</b>	-580.005,46	-639.065,46
2008	1.041.486,66	1.509.495,23
2009	1.215.544,63	2.261.982,30
2010	1.403.855,42	3.224.267,28
2011	1.607.387,10	4.385.656,08
2012	1.827.168,05	5.808.059,14

Elaborado por: Autor

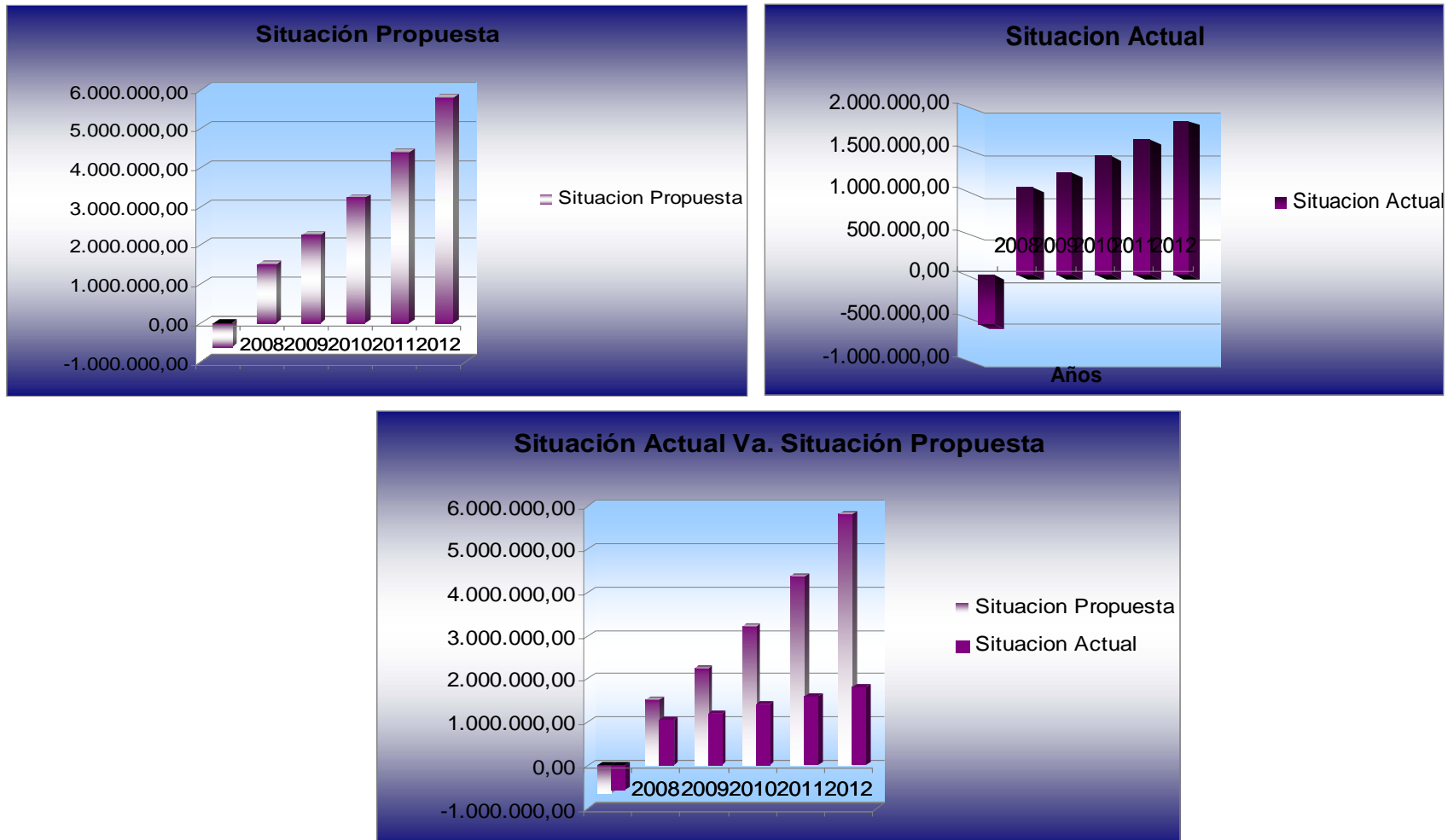
**Tabla 5. 18. Comparación de Evaluación Financiera**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CON PLAN</b>	<b>SIN PLAN</b>
<b>VAN</b>	4.542.806,71	11.324.054,43
<b>TIR</b>	194%	281%
<b>COSTO B/C</b>	8,83	18,72

Elaborado por: Autor



**Gráfico 6. 6. Situación Actual Vs. Situación Propuesta**



Elaborado por: Autor

Con los gráficos podemos establecer la tendencia de crecimiento de los flujos de caja de acuerdo a la situación correspondiente, además se puede notar claramente que al implementar la Planificación Estratégica y los proyectos, la institución puede reducir sus debilidades y minimizar las amenazas, aumentar sus fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del entorno, todo esto con la adopción de la filosofía corporativa y estrategias propuestas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Además se puede determinar, que si la institución aplicara los planes y programas, éstos podrán generar valor agregado a la institución, ya sea ingresos adicionales o bien una optimización de recursos económicos, para ello deben apegarse al control por medio de los indicadores de gestión y a las metas planteadas, las cuales si se las aplica de forma eficiente permitirán el desarrollo y mejoramiento continuo de la institución.

Además se determino que el análisis realizado arrojó resultados positivos para la institución en lo que respecta al VAN, TIR y relación B/C, lo que demuestra una vez mas los beneficios que la organización tendría si decidiera implementar una Planificación Estratégica.

#### **6.2.5. Análisis de Sensibilidad**

Un análisis de sensibilidad es importante realizarlo debido a los continuos cambios legislativos, la alteración de ciertas políticas económicas dentro del país. Además de ciertas condiciones del mercado, el proceso de globalización y otros factores del entorno que igualmente afectan de una u otra forma el normal desempeño de la organización, este análisis permitirá tomar cualquier decisión que afecte al desarrollo normal del proyecto y el cumplimiento de los objetivos.

Partiendo de este enfoque, se pretende confrontar distintos escenarios posibles en el tiempo, realizar un análisis de sensibilidad, y de esta manera pensar acerca del entorno en que la Institución operara en el futuro, y que en consecuencia tendrá que adoptar.

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta, el crecimiento de los ingresos, y gasto que se han venido presentando durante los últimos cuatro años en el sector de comercio al por mayor y mas específicamente de los distribuidores de motores, máquinas y equipos, en los cuales se obtuvo que cada uno tuvo un crecimiento promedio como se presenta a continuación:

Incremento de Ingresos (10%)  
Incremento de Gastos (10%)

**Tabla 6. 19. Flujo de Caja considerando un escenario Optimista**

<b>FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-580.005,46					
<b>INVERSIÓN INICIAL PROYECTOS</b>	-59.060,00					
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	-639.065,46					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		13.857.488,81	16.642.844,06	19.988.055,72	24.005.654,92	28.830.791,56
<b>INGRESOS OPERACIONALES (+10%)</b>		15.243.237,69	18.307.128,47	21.986.861,29	26.406.220,41	31.713.870,71
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administrativos		2.966.581,78	3.092.068,19	3.222.862,68	3.359.189,77	3.501.283,50
Gastos de Servicios		9.381.411,80	11.267.075,57	13.531.757,76	16.251.641,07	19.518.220,92
Gastos del proyecto		15.778,00	21.718,00	9.168,00	9.168,00	3.228,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		12.347.993,58	14.380.861,76	16.763.788,44	19.619.998,84	23.022.732,42
Depreciación(-)		11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	-639.065,46	2.884.060,53	3.915.999,55	5.212.805,70	6.775.954,41	8.680.871,14
Depreciación(+)	-639.065,46	11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	-639.065,46	2.895.244,11	3.926.266,71	5.223.072,86	6.786.221,57	8.691.138,30
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS</b>		951.872,19	1.011.011,48	1.104.980,20	1.195.340,98	1.296.417,58

Elaborado por: Autor

**Tabla 5. 20. Flujo de Caja considerando un escenario Pesimista**

<b>FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-580.005,46					
<b>INVERSIÓN INICIAL PROYECTOS</b>	-59.060,00					
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	-639.065,46					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		13.857.488,81	16.642.844,06	19.988.055,72	24.005.654,92	28.830.791,56
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administrativos		2.966.581,78	3.092.068,19	3.222.862,68	3.359.189,77	3.501.283,50
Gastos de Servicios		9.381.411,80	11.267.075,57	13.531.757,76	16.251.641,07	19.518.220,92
Gastos del proyecto		15.778,00	21.718,00	9.168,00	9.168,00	3.228,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		12.347.993,58	14.380.861,76	16.763.788,44	19.619.998,84	23.022.732,42
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES (+ 10%)</b>		13.582.792,94	15.818.947,94	18.440.167,28	21.581.998,72	25.325.005,66
Depreciación(-)		11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	-639.065,46	263.512,29	813.628,96	1.537.621,28	2.413.389,04	3.495.518,74
Depreciación(+)	-639.065,46	11.183,58	10.267,16	10.267,16	10.267,16	10.267,16
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	-639.065,46	274.695,87	823.896,12	1.547.888,44	2.423.656,20	3.505.785,90
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS</b>		951.872,19	1.011.011,48	1.104.980,20	1.195.340,98	1.296.417,58

Elaborado por: Autor

**Tabla 6. 21. Tabla Comparativa**

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b>			
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>RELACION B/C</b>
<b>NORMAL</b>			
Implementados los proyectos	11.324.054,43	281%	18,72
<b>OPTIMISTA</b>			
Incremento de los Ingresos en un 10%	18.719.059,98	488%	43,07
<b>PESIMISTA</b>			
Incremento de los Gastos en un 10%	5.125.360,87	117%	13,42

**Elaborado por: Autor**

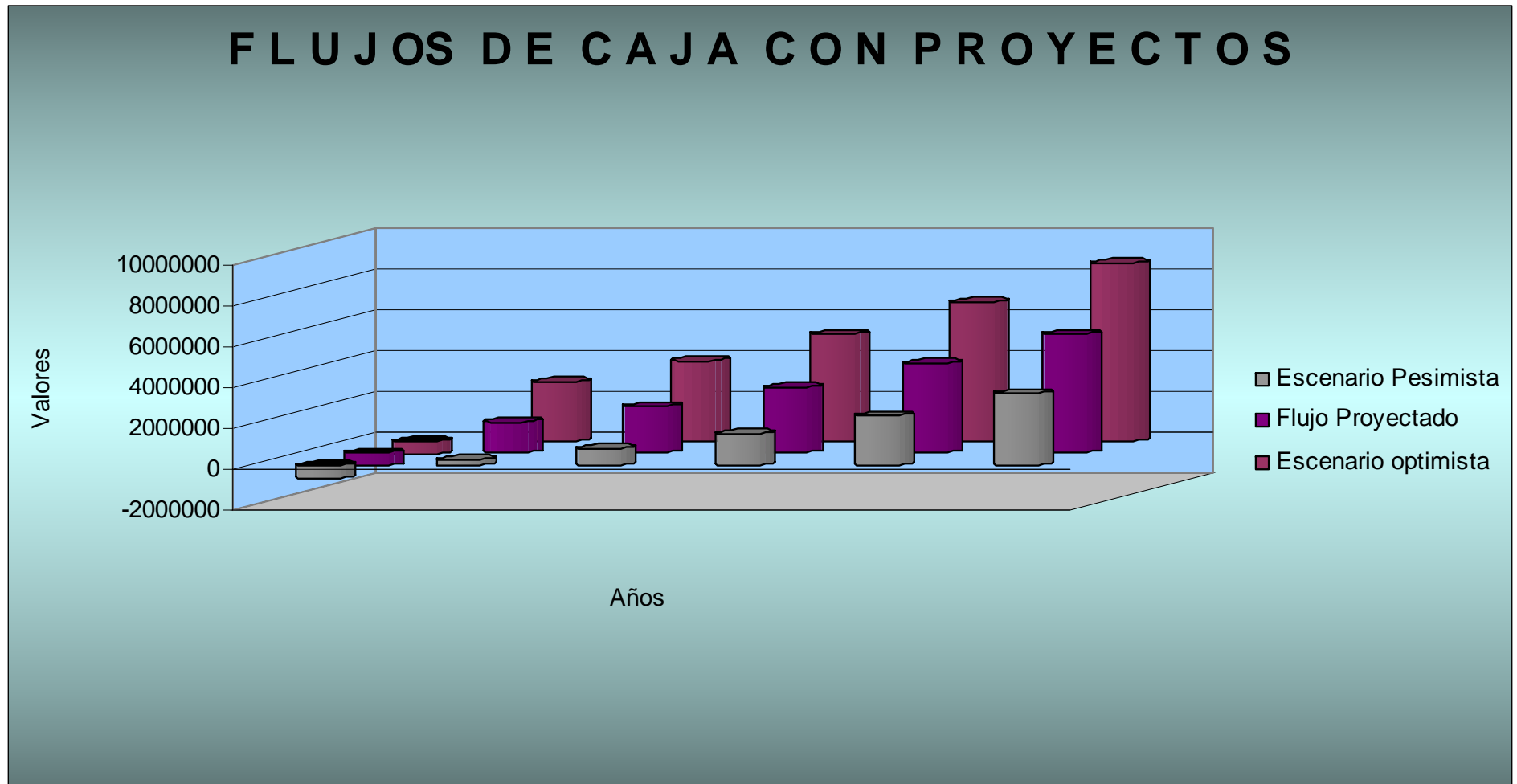
**Ingresos:**

En el caso de que los ingresos aumenten aun mas, la inversión en el proyecto se hace mas atractiva, lo que haría que la rentabilidad aumenten, así también como otros factores lo que llevaría a que el proyecto sea muy confiable.

**Costos y Gastos**

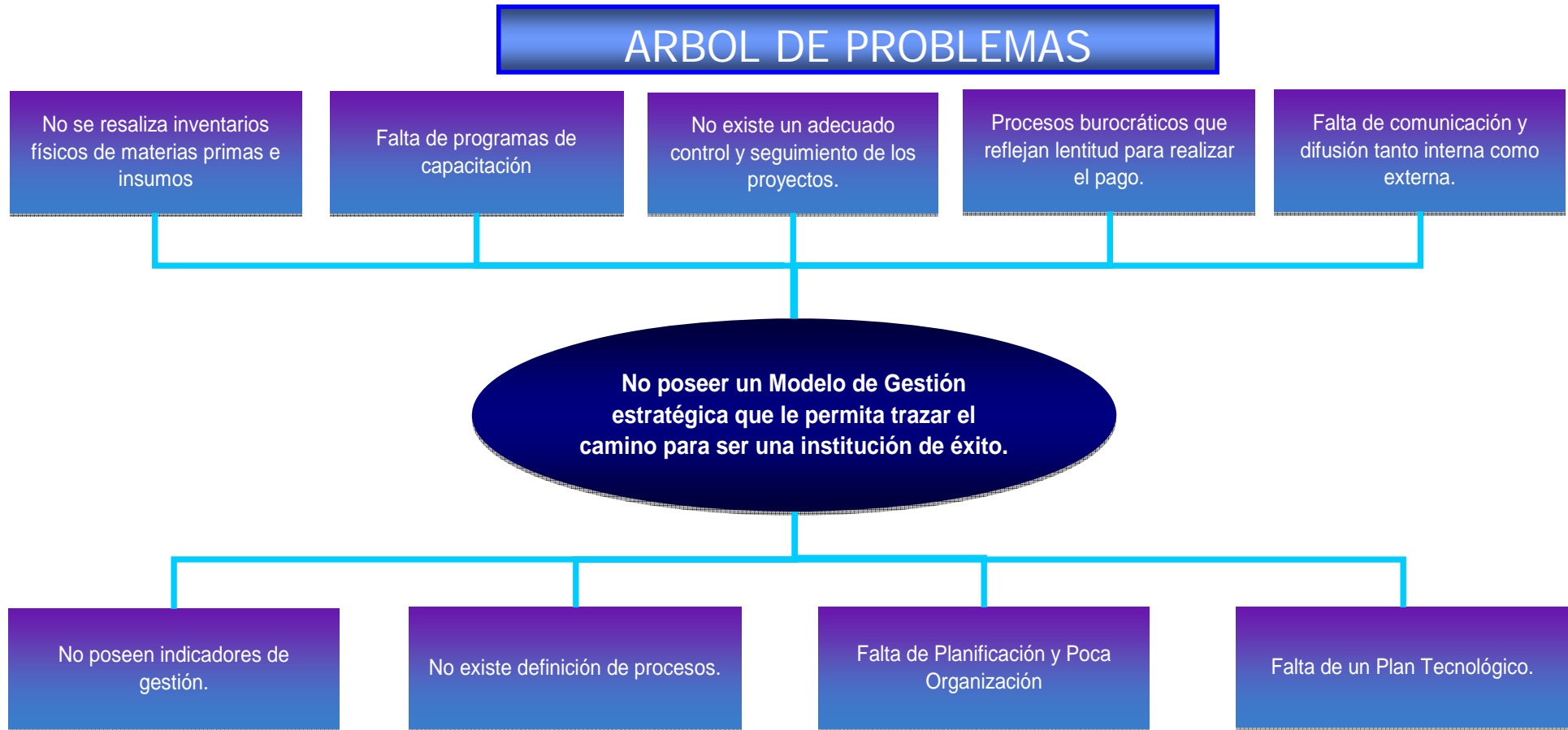
Se ha podido observar que en caso de que aumente los costos y gastos el proyecto no se afecta en lo que se refiere a rendimiento, dado que la TIR obtenida con este incremento sigue siendo mayor que la TMAR.

Gráfico 6. 7. Comparación Análisis de Sensibilidad



Elaborado por: Autor.

### 6.3 DESARROLLO DE ESCENARIOS



Elaborado por: Autor.

*INGENIERIA COMERCIAL  
MARIA SOL ANDRADE GUERRA*

### 6.3.1 OBJETIVOS – ACTORES

OBJETIVOS	
01	Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.
02	Optimización de activos fijos.
03	Mejorar la percepción social de la organización.
04	Desarrollar proyectos con protección ambiental.
05	Mejorar el posicionamiento Institucional.
06	Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.
07	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que me permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.
08	Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta, que permita cubrir los requerimientos del mercado.
09	Optimizar la gestión Proveedores.
010	Optimizar fondeo de fuentes externas.
011	Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.
012	Establecer un modelo de gestión estratégica.
013	Mejorar el clima laboral.
014	Implementar un sistema de capacitación.

ACTORES	
A1	Director Nacional de la DINSE.
A2	Demanda Educativa.
A3	Gobierno Nacional.
A4	Ministro de Finanzas.

Elaborado por: Autor.



### 6.3.2 MATRIZ ACTOR - ACTOR.

MID		A1	A2	A3	A4	ID
		Director Nacional de la DINSE.	Demanda Educativa	Gobierno Nacional.	Ministro de Finanzas.	
A1	Director Nacional de la DINSE.		4	3	3	10
A2	Demanda Educativa	4		3	1	8
A3	Gobierno Nacional.	3	3		1	7
A4	Ministro de Finanzas.	3	1	3		7
DEPENDENCIA		10	8	9	5	

- 4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j.  
 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la mision del actor j.  
 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j.  
 1: El actor i puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de j.  
 0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Elaborado por: Autor.

### 6.3.3 MATRIZ ACTOR - OBJETIVO

Matriz Actor - Objetivos	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	Grado de participación por actor
	Sostenibilidad de Ingresos Presupuestarios.	Optimización de activos fijos.	Mejorar la percepción social de la organización.	Desarrollar proyectos con protección ambiental.	Mejorar el posicionamiento Institucional.	Disminuir tiempo en la entrega de las obras realizadas, para cubrir de mejor manera los requerimientos de la demanda.	Brindar un servicio óptimo con calidad y calidez que permita medir el nivel de satisfacción de los clientes.	Mejorar todos los procesos, con equipo tecnológico de punta, que permita cubrir los requerimientos del mercado.	Optimizar la gestión Proveedores.	Optimizar fondeo de fuentes externas.	Desarrollar un sistema de comunicación organizacional.	Establecer un modelo de gestión estratégica.	Mejorar el clima laboral.	Implementar un sistema de capacitación.	
A1 Director Nacional de la DINSE.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A2 Demanda Educativa.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
A3 Gobierno Nacional.	1	1	1	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	-1	0	6
A4 Ministro de Finanzas.	1	1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	12
<b>LEYENDA</b>															
Número de acuerdos	4	4	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	
Número de desacuerdos	0	0	0	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	
POSICIONAMIENTO	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	

Elaborado por: Autor.

### 6.3.4 VARIABLES RELEVANTES

N°	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	INFLACIÓN	★		
2	TASAS DE INTRÉS		★	
3	PRODUCTO INTERNO BRUTO		★	
4	RIESGO PAÍS	★		
5	FACTOR POLÍTICO	★		
6	FACTOR LEGAL		★	
7	FACTOR SOCIAL		★	
8	POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA			★
9	DESEMPLEO			★
10	SUBEMPLEO			★
11	FACTOR TECNOLÓGICO		★	
12	FACTOR AMBIENTAL		★	
13	CAPACIDAD FINANCIERA		★	
14	CAPACIDAD PRODUCTIVA		★	
15	CAPACIDAD TECNOLÓGICA		★	
16	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO		★	
17	CAPACIDAD COMERCIAL			★
18	CAPACIDAD COMPETITIVA	★		
19	DEMANADA EDUCATIVA	★		

Elaborado por: Autor.

**6.3.5 POSIBILIDADES.**

<b>POSIBILIDADES</b>	<b>DEMANDA EDUCATIVA</b>	<b>RIESGO PAÍS</b>	<b>FACTOR POLÍTICO</b>	<b>INGRESOS PRESUPUESTARIOS</b>	<b>INFLACIÓN</b>
	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Estable	Incrementen.	Alto
	Se mantiene.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Medianamente Estable	Estabilicen.	Medio
	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Inestable	Reduzcan	Bajo

Elaborado por: Autor.

### 6.3.6 ESCENARIOS

No.	DEMANDA EDUCATIVA	RIESGO PAÍS	FACTOR POLÍTICO	INGRESOS PRESUPUESTARIOS	INFLACIÓN
1	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Estable	Incrementen.	Alto
2	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Estable	Incrementen.	Alto
3	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Medianamente Estable	Incrementen.	Bajo
4	Incrementa.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Medianamente Estable	Estabilicen.	Alto
5	Incrementa.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Inestable	Estabilicen.	Medio
6	Incrementa.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Inestable	Estabilicen.	Medio
7	Se mantiene.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Estable	Reduzcan	Medio
8	Se mantiene.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Estable	Reduzcan	Medio
9	Se mantiene.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Medianamente Estable	Reduzcan	Bajo
10	Se mantiene.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Medianamente Estable	Incrementen.	Bajo
11	Disminuye.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Inestable	Incrementen.	Bajo
12	Disminuye.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Inestable	Incrementen.	Bajo
13	Disminuye.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Estable	Estabilicen.	Alto
14	Se mantiene.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Estable	Estabilicen.	Alto
15	Se mantiene.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Medianamente Estable	Estabilicen.	Alto
16	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Medianamente Estable	Reduzcan	Alto
17	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Inestable	Reduzcan	Medio
18	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Inestable	Reduzcan	Medio

**Elaborado por: Autor.**

**INGENIERIA COMERCIAL**  
**MARIA SOL ANDRADE GUERRA**

### 6.3.7 PROBABILIDAD DE ESCENARIOS

ESCENARIOS	MUY PROBABLE MP	PROBABLE P	POCO PROBABLE PP	OBSERVACIONES
E1			★	La economía global tiene tendencia a la inestabilidad.
E2			★	La economía global tiene tendencia a la inestabilidad.
E3	★		★	La economía global tiene tendencia a la inestabilidad.
E4		★		Demasiado Optimista
E5		★		Se puede dar en el futuro
E6		★		Se puede dar en el futuro
E7		★		Depende de las políticas que se manejen dentro del gobierno.
E8		★		Depende de equilibrar la demanda educativa a nivel nacional.
E9	★			Ideal en base a ventajas.
E10		★		Es un escenario con mayor potencial de concretarse
E11			★	Difícil al cambiar ideología de los gobiernos.
E12			★	Se puede dar en el futuro
E13		★		Muy optimista en cuanto al mercado.
E14			★	Es un escenario con mayor potencial de concretarse
E15		★		Se puede dar en el futuro
E16	★		★	Demasiado Pesimista
E17			★	Mucha dependencia del medio
E18			★	Demasiado Pesimista

Elaborado por: Autor.

### 6.3.8 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

REAL					
ESCENARIO 1					
POSIBILIDADES	DEMANDA EDUCATIVA	RIESGO PAÍS	FACTOR POLÍTICO	INGRESOS PRESUPUESTARIOS	INFLACIÓN
	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Estable	Incrementen.	Alto
	Se mantiene.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Medianamente Estable	Estabilicen.	Medio
	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Inestable	Reduzcan	Bajo

Elaborado por: Autor.

La Demanda Educativa en el país según datos históricos se ha ido incrementando a través del tiempo, permitiendo así una estabilidad en el ingresos de los recursos presupuestarios, asignados por el gobierno de turno que a mantenido una política medianamente estable en lo que se refiere a educación, dentro de los factores económicos determinantes como es la inflación, dado que su tendencia es al alza siendo este un grave problema para un país dolarizado, da como resultado un país poco atractivo para la inversión.

• **ANÁLISIS DE ESCENARIOS**

Optimo					
ESCENARIO 2					
POSIBILIDADES	DEMANDA EDUCATIVA	RIESGO PAÍS	FACTOR POLÍTICO	INGRESOS PRESUPUESTARIOS	INFLACIÓN
	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Estable	Incrementen.	Alto
	Se mantiene.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Medianamente Estable	Estabilicen.	Medio
	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Inestable	Reduzcan	Bajo

Elaborado por: Autor.

La Demanda Educativa en el país según datos históricos se ha ido incrementando a través del tiempo, permitiendo así mayor inversión en el sector educativo, con el incremento de recursos presupuestarios asignados mediante políticas gubernamentales basadas en la educación como el eje fundamental para el desarrollo del país, generando como resultado reducción del riesgo país eh incremento de la inversión extranjera para el buen manejo de nuestros factores económicos.



- ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Pesimista					
ESCENARIO 3					
POSIBILIDADES	DEMANDA EDUCATIVA	RIESGO PAÍS	FACTOR POLÍTICO	INGRESOS PRESUPUESTARIOS	INFLACIÓN
	Incrementa.	Se pronostica reducción del Riesgo País.	Estable	Incrementen.	Alto
	Se mantiene.	Se pronostica estabilidad en el Riesgo País.	Medianamente Estable	Estabilicen.	Medio
	Disminuye.	Se pronostica aumento del Riesgo País.	Inestable	Reduzcan	Bajo

Elaborado por: Autor.

Una de las tendencias del mercado actual es el incremento de la inflación, dentro de lo cual la participación del gobierno es medianamente estable ya que tiene grandes limitaciones para el control de la economía, lo cual da como resultado la reducción significativa de los ingresos presupuestarios, los mismo que afectan de manera directa la disminución de la demanda.

# Capítulo VII

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- “DINSE” ha enfrentado grandes inconvenientes a lo largo de su historia organizacional, una de las mayores dificultades presente en los últimos años ha sido su falta de organización, esto ha sido causado por el desconocimiento de métodos apropiados para tratar los problemas de planificación y previsión, la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora, la administración vertical, que entre otras causas han afectado sobremanera el desarrollo institucional.
- En lo que respecta al diagnóstico situacional, se identificaron las siguientes debilidades, la carencia de gestión estratégica, la falta de una adecuada difusión de la misión y visión, la falta de liderazgo y una correcta administración, el no tener definidos procesos y procedimientos productivos, la falta de normas y políticas laborales, falta de capacitación, el clima laboral no es muy favorable en la institución.
- En el análisis de clientes se pudo determinar que, si bien es cierto que la competencia en el mercado específico no es por el momento penetrante, tenemos que notar que los clientes que aseguran no conocer el nombre de la institución, resaltan y en gran medida los atributos de la competencia, sobretodo en lo que respecta infraestructura educativa, generando desventajas en el momento de competir.
- Dentro del análisis realizado a la competencia se pudo establecer que la institución cuenta con grandes niveles de calidad, durabilidad y accesibilidad del servicio y entre las amenazas más importantes tenemos al firme ingreso de otras instituciones públicas al mercado educativo, siendo competencia potencial que cada día se acerca a ser competencia directa de la institución.
- Los resultados obtenidos en la Matriz de cumplimientos nos indica que la institución se encuentra en el 3,57 dentro de un rango del 10, esto quiere decir que la institución necesita de manera prioritaria el modelo de Gestión que le permita encaminar sus recursos tanto humanos como económicos al cumplimiento de su misión institucional para satisfacer de una manera eficiente la demanda educativa del país.

- El estudio financiero permitió determinar la viabilidad del modelo gestión estratégica para la organización, debido que se obtuvo un VAN en relación a la implementación de proyectos de \$11.324.054,43 una TIR del 281%, con lo que se puede tener una visión clara de la sustentabilidad que se puede obtener y de la mejora de la institución permitiéndole en un futuro alcanzar metas mucho más altas.
- La institución refleja una sensibilidad muy alta; a la disminución de los ingresos que cuando aumentan los gastos, dado que al ser una institución publica depende directamente de los ingresos presupuestarios asignados por el gobierno para cubrir los requerimientos y necesidades de la demanda educativa que en los últimos años se ha ido incrementando su inversión al ser este el eje fundamental para el desarrollo de un país.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- “DINSE”, deberá establecer estrategias y proyectos adecuados, para fortalecer sus procesos, implementar normas y políticas, mejorar su comunicación, la responsabilidad y el compromiso laboral, en definitiva para mejorar el desarrollo eficiente de la organización.
- La implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica, permitirá a la institución, adaptarse a los cambios del medio y enfrentarlos, ya que se alinearán procesos, se determinará hacia donde concentra la organización sus esfuerzos y recursos, para un crecimiento sustentable.
- Para disminuir las debilidades se debe implementar iniciativas estratégicas que ayuden a mejorar el clima laboral, la calidad del talento humano, el nivel de crecimiento institucional e incrementar el nivel tecnológico.
- Para enfrentar a la competencia se deben realizar planes de mejora en lo que respecta a la comodidad, accesibilidad y tiempo de respuesta en la ejecución de las obras y en el servicio al cliente con el fin de elevar la calidad de nuestro servicio en base a las necesidades del mercado, se recomienda además la utilización de los diferentes indicadores de gestión, para controlar, medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y el desarrollo de los proyectos.
- Se debe comenzar con la implementación del modelo de gestión estratégico de tal forma que se identifique y se establezca el camino que la institución deberá seguir mediante el cumplimiento de sus metas, logrando así un desempeño eficiente de la organización.
- Es recomendable también realizar continua y permanentemente un control y retroalimentación del modelo de gestión estratégica, ya que esto sin duda recaerá en el objetivo de incrementar su rentabilidad e incentivar su participación en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SALAZAR Francis (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”.
- MÉNDEZ Carlos; (2001); “Metodología”; Editorial: McGraw-Hill; Edición: 3ª.; Impreso en Colombia.
- HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich; (2001); “Administración una Perspectiva Global”; McGraw-Hill; Edición: 11ª. Impreso en México.
- DESS, G. Gregory Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
- GUERRERO Miguel CARMISAZA Elena; Planificación Estratégica- Metodología Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias.
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003. KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- HITT Michael (2000); “Administración Estratégica”; Editorial: Thomson Edición: 3ª; Impreso en México.
- SERNA Humberto Planificación y Gestión Estratégica; Editorial Planeta; Edición: 7ª. Colombia 2005.

# ANEXOS

### ANEXO 4.1

Listado de Clientes:

No	No.	UBICACIÓN		SITIO	ZONA		NOMBRE
		CANTON	PARROQUIA		URB	RUR	
<b>Esmeraldas</b>							
1	1	ATACAMES	LA UNION	AGUA FRIA		1	ESC ALFONSO DE ILLESCAS
2	1	RIO VERDE	RIO VERDE	RIO VERDE	1		COL. RIO VERDE
3	1	ESMERALDAS	CHINCA	CHAFLU		1	ESC COZOPANGUI
4	1	ESMERALDAS	BARTOLOME RUIZ	BARR. BELLA VISTA	1		ESC. ARQ. ALFREDO VERA ARRATA
5	1	MUISNE	DAULE	BELLA VISTA		1	ESC ALFREDO RODRIGUEZ VERA
6	1	QUININDE	CUBE	RCTO. NARANJAL		1	ESC GASPAR DE VILLARROEL (# 330)
7	1	ELOY ALFARO	ATAHUALPA	RCTO.RAMPIDAL		1	ESC 10 DE AGOSTO
8	2	SAN LORENZO	SANTA RITA		1		ESC GENERAL JULIO ANDRADE
<b>Manabi:</b>							
9	1	24 DE MAYO	ARQ.SIXTO DURAN BALL	LAS PAJITAS		1	ESC 21 DE NOVIEMBRE
10	4	BOLIVAR	CALCETA	EL COROZO		1	ESC DR. DARIO GUEVARA
11	3	CHONE	BOYACA	BUENOS AIRES		1	ESC CORONEL RAMOS DUARTE
12	7	EL CARMEN	EL CARMEN	LA RAIZ		1	ESC 11 DE OCTUBRE
<b>Guayas</b>							
13	1	A.BAQUERIZO MORENO	A.BAQUERIZO MORENO	SAN ANTONIO		1	ESC EDUARDO ALARCON SOTO # 26
14	1	BALZAR	BALZAR	MONSERRATE		1	ESC ABDON CALDERON MUÑOZ # 40
15	10	DURAN	ELOY ALFARO (DURAN)		1		ESC MARIA TERESA SOLA DE ESTRADA # 27
16	18	DURAN	ELOY ALFARO (DURAN)	COOP. LOS CEREZOS	1		ESC MANUEL SANDOVAL SIMBAL # 16
17	8	EL EMPALME	VELASCO IBARRA	LA PAULINA		1	ESC PIO JARAMILLO ALVARADO # 2
18	2	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	BARRIO 25 DE SEPTIEMBRE	1		ESC VEINTICINCO DE SEPTIEMBRE # 16
19	3	NARANJAL	TAURA	POCOS PALOS		1	ESC SEIS DE MARZO # 15
20	3	PALESTINA	PALESTINA	YUMES	1		ESC. JOSE RODRIGUEZ LASCANO # 1
21	2	SAMBORONDON	SAMBORONDON	31 DE OCTUBRE Y ROCAFUERTE	1		ESC DOLORES VEINTIMILLA DE GALINDO #2

No	No.	UBICACIÓN		SITIO	ZONA		NOMBRE
		CANTON	PARROQUIA		URB	RUR	
<b>El Oro</b>							
22	1	MARCABELI	MARCABELI	CDLA. CENTENARIO	1	ESC.	CIUDAD DE MARCABELI
23	10	PASAJE	CASACAY	VIA CUENCA		1 ESC.	DR. FRANCISCO OCHOA ORTIZ
24	4	SANTA ROSA	VICTORIA	PARAISO		1 ESC.	LUIS REINALDO PAREDES ZAMBRANO
<b>Pichincha</b>							
25	1	CAYAMBE	ASCAZUBI	GUAYAQUIL # 23		1 ESC.	CIUDAD DE GUAYAQUIL
26	3	MEJIA	MACHACHI	GARCIA MORENO # 751	1	ESC.	LUIS FELIPE BORJA (MEJIA)
27	1	PUERTO QUITO	PUERTO QUITO	PUERTO QUITO		1 COL.	PUERTO QUITO
28	3	QUITO	SANTA PRISCA	BARRIO AMERICA	1	COL.	NACIONAL MEJIA
29	7	QUITO	CHILLOGALLO	TENIENTE HUGO ORTIZ Y CALLE Y	1	ESC.	NUEVA AURORA
30	1	STO. DOMINGO DE LOS C.	LUZ DE AMERICA			1 ESC.	ANTONIO BASTIDAS
31	2	STO. DOMINGO DE LOS C.	S.DOMINGO DE LOS COL			1 ESC.	CESAR AUGUSTO GUAMAN CANDO
32	4	STO. DOMINGO DE LOS C.	BOMBOLI	PLAN DE VIVIENDA SECTOR # 3	1	ESC.	SAN MARCELINO CHAMPAGNAT
33	2	STO. DOMINGO DE LOS C.	RIO VERDE	COOP. ASISTENCIA MUNICIPAL # 2	1	ESC.	PABLO ENRIQUE ALBORNOZ
34	4	STO. DOMINGO DE LOS C.	CHIGUILPE	COOP. 9 DE DICIEMBRE	1	ESC.	9 DE DICIEMBRE
35	8	STO. DOMINGO DE LOS C.	S.DOMINGO DE LOS COL	NACION.TSA'CHI LA		1 ESC.	ENRIQUE TERAN



No	No.	UBICACIÓN			ZONA		NOMBRE
		CANTON	PARROQUIA	SITIO	URB	RUR	
<b>TUNGURAHUA</b>							
36	1	AMBATO	QUISAPINCHA	QUISAPINCHA		1 COL	QUISAPINCHA
37	4	BAÑOS DE AGUA SANTA	RIO NEGRO	CAMINO AL CEMENTERIO		1 ESC	MANUEL COELLO PEÑAHERRERA
38	1	PATATE	EL TRIUNFO	EL TRIUNFO		1 ESC.	FISCAL REPÚBLICA DE SUIZA
39	5	PELILEO	SAN PEDRO DE PELILEO	HUASIMPAMBA		1 ITS	HUASIMPAMBA
<b>CAÑAR</b>							
40	1	AZOGUES	BAYAS	NUDPUD		1 ESC.	GUILLERMINA ORDÓÑEZ
41	2	BIBLIAN	BIBLIAN	PAPALOMA		1 ESC.	BARBARITA MONSALVE
42	1	CAÑAR	CHONTAMARCA	PUMATOGLLA		1 ESC	24 DE JUNIO
43	2	CAÑAR	GUALLETURO	ZHUYA		1 ESC	URUGUAY
<b>LOJA</b>							
44	1	CALVAS	CARIAMANGA	TABLONCILLO		1 ESC	PENINSULA DE SANTA ELENA
45	1	CATAMAYO	EL TAMBO	SAN AGUSTIN DE LOS C		1 ESC	GONZALO ARIAS CASTILLO DR.
46	4	PALTAS	ORIANGA	POBLACION		1 ESC.	BOGOTA DE CANGONAMA
<b>BOLIVAR</b>							
47	1	CALUMA	CALUMA	CALUMA	1	ESC	ALFREDO NOBOA
48	1	CHIMBO	ASUNCION	La Asunción	1	COL	La Asunción
49	1	SAN MIGUEL	BALSAPAMBA	SAN VICENTE		1 ESC	CARLOS CHAVES GUERRERO
<b>PASTAZA</b>							
50	1	MERA	SHELL	SHELL		CFA	24 DE MAYO
51	2	PASTAZA	PUYO	BELLAVISTA		1 ESC.	OCTAVIO ZURITA VILLEGAS
52	9	PASTAZA	VERACRUZ (INDILLAMA)	LA ESPERANZA		1 ESC.	COTOPAXI
<b>CHIMBORAZO</b>							
53	1	ALAUSI	ACHUPALLAS	CHINIHUAYCU		1 ESC	DR. SEGUNDO TIMOTEO MACHADO (INDIGENA)
54	1	COLTA	COLUMBE	PULUCATE		1 COL	DR. MANUEL NAULA SAGNAY (INDIGENA)
55	4	CUMANDA	CUMANDA	SAN JUAN DE LA ISLA		1 ESC	PROVINCIA DE CHIMBORAZO
56	3	GUANO	S.GERARDO DE PACAICA			1 ESC	BOYACA
57	2	RIOBAMBA	CALPI			1 ESC	FRANCISCO DE MIRANDA
<b>MORONA</b>							
58	1	GUALAQUIZA	MERCEDES MOLINA	CASERIO SEVILLA	1	ESC	MERCEDES MOLINA
59	1	LIMON INDANZA	SAN ANTONIO	SHUAR WARINTS		1 ESC.	CORDILLERA DEL CONDOR
60	2	SANTIAGO	SANTIAGO DE MENDEZ	URBANIZACION LA FLORIDA	1	ESC	24 DE MAYO
<b>ZAMORA</b>							
61	2	CHINCHIPE	ZUMBA	SAN MIGUEL LAGUNAS		1 ESC	ANTONIO GRANDA CENTENO
62	1	ZAMORA	CUMBARATZA	NAMÍREZ BAJO		1 ESC.	PRINCESA PACCHA
63	3	ZAMORA	CUMBARATZA	CHAMICO		1 ESC.	RIO CENEPA
64	4	ZAMORA	GUADALUPE	PIUNTZA BAJO		1 ESC.	MEDARDO ANGEL SILVA

## ANEXO 4.2

### ENCUESTA A CLIENTES

Nº..... Fecha:.....  
Elaborado por:.....  
Escuela:.....

#### OBJETIVO:

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la opinión de los clientes que tiene la "DINSE", en lo que respecta a la aceptación y satisfacción de la infraestructura y equipamiento realizados por la dirección.

#### INTRUCCIONES:

Cada pregunta deberá ser analizada con detenimiento, para poder llenar los espacios en blanco o marcar con una x donde sea necesario.

#### 1.- DATOS GENERALES

Tipo de institución educativa: .....  
Lugar de ubicación de la institución:.....  
Años de servicio:.....  
Provincia:..... Ciudad:..... Canto:.....

#### CUESTIONARIO

1. ¿Cuántas veces usted se ha beneficiado de infraestructura o equipamiento que ofrece la DINSE?

- Dos veces al año
- Una vez al año
- Otros,

Explique en que.....

2. ¿Cómo calificaría la labor que desarrollo la DINSE dentro de su institución?

- EXCELENTE.....
- MUY BUENA.....
- BUENA.....
- MALA.....

**3. ¿Conoce usted sobre los servicios que ofrece la DINSE como unidad ejecutora del Ministerio de Educación?**

- Si.....
- No.....
- 

**4. ¿Por qué medio de comunicación lo ha conocido?**

Prensa escrita.....  
Medios de comunicación (TV. RADIO).....  
Folletos.....  
Pagina Web.....  
Otros cuales:.....

**5. ¿Cree usted que la DINSE necesita una mejor difusión de sus obras?**

SI.....  
NO.....

**6. ¿En qué medios de comunicación le gustaría saber sobre las inversiones que realiza la DINSE?**

Televisión  
Radio  
Prensa Escrita  
Trípticos  
Otros, Especifique.....

**7. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios recibidos?**

- Completamente Satisfecho.....
- Satisfecho.....
- Insatisfecho.....
- Completamente Insatisfecho.....

**8. Valore su satisfacción general en cuanto a la atención brindada por el personal de la DINSE a nivel general.**

- Completamente Satisfecho.....
- Satisfecho.....
- Insatisfecho.....
- Completamente Insatisfecho.....



**9. ¿Con que entidad de gobierno usted se identifica mayoritariamente para la construcción de unidades educativas?**

Municipios.....  
Prefecturas.....  
Ministerio de obras Publicas.....  
Otros-.....

**Agradecemos su participación.**

### ANEXO 4.3

Listado de Proveedores:

No	No CAL.	CONTRATISTA	PROVC.	DIRECCION	TELEFONOS	TITULO PROFES.
1	20	Fernández de Córdova Webster Carlos Javier	Azuay	Calle Arturo Valencia # 92 y Av.27 de Febrero - Cuenca	2816-249 / 2885-376	Ingeniero Civil
2	80	Jaramillo Solano César Gerardo	Guayas	Sauces 7, Mz. F435, Solar 14 - Guayaquil	2641685 / 2276568 2234054 / 093325239	Ingeniero Civil
3	120	Almeida Hurtado Vicente Joffre	Carchi	Olmedo y Ayacucho Edif. Benalcázar 3er.piso	2985-834 / 2981-304	Arquitecto
4	180	Castro Vaca Carlos Washington	Chimborazo	Av. Manuel Elicio Flor 4044 - Riobamba	2965-858 / 2951-965	Arquitecto
5	220	Gallegos Pazmiño Kruger Vladimir	Chimborazo	Primera Constituyente 36-10 y Uruguay - Riobamba	2940-886 / 2600-179	Arquitecto
6	280	Porras Araujo William Domingo	El Oro - Santa Rosa	Sitio La Florida de San José - Vía a Jumón - Santa Rosa	99082828	Ingeniero civil
7	320	Barrios Cuellar Rómulo Egdy	Esmeraldas	Calle Batallón Montúfar y Eloy Alfaro - Barrio Cordero Crespo - Esmeraldas	2738-596 / 2711-679	Ingeniero Civil
8	380	Mendoza Vásquez Germán Esteban	Azuay	Tadeo Torres 1-63 y Av. Solano - Cuenca	2836-376 / 2888-145	Ingeniero Civil
9	420	Saltos Iturburo César Augusto	Guayas	Alborada 11 Etapa Mz.27 Villa 5 - Guayaquil	2244-429 / 2235-232	Ingeniero Civil
10	480	Rojas Sánchez Aura Adelita	Imbabura	Calle Atahualpa No. 770 y Juan Montalvo - Otavalo	2926-155 / 098153881	Arquitecto
11	520	Cueva Moreno Gustavo Adolfo	Loja	Calle 10 de Agosto y Orilla del Zamora - Loja	2581-717	Ingeniero Civil
12	580	Gonzalez Sisalema Judith Piedad	Loja	Zapotillo B-10 y Chile - Loja	2581-103 / 099541314	Ingeniero Civil
13	620	Aguilar Mera Wilson Eduardo	Manabí	Calle Ramos Iduarte y Chile - Portoviejo	2637-929 / 2624-418	Ingeniero Civil

**INGENIERIA COMERCIAL**  
**MARIA SOL ANDRADE GUERRA**

<b>No</b>	<b>No CAL.</b>	<b>CONTRATISTA</b>	<b>PROVC.</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONOS</b>	<b>TITULO PROFES.</b>
14	680	Fernández Arteaga Jaime Oswaldo	Manabí	Cdla.Aurora Mz.H.Villa # 18 - Manta	052922-475 / 052628- 657	Arquitecto
15	720	Mendoza Mendoza Máximo Simón	Manabí	Av.Portoviejo y Santa Ana Av. Luis A. Giler - Portoviejo	2638-747 / 2640-650	Ingeniero Civil
16	780	Quiroz Cedeño Lorgio Filimón	Manabí	Estancia Vieja Calle 1 de Mayo Parroquia Colón Portoviejo	052639-314 / 098834777	Ingeniero Civil
17	820	Villavicencio Pinargote Remigio Abraham	Manabí	Av.Paulo Emilio Macías entre Chile y Ricaurte - Portoviejo	2634-779 / 2685-050	Ingeniero Civil
18	880	Bazurto García Robert Rangel	Napo	Av. La Gasca y Rither No.846 - Quito	3200-561 / 062886652	Arquitecto
19	920	Ordoñez Chalán Oscar Eugenio	Zamora Chinchipe	Av.Pío Jaramillo y Kennedy - esquina - Loja	2560-850 / 2581-717	Ingeniero Civil
20	980	Bolaños García Patricio Renán	Pichincha	Toribio Montes No.30-05 y Pascual de Andagoya	2529-770 / 096122420	Ingeniero Civil
21	1020	Castro Merizalde Gonzalo Boroshilov	Pichincha	Manuel Valdivieso No.114 y Calle F - Quito	2453-137 / 099204656	Ingeniero Civil
22	1080	Gordon Flores Jaime Marcelo	Pichincha	Ramirez Dávalos 117 y Av. Amazonas - Quito	2245-835 / 2526-618	Ingeniero Civil
23	1120	Jumbo Enriquez Cesar David	Pichincha	Calle Guano No 222 y Gonzalo Marín	022668-092 / 097075709	Arquitecto
24	1180	Narváez Gómez Coello Patricia Irene	Pichincha	Don Bosco 441 y Cevallos - Quito	2281-553 / 2285-549	Arquitecto
25	1220	Proaño Figueroa Jorge Marcelo	Pichincha	Calle José Amesaba S/N y 10 de Agosto Conj. Habitacional Nuevo Amanecer torre 11 B dep. 102- 202	2481-265 / 097098532	Ingeniero Civil

No	No	CONTRATISTA	PROVC.	DIRECCION	TELEFONOS	TITULO
26	1320	Viteri Llerena Marcelo Eugenio	Pichincha	Calle Seniergues 228 y Solano - El Dorado - Quito	2953-318 / 099030718	Ingeniero Civil
27	1380	Pata Brown José Antonio	Pichincha	Colon No.1007 y Delgadillo - Quito	2711-883 / 094956152	Arquitecto
28	1420	Benalcazar Morales Jeanine de los Angeles	Pichincha	Calle 6 de Diciembre S/N y Río Coca - La Concepción - Quito	2279-990	Ingeniero Civil
29	1480	Ramírez Franco Armando Juan	Guayas	Leonidas Plaza e Ibarra, Cdla. Nuevo Milagro - Milagro	2712395 / 094680097	Ingeniero Civil
30	1680	Paredes García Ángel Edmundo	Chimborazo	Asunción No. 10 y Bagdad, Cdla. Los Eucaliptos, Mz. D - Riobamba	2950359	Ingeniero Civil
31	1720	Vega Ramírez Juan José	Pichincha	Humberto Marín 357 y Videla - Quito	2825936 / 099778245	Ingeniero Civil
32	1780	Vallejo Baldeón David Alexander	Pichincha	Urb. Playa chica 2, Valle de los Chillos - Quito	2862141 / 099917296	Ingeniero Civil
33	1880	Baldeón Villegas Jaime Rigoberto	El Oro	Costa Rica y Benalcázar - Huaquillas	2995965 / 098533887	Ingeniero Civil
34	1920	Gordillo Villacís Román Norberto	Guayas	Cdla. Martha de Roldós, Mz. 805, villa 8 - Guayaquil	2250350 / 097376308	Ingeniero Civil
35	1980	Cabrera Armijos Jorge Delvin	El Oro	9 de Octubre y Patrocinio Jaramillo Quito	2703703 / 2701032 / 097190967	Ingeniero Civil
36	20	CONSTRUAL S.A	Ing. Víctor Hugo Saltos López	Guayas	Cdla. Inmaconsa Cedros # 6 y Av. Casuarinas - Guyaquil	2110-342 / 094479704
37	80	COMPAÑIA ANONIMA DENOMINADA MAILLING S.A.	Sr. Andres Varas Gaitan	Guayas	Cdla.union y Progreso Mz.A Solar 25 - Guayaquil	2834901
38	120	KORJAP S.A.	Sr. Gustavo Alfredo Mortensen Eguiguren	Pichincha	Ambato No. 802 y Cayambe - Sto. Domingo de los Colorados	2742938 / 097324095
39	180	ECUACONTESA S.A. Constructora Técnica Asociada	Ing. Guillermo Eloy Campaña Arevalo	Guayas	Urdaneta-Calle Guaranda No. 603 y Febres Cordero	2410055 / 2410056 / 2410057
40	220	Constructora ARBASER Cia. Ltda.	Sra. Carmita Tatiana Arturo Obando	Pichincha	Calle Isla Floreana E8- 1°29 Edf El Sol 4to. Piso y Av. De Los Shyris	2267448/0962 89199

No	No	CONTRATISTA	PROVC.	DIRECCION	TELEFONOS	TITULO
41	288	CONSTRUCTORA	Santiago	Pichincha	San Ignacio y 6 de Diciembre. Edf. Cardenas Of. 102 - Quito	2541064
42	320	CUMBRE SOL PRINELECING CIA. LTDA	Oleas Jaramillo Eduardo	Pichincha	Quito/ Belancazar - Mariscal Sucre y Diego de milagro 1101 y Pinta edif. IPA	2551826-2551825-095398594
43	326	BIANCA ROMINA S.A.	Muñoz Espinoza Jimmy Asdrubal	Guayas	Arbolada 11ava estapa - Roldos Nazur 19 y Gabriel Roldos	2279788/2279789
44	327	AGUSTO CONSTRUCCIONES	Agusto Briones Carlos Fernando	Guayas	Arbolada 11ava estapa - Roldos Nazur 19 y Gabriel Roldos	2279788/2279789
45	280	CONSTRUCCIONES EGOMCA S.A.	Barragan Arana Oscar Eduardo Sanchez Lopez Viviana Vanessa	Pichincha	10 de Agosto N64-349 y Bellavista, Cjto. Colina Campestre, Dep. 13B	2805694 / 094140020
46	281	CONSTRUCCIONES TCC S.A.	Sanchez Lopez Viviana Vanessa o Barragan Arana Oscar Eduardo	Pichincha	10 de Agosto N64-349 y Bellavista, Cjto. Colina Campestre, Dep. 13B	2805694 / 094140020
47	302	COMPANIA TELINGENIERIA S.A.	Ing. Jorge Cortes Levoye	Guayas	Sauces / Av. José María Roura, Mz 422, V10 - Guayaquil	6003251/6002349
48	14	GENERAL TECHNOLOGY	Fajardo Bejarano Erick Andrés	Pichincha	Madrigal (monjas) Conj. Resid. Madrigal del Sol Lote 10 Casa 13- Quito	3195451 / 098903668
49	22	FERROMEDICA S. A.	Pedro Alvarado Aguirre	Pichincha	Los Aceitunos E1-116 y Pana Norte Km 51/2 - Quito	2477218
50	32	MULTIFORMAS	Rosero Hidalgo Edwin Marcelino	Pichincha	Toribio Montes N29-101 y Acuña	2233-028
51	8	PRIMESYS	Rea Guaman Angel Marcelo	Pichincha	La Coruña 1592 y Orellana	022 964688 / 022 632350 / 096 142122
52	1	GASESPOL C.E.M.	Cevallos Silva Carlos Julio	Pichincha	Vía Calacalí Km 20	2306-016 / 0306-163 / 2306-451
53	1	COPIADORA ECUATORIANA CIA LTDA ECUACOPIA	Chediak Martinez Jose Javier	Pichincha	Whymper Nro 164 y Orellana, A dos cuerdas del Hotel Quito	2506-710 / 2235-936 / 2552-820
54	1	ELECTRO ECUATORIANA S.A.	Speck Andrade Werner	Pichincha	Av. 10 de Agosto N36-239 y Naciones Unidas, 2do Piso	2459-277 / 2440-040



No	No	CONTRATISTA	PROVC.	DIRECCION	TELEFONOS	TITULO
55	1	IMPRESA GRAFICAS PAOLA	Ortiz Rea Paola Cristina	Pichincha	Av. 10 de Agosto N25-77 y Av. Colón	2562-665 / 2559-781 / 2502588
56	5	GRAFITEXT CIA. LTDA.	Calderon Mediavilla Christian Marcel	Pichincha	Av. La Presa N58- 154 y Cristobal Vaca de Castro	2537 966 / 2537-966
57	1	ECUAEMPAQUES S.A. (cartulinas y papeles de ofi)	Gallegos Anda Cobo Rodrigo Sebastian	Pichincha	El Morlan 47-11 e Isaac de Albeniz	2813-776 / 2812-860 / 2417818 / 2417987
58	5	GRANINSUMOS S.A (suministros de imprenta)	Medellin Lesmes Jose Santos	Pichincha	Calle Tulcán N54- 218 y Jorge piedra	2433-325 / 2436-770
59	10	ECUAOFFICE	Montalvo Gutierrez Jesus Orlando	Pichincha	Azuay E2-166 y Republica	022 247170 / 022 455 138
60	1	INTEGRALDATA S.A	Rivadenei ra Garcia Santiago Patricio	Pichincha	Av. 10 de Agosto N37-288 y Villalengua	2252-803 / 2469-574 / 2252-804
61	2	INTEGRATION OPERATING SYSTEM - I.O.S.	Aguirre Fiallo Juan	Pichincha	Av. Jorge Drom N41-176 y Juan de Ascaray	2270-976 / 2463-298 / 098351283
62	3	ENERGYCOM S.C.C.	Astudillo Casares Hernan Vinicio	Pichincha	Reina Victoria y Colón, Edif. Banco de Guayaquil, Ofi. 1201A	2565-210 / 2469-475
63	1	CASA DE BANQUETES NORTE	Paredes Aldaz Victor Hugo	Pichincha	Cotocollao, Flavio Alfaro LT 96 y Pasaje, una Cuadra Casa Barrial San Jose	022598384 / 098585425
64	2	ALEXANDER	Lopez Cornejo Clara Ines	Pichincha	Calle Manta, Conj. Res. San Jaime, Casa N6323, Cotocollao	2594-498 / 091 904- 545

## ANEXO 4.4

### ENCUESTA PARA PROVEEDORES

Nº ..... Fecha:.....  
Elaborado por:.....  
Proveedor:.....

#### OBJETIVO:

Esta encuesta tiene como objetivo mejorar la relación que existe entre la Dirección de Servicios Educativos DINS, con sus proveedores, para lo cual agradecemos llenar el siguiente cuestionario

#### INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la respuesta más a fin.

#### CUESTIONARIO

##### 1. ¿Qué productos provee a la “DINSE”?

- Suministros.....
- Equipos.....
- Maquinarias.....
- Servicios.....
- Materiales.....
- Otros,

Cuáles.....

##### 2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la “DINSE”?

- De 6 meses a 1 año.....
- De 1 a 2 años.....
- Más de 3 años.....

##### 3. A su criterio, indique ¿Cómo considera los pagos que realiza la “DINSE” por los servicios recibidos?

- Altos.....
- Medios.....
- Bajos.....

**4. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la “DINSE”?**

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

Cuáles.....

**5. ¿La DINSE es puntual en sus pagos?**

- Siempre.....
- Casi Siempre.....
- Ocasionalmente.....
- Nunca.....

**6. ¿Los pedidos solicitados por la DINSE son entregados de manera puntual?**

- Siempre.....
- Casi Siempre.....
- Ocasionalmente.....
- Nunca.....

**7. ¿Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la DINSE?**

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

**8. ¿Considera usted que es rentable tener como primer cliente a la DINSE con respecto a lo que ofrece su competencia (Municipios, Prefecturas, Ministerio de Obras Publicas)?**

- Totalmente.....
- Medianamente.....
- Desconoce.....
- Nunca.....

Agradecemos su participación.

