

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITUTO DE INGENIERA COMERCIAL

MODELO ORGANIZACIONAL POR PROCESOS
DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL
FAE No. 1

PROPUESTA POR LA EGRESADA.

Srta. MAITE CAROLINA SALAZAR
CAMPOMANES

DIRECTOR: DR. **INDICE**

Índice.....	i
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria	vi

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1.	Justificación e Importancia	1
1.2.	Problemas a resolver	2
1.3.	Objetivos	
1.3.1	<i>Objetivo General</i>	4
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4.	Reseña Histórica.....	5
1.5.	Marco Teórico	
1.5.1.	<i>Administración y gestión educativa</i>	7
1.5.2.	<i>Mejoramiento continuo: procesos</i>	12
1.5.3.	<i>Conclusiones</i>	25
1.6.	Marco Conceptual.....	26

CAPITULO II ANALISIS SITUACIONAL

2.1.	Análisis Externo	32
2.1.1.	Macroambiente.....	32
2.1.1.1.	<i>Factores económicos</i>	33
2.1.1.2	<i>Factores políticos</i>	43
2.1.1.3.	<i>Factores sociales</i>	44
2.1.1.4.	<i>Factores Tecnológicos</i>	50
2.1.1.5	<i>Matriz Resumen Oportunidades y Amenazas</i>	51
2.1.2	Microambiente.....	52
2.1.2.1	<i>Clientes</i>	52
2.1.2.2	<i>Proveedores</i>	54
2.1.2.3	<i>Competencia</i>	52
2.1.2.4	<i>Modelo de las 5 Fuerzas de Porter</i>	60
2.1.1.5	<i>Matriz Resumen Oportunidades y Amenazas</i>	66
2.2.	Análisis interno	67

2.2.1. Capacidad directiva de la Institución.....	67
2.2.2. Capacidad Administrativa.....	69
2.2.3 Capacidad del Talento Humano.....	72
2.2.4. Capacidad Financiera.....	74
2.2.5. Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades.....	76
2.3. Evaluación Interna-Externa.....	77
2.4. Resumen FODA.....	81

CAPITULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. Principios y valores corporativos.....	84
3.1.1. Principios.....	85
3.1.2. Valores.....	88
3.2. Visión.....	90
3.3 Misión.....	90
3.4. Objetivos, Políticas y Estrategias.....	91
3.4.1. Objetivos.....	91
3.4.2. Políticas.....	92
3.4.3. Estrategias.....	94
3.4.4. Interrelación entre objetivos, políticas y estrategias.....	98
3.4.5 Mapa Estratégico de la Unidad Educativa FAE No. 1.....	99

CAPITULO IV
PROPUESTA DEL MODELO
ORGANIZACIONAL POR PROCESO

4.1. Introducción.....	100
4.2. Cadena de Valor.....	104
4.2.1 <i>Procesos Primarias</i>	
105	

4.2.2. <i>Procesos de Apoyo</i>	107
4.3. Identificación de funciones	107
4.4. Reformulación de la misión.....	109
4.5. Diseño de procesos.....	110
4.5.1. <i>Estructura procesos gobernantes, productivos, habilitantes</i>	112
4.6. Rediseño de la estructura orgánica.....	114
4.6.1. <i>Análisis de la estructura orgánica actual y del organigrama....</i>	114
4.6.2. <i>Propuesta diseño estructural.....</i>	117

CAPITULO V
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.1. Introducción.....	127
5.2. Modelo de Hoja de Mejoramiento.....	127
5.3. Inventario de procesos.....	131
5.4. Manual de procedimientos.....	133
5.5. Resumen Modelo Organizacional.....	340

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	349
6.2 Recomendaciones.....	351

BIBLIOGRAFÍA	vii-
viii	

ANEXOS

C.

CODIRECTOR: DR. Msc. GABRIEL OSORIO V.

Sangolquí, marzo del 2007

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

En el mundo competitivo de hoy, la calidad es una condición fundamental para la subsistencia de las instituciones; por tanto, la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en consideración a esta realidad, día a día acepta nuevos retos y cambios aplicando nuevas corrientes del pensamiento gerencial moderno para ser una institución eficiente, competitiva, productiva y profesional.

Por tanto, la Fuerza Aérea Ecuatoriana considera que para alcanzar esa calidad y eficiencia se debe tomar en cuenta como un factor importante a la **educación**, como la piedra angular y la base del crecimiento y desarrollo, tanto en la formación militar, como en la regular; por lo que se ve en la necesidad de dirigir sus esfuerzos a direccionar la creación de unidades de producción con el fin de realizar autogestión para el beneficio de la Institución. Dentro de dichas unidades de producción, se encuentran inmersas las denominadas *Unidades Educativas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana*; que en la actualidad imparten educación a los hijos del personal militar de las tres fuerzas y personas particulares de acuerdo a la disposición de cupos existentes.

En respuesta a este reto y en búsqueda de una mayor eficiencia y calidad de las unidades educativas es de vital importancia reorganizar dichas unidades en su ámbito estructural- administrativo, es decir, plantear una estructura de organización gerencial eficiente de autogestión para lograr posicionar a las Unidades Educativas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana como entes académicos referentes del sistema educativo nacional, ofertando servicios de valor para sus clientes.

Por tanto, al ser la calidad del servicio educativo, el aspecto primordial que debe mejorarse, se tomará a la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1 como pilar de estudio y de experimentación para lograr reorganizar a las demás unidades educativas dependientes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

1.2 PROBLEMAS A RESOLVER

Dentro de los **problemas** que enfrenta la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1 en los actuales momentos son los siguientes:

- Falta de un direccionamiento estratégico actualizado que este basado en un análisis situacional de la Unidad Educativa; razón por la cual dificulta a la Institución identificar su rol y los servicios educativos para la sociedad.
- La Unidad Educativa no desarrolla un plan a futuro que encamine a un buen desenvolvimiento de la gestión administrativa y pedagógica, que permitan a la Institución ejercer su derecho a contar con una educación adecuada, en base a estándares de calidad.
- La institución está funcionando como una estructura administrativa (orgánico, funcional y de posición) compleja, con exceso de unidades administrativas y puestos de trabajo.
- Se evidencia incompatibilidad o duplicidad de funciones, es decir, el personal que labora en la Unidad Educativa no cumple con su perfil o realiza actividades que no le competen a su puesto de trabajo.
- La capacidad instalada de la Institución no es la adecuada, ya que la falta de espacio físico hace que muchas de la veces se debe rechazar a los aspirantes que desean ingresar a la institución.

Entre las principales **causas** que originan los problemas expuestos, tenemos las siguientes:

- No existe un Plan Estratégico formalmente establecido lo que dificulta la toma de decisiones y no se cumple con los objetivos institucionales, debido a la falta de planeación y por ende a la falta de ejecución y control.
- No existen mecanismos de programación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión administrativa de las unidades educativas.
- Los directivos tienen una tradicional forma de gerenciar, por lo que la estructura organizacional responde al buen juicio del directivo a cargo de la unidad educativa.
- No presentan un manual de descripción y especificación del puesto, por lo que los empleados de la Unidad Educativa no cumplen con un perfil técnico y profesional adecuado para el desempeño de las funciones.
- No proyecta la demanda que puede cubrir cada año por lo que dificulta determinar cuántos alumnos podrán admitir para cada año lectivo.

Considerando los problemas que atraviesa la Unidad Educativa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y en busca de solucionarlos; se presenta una propuesta de un modelo organizacional por procesos que se sustenta en los fundamentos del mejoramiento continuo del enfoque basado en procesos.

El estudio propuesto presentará un análisis organizacional más detallado de la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1 Quito, además de hacer referencia a la identificación de la misión y la estructura orgánica actual y al final se diseñará una propuesta técnica de la estructura administrativa con base en procesos que comprenderá la propuesta orgánica.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 *Objetivo General*

Desarrollar un modelo de gestión organizacional- administrativo para la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1 que contemple la estructura orgánica que responda a procesos que permita una optimización de los recursos que agreguen valor a las actividades de dicha institución, a fin de definir con precisión las competencias y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo y además impulsar el buen desenvolvimiento administrativo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Unidad Educativa que nos permita conocer a fondo las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que propongan las políticas, objetivos y estrategias ejecutables.
- Analizar el direccionamiento estratégico actual a fin verificar posibles falencias que ayuden a determinar áreas críticas, y proponer un direccionamiento actualizado y mejorado.
- Realizar una propuesta del orgánico estructural basado en procesos, identificando la cadena de valor y el flujo de los procedimientos, a fin de reducir y eliminar pasos innecesarios, minimizar los costos, tiempos, y contar con un servicio de calidad, de eficiencia y productividad.
- Proponer los lineamientos y bases fundamentales para la estructuración del Plan Estratégico para la Unidad Educativa Experimental FAE No.1

1.4 RESEÑA HISTORICA

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como institución de servicio a puesto a disposición de los ciudadanos instituciones educativas, que corroboren al desarrollo de la sociedad, así existen en la actualidad centros de enseñanza como Escuelas, Colegios, Liceos, un Instituto Tecnológico y la Universidad del Aire que pronto estará legalmente constituida.

Las escuelas, colegios o liceos, los cuales serán objeto de estudio y de la propuesta se las llaman unidades educativas. Dichas unidades se crearon bajo los lineamientos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que siendo la guardiana de nuestra Patria, coadyuva con el desarrollo nacional a través de la actividad noble de la educación del niño y joven que ingresan a los centros educativos ubicados en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Manta, Taura y Latacunga.

“La actual **Unidad Educativa Experimental No. 1 FAE** (Sección secundaria), nació en octubre de 1971 con la denominación de Colegio Técnico Militar FAE No. 1. Su primer Rector fue el Mayo. Dr. Pedro Mosquera Guerrero, quien dio cumplimiento a los dispuesto por la Comandancia General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana que dispuso la creación del Plantel para dar cabida a los hijos de los miembros de la Fuerza Aérea en especial, así como estudiantes de otras ramas de la Fuerzas Armadas y de la población en general”¹

Las especializaciones que se proyectaron al inicio de sus tres primeros años del Ciclo Básico, fueron Contabilidad para hombres y mujeres y electromecánica para varones.

En 1992, siendo Rector del Colegio, a pedido de la Dirección de Educación de la FAE y por Resolución del Ministerio de Educación y Cultura, el plantel se transforma en Unidad Educativa, con el Jardín de Infantes, la Escuela y el Colegio, con lo cual se obtiene varias ventajas, como la utilización compartida de infraestructura, la concatenación de planes, programas, acciones didácticas y pedagógicas en las tres secciones.

Con clara visión sobre otras especializaciones que deberían funcionar en la Unidad Educativa FAE No. 1, las autoridades de la Institución, de mutuo acuerdo y respaldo de la Dirección de Educación de FAE, lograron del Ministerio de

¹ Historia y datos importantes de la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1 – Dep. de Biblioteca

Educación y Cultura, el funcionamiento de la especialización de Físico Matemático y en el año lectivo de 1995 – 1996 funcionaban también el cuarto curso electrónica, para lo que la DINACE (Dirección Nacional de construcciones escolares y equipamiento) entregó previo convenio con la Dirección de Educación de FAE, los respectivos laboratorios tanto para Física, Electrónica, Electromecánica y Ciencias Naturales.

Mediante resolución No. 1183 de fecha 24 de marzo de 1998 del Ministerio de Educación y Cultura y a solicitud de la Dirección de Educación de FAE, las Unidades Educativas No. 1 de Quito, así como las creadas en las ciudades de Guayaquil y Manta, son declaradas experimentales, con el fin de hacer realidad la aplicación de proyectos que aprovechen las capacidades de los alumnos que se distinguen en creatividad, talento y sentido de lideres, a más de otros valores innatos.

En octubre de 1996, se inicia la aplicación del Modelo Pedagógico Conceptual en la Unidad Educativa Experimental No. 1 de Quito, previa capacitación del personal Docente de las tres secciones: jardín, escuela y colegio, a través de un Seminario Taller, siendo los asesores selecciones por la Dirección de Educación FAE.

En fin, el propósito de la Institución fundamental servir a la sociedad ofertando servicios educativos, siempre propendiendo a la calidad y mejoramiento continuo, a los miembros de la institución los favorece en el sentido económico, ya que las instituciones les brindan descuentos para sus familiares que estudien en estos centros de formación.

1.5 MARCO TEORICO

1.5.1 **ADMINISTRACION Y GESTION EDUCATIVA**

En la actualidad se habla de pasar de la administración a la Gerencia. Esto implica gerenciar no sólo las empresas que se crean para producir y para obtener ganancias, sino también a las instituciones no lucrativas, cómo las organizaciones políticas y de masas, las entidades religiosas, militares culturales, educativas, los servicios públicos, y otras.

En el marco de esta tendencia universal, los conceptos Dirección, Administración y Gerencia, se integran de tal manera que llegan a empelarse indistintamente.

Etimológicamente administrar significa servir "A". El término gerencia proviene del latín genere que significa generar y se traduce en "dirigir hacia". La gerencia es aceptable como concepción de Dirección sin separarla de la administración y se concibe como un peldaño superior de su desarrollo en el que se garantiza el riguroso cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuentan. Se dirige la organización hacia un estadio más avanzado, posibilitando el desarrollo de las potencialidades del personal que labora en la misma y explotando las posibilidades que brinda la interacción con el entorno en el cual se desarrolla y se encuentra.

Gerencia educacional viene a ser una filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los centros educacionales y propiciar su desarrollo integral, impulsando las potencialidades inagotables del factor humano, adecuando la organización a las exigencias del entrono.

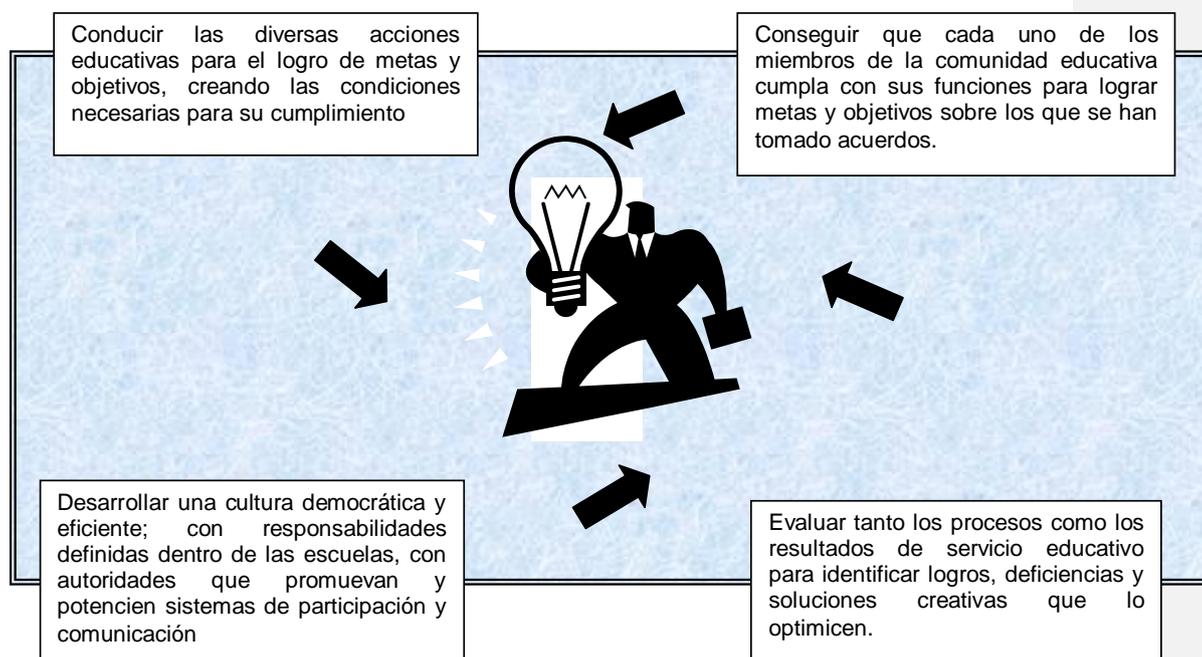
1. **Gestión educativa**.- Es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el proyecto educativo institucional,

Las acciones de conducción deben ser planificadas, en ellas se debe prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para lograr las propias capacidades de la institución.

2. **Criterios para lograr una buena gestión educativa.-** Mediante el siguiente gráfico se explica cuales son las acciones que se deben seguir para lograr una buena gestión educativa

Grafico No. 1

Criterios para lograr una buena gestión educativa



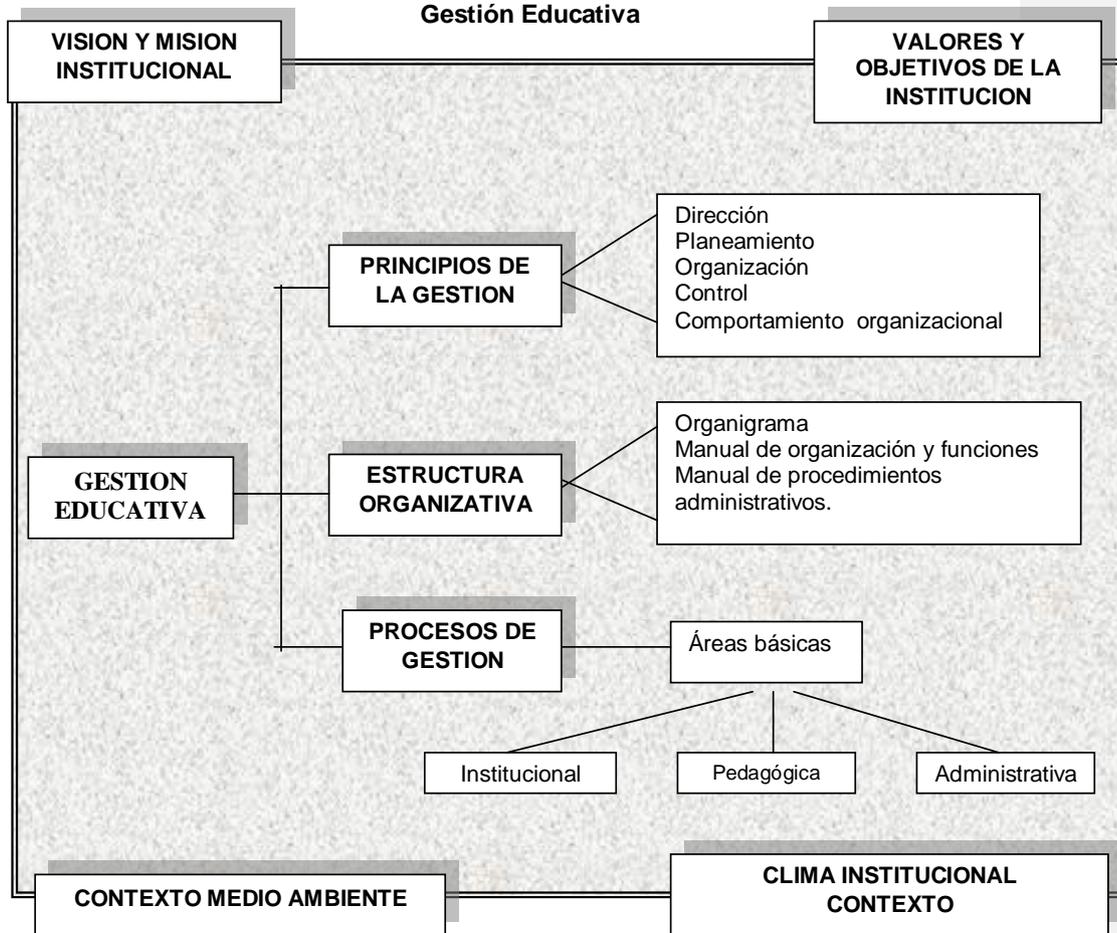
Fuente: Principios y procesos de la gestión educativa, pág. 75

Autor: Arana, Arena, María Elena

3. **Componentes de la gestión educativa.-** Hay muchos componentes o elementos que forman parte de la gestión educativa en las instituciones. La importancia que tiene cada uno de si mismo, no debemos descuidar su

formulación. En el siguiente gráfico se muestra la relación que hay entre los diferentes componentes de la gestión a saber; los principios, la estructura organizativa, los procesos, la cultura organizacional y el clima institucional.

Gráfico No. 2
Gestión Educativa



Fuente: Principios y procesos de la gestión educativa, pág. 77

Autor: Arana, Arena, María Elena

4. **Principios de la gestión.-** los principios que aplican a la gestión educativa son los siguientes:

- Gestión centrada en los alumnos
- Jerarquía y autoridad claramente definidas

- Claridad de quien y cómo se toman las decisiones
- Claridad en definición de canales de comunicación y participación
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización
- Coordinación fluida y bien definida
- Transparencia y comunicación permanente
- Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo

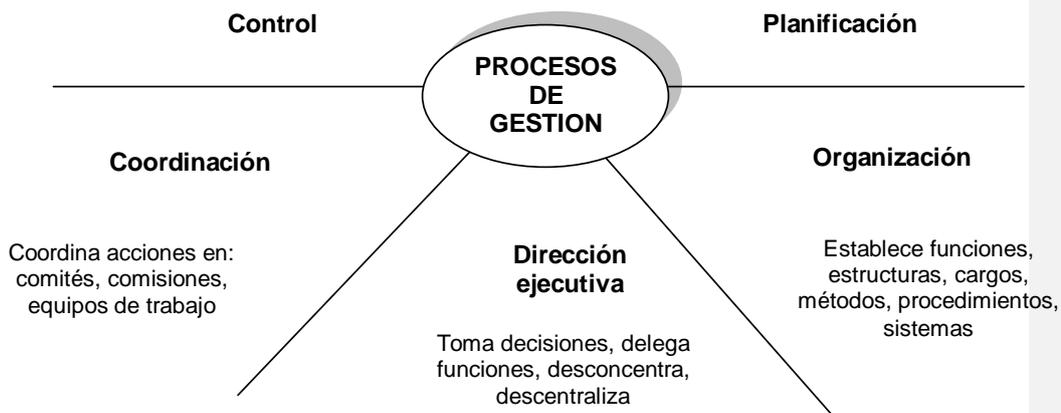
5. **Procesos de gestión.-** Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planteamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa².

No se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación, en el cual se prevé las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto. Esta evaluación bien conducida es elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación en donde se corrigen las deficiencias, se refuerzan y materializa las estrategias exitosas.

Poner en marcha los proyectos educativos institucionales en cada centro educativo nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y a buscar que se cumplan de la mejor manera.

Gráfico No. 3
Proceso de Gestión Educativa





Fuente: Principios y procesos de la gestión educativa, pág. 80
Autor: Arana, Arena, María Elena

1.5.2 MEJORAMIENTO CONTINUO: PROCESOS

Introducción

“A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios”.³

³ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

✚ **Mejoramiento Continuo.-** se presentan algunos conceptos de mejoramiento continuo:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso⁴

⁴ www.google.com.ec- Definiciones HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial. Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. [México](#).

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abella, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo

✚ **Importancia del mejoramiento continuo.**- La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado

de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles y si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos y permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

El proceso de mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento.- De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- ***Compromiso de la Alta Dirección:*** El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- ***Consejo Directivo del Mejoramiento:*** Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
- ***Participación Total de la Administración:*** El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso

de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

- **Participación de los Empleados:** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
- **Participación Individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
- **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- **Actividades con Participación de los Proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
- **Aseguramiento de la Calidad:** Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.
- **Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

- **Sistema de Reconocimientos:** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento

Necesidades de mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician

realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

Comprender las características del proceso

El Empleado y el Proceso: Las personas le dan vida al proceso. El personal hace que el proceso funcione; sin él no se obtiene nada. Se necesita entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia?. El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el mejoramiento no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Hable con ellos. Pídales sus opiniones e ideas. Luego, ponga en práctica sus sugerencias. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

Revisión del Proceso:

- Los empleados malinterpretan los procedimientos.
- No conocen los procedimientos
- Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
- No cuentan con las herramientas indispensables.
- No disponen del tiempo suficiente.
- Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
- No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

A fin de prepararse para la revisión del proceso, se debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del equipo de revisión (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad. Las personas que se asignan al Equipo de revisión deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. Cada Equipo de revisión debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar

El Equipo de Mejoramiento de Procesos debe preparar un *cuestionario de revisión del proceso* para reunir la información necesaria acerca de éste. Las preguntas típicas podrían ser las siguientes.

- ¿Cuáles son los *inputs* que se requieren?
- ¿Qué entrenamiento *recibió* usted?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cómo sabe usted que su *output* es bueno?
- ¿Qué retroalimentación recibe usted?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué le impide realizar un trabajo libre de errores?
- ¿Qué puede hacerse para facilitar su trabajo?
- ¿Cómo utiliza su *output*?
- ¿Qué sucedería si usted no ejecutara el trabajo?
- ¿Ha revisado la descripción de su trabajo?
- ¿Qué cosas cambiaría si fuese el jefe?

Después de cada entrevista el equipo debe programar una reunión corta para revisarla y ponerse de acuerdo en lo siguiente:

- Flujo de tareas
- *Inputs* necesarios
- Medidas
- Sistemas de retroalimentación
- Conformidad con relación al procedimiento y a otros empleados
- Problemas importantes
- Estimativos sobre tiempo del ciclo
- Contenido de valor agregado
- Requerimientos de entrenamiento

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos al EMP (equipo de mejoramiento de procesos).

Es importante identificar fácilmente todas las actividades y tareas que no se estén realizando según los procedimientos prescritos. Deben desarrollarse planes de acción para cambiar el procedimiento o para que la actividad se desarrolle de conformidad con él.

Es importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos. Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente. Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por tanto con frecuencia son difíciles de corregir.

Efectividad del Proceso: La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso y específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales

- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado. ¿Cómo podríamos identificar estas oportunidades de mejoramiento?

El primer paso consiste en seleccionar características de efectividad más importantes. Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el *output* satisface requerimientos del cliente.

- Los indicadores típicos de falta de efectividad son:
 - Producto y/o servicio inaceptables
 - Quejas de los clientes
 - Altos costos de garantía
 - Disminución de la participación en el mercado
 - Acumulaciones de trabajo
 - Repetición del trabajo terminado
 - Rechazo del *output*
 - *Output* retrasado
 - *Output* incompleto

Posteriormente, se debe reunir la información sobre estas características de efectividad. El propósito de estos datos es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas en el proceso y tratar de descubrir los así como las posibles causas (*input*, métodos, entrenamiento). Se debe asegurar de incluir preguntas sobre efectividad como parte de su cuestionario de revisión del proceso.

Eficiencia del Proceso: Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el *output* por unidad de *input*. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de *output*
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
- Costo de la mala calidad por unidad de *output*
- Tiempo de espera por unidad o transacción

A medida que realiza la revisión, se debe buscar y registrar los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

Tiempo del Ciclo del Proceso: El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del *output* y puede incrementar las ventas. Por ejemplo, si reduce el tiempo del ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, podrá ganar ventas y participación de mercado. Si reduce el tiempo del ciclo del producto, reducirá el costo del inventario y mejorará los despachos. Si reduce el ciclo de facturación, tendrá más dinero en efectivo a su alcance. El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Se debe calcular el tiempo real del ciclo de su proceso. Este tiempo probablemente será totalmente diferente del tiempo teórico del ciclo, definido en los procedimientos escritos o supuestos por la organización. Existen cuatro formas de reunir esta información: medidas finales, experimentos controlados, investigación histórica y análisis científico.

Costo: El costo es otro aspecto importante del proceso, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso. El costo de un proceso, como el tiempo del ciclo, proporciona impresionantes percepciones

acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso. Es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. La obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.

Los gastos indirectos variables son aquellos gastos indirectos que podrían excluirse si se eliminara una actividad. Pídale al departamento financiero que le suministre las cifras de los gastos indirectos variables correspondientes a cada organización.

Otra forma de lograr una estimación del costo del proceso es obtener de los registros financieros los costos mensuales totales de un departamento y hacer luego que el jefe del departamento asigne los costos al proceso, utilizando los cálculos de tiempo.

El objetivo de revisar los diagramas del ciclo – costo es analizar los componentes de costo y tiempo y encontrar la manera de reducirlos. Esto garantiza el mejoramiento de la efectividad y eficiencia del proceso.

Calificación del proceso: Convertirse en el mejor es un objetivo elevado y difícil. Tener los mejores procesos de la empresa deberá ser la meta de todos; pero se necesita acontecimientos importantes que indiquen de qué manera estamos avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de la empresa. De ésta surgen los acontecimientos trascendentes y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento del proceso (EMP).

1.5.3 **CONCLUSIONES**

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas se tiene el mejoramiento continuo:

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los

procesos administrativos, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Antes de comenzar con el desarrollo de la propuesta es necesario definir algunos términos que se relacionan con la gestión administrativa, a continuación se presentan algunos conceptos:

- **Administración.-** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.
- **Administración educativa:** coordinación de todos aquellos recursos necesarios para lograr determinados objetivos educativos de manera óptima.
- **Calidad total en la educación.-** conjunto de medios, principios, técnicas y prácticas cuyo proceso se orienta a lograr una calidad en la institución educativa, cualquier sea su nivel o modalidad.
- **Centralización.-** Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.
- **Competitividad.-** es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

- **Cultura organizacional.-** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **Delegación de autoridad.-** Determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir éstas y atribución de responsabilidad por el logro de las mismas.
- **Descentralización de la autoridad.-** Tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional.
- **Educación.-** conjunto de prácticas sociales que buscan ofrecer estímulos relativamente deliberados y estructurados para el aprendizaje.
- **Eficacia.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
- **Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
- **Estrategia.-** implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.
- **Macroproceso.-** es el conjunto de procesos interrelacionados con un objetivo en común.
- **Mapa de Procesos.-** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.
- **Mejoramiento de procesos.-** metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficina, al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia.
- **Misión.-** Enunciado que describe la razón de ser de una organización. "Lo que somos". La descripción de la misión debería incluir, según el caso, la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debe hacer o producir la organización? (productos y/o servicios)

¿Para qué o para quién lo hace? (clientes)

¿Cómo se propone hacerlo? (procesos básicos)

¿Dónde lo hace? (alcance organizativo y/o geográfico)

¿Proveedores? (Si son indispensables para el logro de la misión)

- **Organización.-** Concepto utilizado en diversas formas como por ejemplo: sistemas patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, la empresa en sí misma, cooperación de dos o más personas, la conducta de los integrantes de un grupo y la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”.
- **Planeación.-** Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.
- **Principios.-** leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta.
- **Proceso.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas
- **Proyecto.-** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Sistema.-** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- **Sistema de Gestión.-** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos

- **Supervisores.-** Igual que gerentes, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes de nivel inferior, o de primera línea, de la administración.
- **Subprocesos.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Visión.-** Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado.
- **Valores.-** Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional presenta un estudio detallado sobre el escenario actual de la organización en base a los factores externos e internos en los cuales se desarrolla la empresa.

Cuando se refiere a los factores externos, se considera del *ambiente externo* que consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la Unidad Educativa. En tanto si hablamos de factores internos, nos referimos al *ambiente interno* de la organización que posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades. En sí permite **analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.**

El objetivo principal del análisis situacional es que da a la organización, información que es de vital importancia para la toma de decisiones, por ejemplo: detecta las necesidades y requerimientos educativos de nuestra sociedad, causas y efectos de la deserción escolar, nivel académico de la competencia, perfil del bachiller, nuevos servicios que se pueden ofertar, competencia, precios, entre otros; que nos proporciona las pautas necesarias para un correcto direccionamiento estratégico de la empresa y que la organización perfeccione sus servicios educativos.

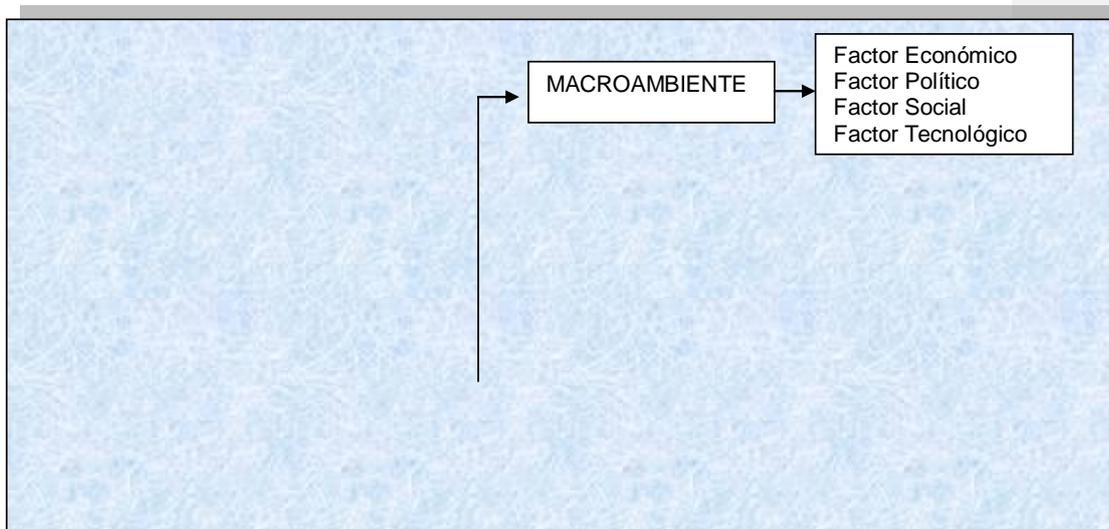
Una de las ventajas del análisis es que proporciona un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa identificando tres puntos importantes:

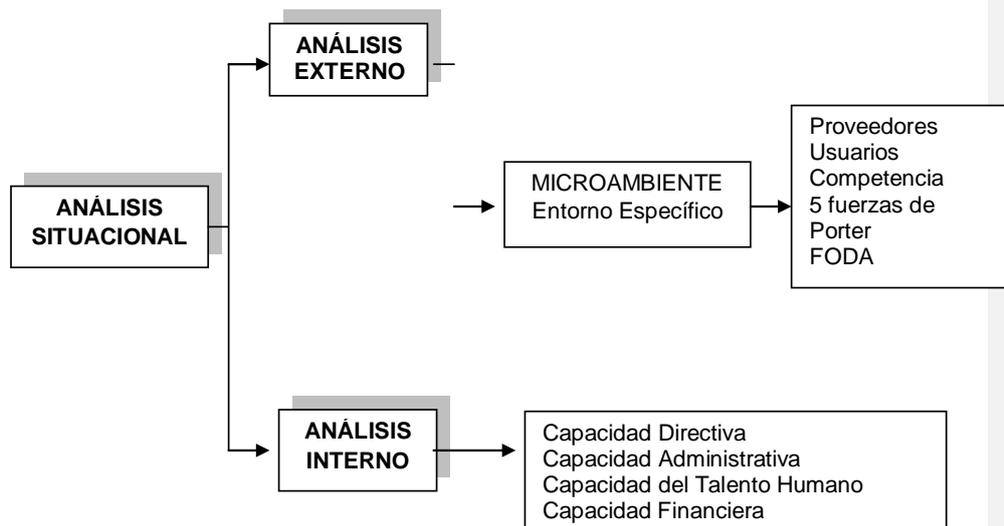
- **Contexto general.-** Aquí se colocan aquellos factores de carácter general que al variar pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización, como son los cambios económicos, sociales, políticos o legales.
- **Contexto operativo:** Corresponde a aquellos elementos con los que la empresa interactúa, como son los proveedores, rivales o sociedad cercana, cuyo cambio también representa una importante fuente de oportunidades y amenazas.
- **Escenario de la propia Institución:** En este nivel se hace referencia a cambios que si bien se dan en el interior de la institución, su ocurrencia escapa del control de la misma, como podría ser una huelga o algún siniestro.

“El análisis situacional es el conjunto de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica”⁵. Para un mejor entendimiento del Análisis situacional se presenta a continuación el siguiente cuadro sinóptico:

Gráfico No. 2.1

Componentes Análisis Situacional





Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

1.7 ANALISIS EXTERNO

“El análisis externo implica realizar un estudio por medio del perfil de oportunidades y amenazas del medio, mirando el comportamiento actual y las tendencias de los factores económicos, políticos, legales tecnológicos, geográficos, demográficos, entre otros; además del mercado y la competencia (perfil competitivo).; para identificar cómo pueden afectar la organización, positiva o negativamente”⁶ Por tanto, el objetivo del análisis externo es determinar aquellas oportunidades y amenazas del entorno en donde se desenvuelve la Institución, y a partir de esto plantear estrategias que permitan competir con otras instituciones educativas del país. Se basa en el análisis detallado del macroambiente como del microambiente.

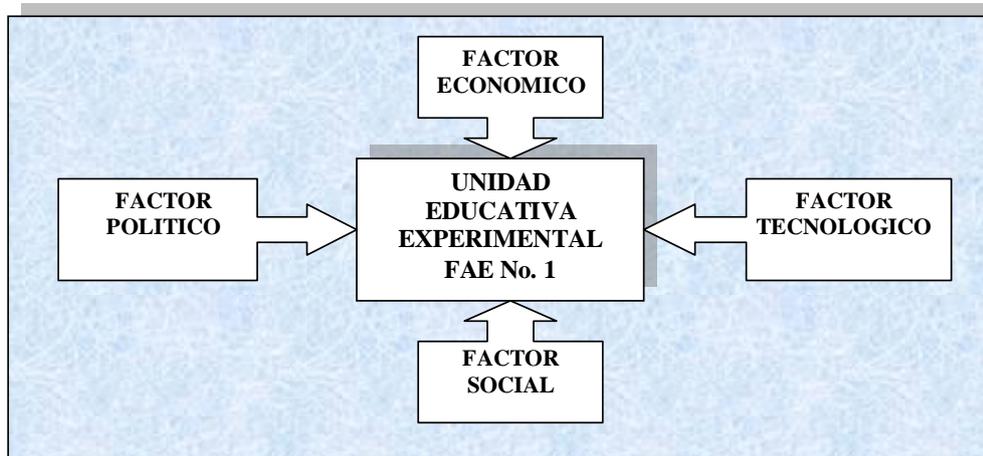
⁶ SCHNARCH Kirberng Alejandro, Desarrollo de Nuevos Productos, Cuarta edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 11

2.1.1 MACROAMBIENTE

Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en la Institución, los escenarios a analizar son los siguientes: económico, político, social y tecnológico, tal como se ilustra en el siguiente el gráfico:

Gráfico No. 2.2

Macroambiente



Fuente: Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Pág. 81

Elaboración: Charles W. Hill/ Gareth R Jones

Con relación a la metodología de análisis se tomará en consideración lo siguiente:

- Explorar el medio ambiente para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro;
- Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la firma si llegan a materializarse dichos cambio; y valorar el nivel de impacto que se tendría.

2.1.1.1 FACTORES ECONOMICOS

Dentro de este entorno se determina la evolución macroeconómica del país y la incidencia de estos factores en el desenvolvimiento de la Unidad

Educativa, a fin de poder enfrentar o aprovechar oportunidades que se presenten. Se analizarán aspectos como el PIB, Balanza Comercial, Tasas de Interés, Inflación y Deuda Externa; categorías que facilitan el análisis de la relación entre la evolución de la economía y las condiciones de vida de la población.

2.1.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad, describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los consumidores finales⁷. El Producto Interno Bruto suma muchos productos para obtener un único indicador del valor de la actividad económica, para ello utiliza los precios de mercado. Comprende todos los artículos producidos en la economía y vendidos legalmente en los mercados.

Según datos del Banco Central, la evolución del Producto Interno Bruto es la siguiente:

Cuadro No. 2.1

Producto Interno Bruto 2000-2006

FECHA	VALOR
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %
Enero-31-2004	7.92 %
Enero-31-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

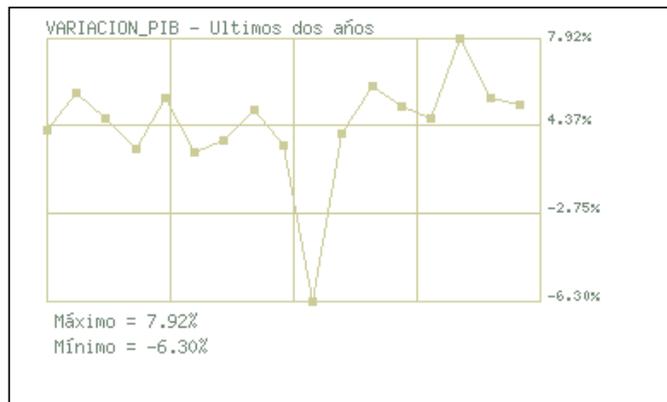
Fuente: Resumen Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006

⁷ www.bce.fin.ec – Definición y Preguntas frecuentes

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 2.3

Producto Interno Bruto (2004-2006)



Fuente:
Central del

Banco
Ecuador.

Boletín Mensual, Noviembre del 2006
Elaboración: Banco Central del Ecuador

A partir de los datos presentados podemos mencionar que el Ecuador durante los años 2004 y 2005 se mantuvo un Producto Interno Bruto sin mayores variaciones porcentuales de 4.32% y 4.74% respectivamente; lo que significa que hubo un aparente crecimiento en los sectores productivos, pero podemos notar que el máximo valor porcentual del Producto Interno Bruto que el Ecuador ha alcanzado a raíz de la dolarización fue en el año 2004 con un PIB de 7.92%; aunque los datos también indican que en el año de 1999 durante la crisis económica se deprimió los sectores del país por lo que el PIB tuvo un valor negativo de - 6.3%.

En resumen, aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada; pues el crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, es uno de los factores de mayor incidencia en el Producto Interno Bruto, lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

Con este análisis podemos determinar que si el PIB continua creciendo en un porcentaje como el mencionado en estos dos últimos años, se considera que existe una oportunidad de impacto medio para la Unidad Educativa, ya que se indica una mayor capacidad para satisfacer las necesidades y deseos de la población, ya que la educación forma parte del PIB. Por otra parte, la Unidad Educativa también tiene la posibilidad medio de invertir en infraestructura y tecnología, puesto que los sectores productivos que ofrecen dichos bienes y servicios se hacen más competitivos y los precios no tienden al alza, por lo que la Institución puede ofrecer a los usuarios una mejor calidad de estudios para formar bachilleres de excelencia y que se les puede insertar en el mercado laboral.

2.1.1.1.2. Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube⁸.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Por regla general, la tasa activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Una vez que se ha definido en teoría lo que son las tasas de interés, el siguiente cuadro muestra como han evolucionado dichas tasas a partir del año 2000 época de la dolarización hasta el año 2006, los datos son los siguientes:

Cuadro No. 2.2

Tasas de interés 2000 - 2006

⁸ RAMIREZ, Ernesto: Moneda, banca y mercados financieros – Tasas de interés de interés en el sistema financiero - pág.69

Tasas de interés referenciales				
Año y mes		Básica	Pasiva	Activa
2000	Dic.	7.70	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	4.97	12.77
2003	Dic.	2.75	5.51	11.19
2004	Dic.	2.15	3.92	7.65
2005	Dic.	2.99	4.30	8.99
2006	Ene.	2.99	4.26	8.29

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Según los datos mostrados por esta Institución, vemos que a partir de la dolarización la tasa de interés activa ha descendido y esto permite que empresas y clientes puedan acceder a créditos bancarios; siendo esto una oportunidad de impacto medio para la Unidad Educativa ya que puede acceder a créditos para mejorar la tecnología, infraestructura, invertir en proyectos y programas educativos de beneficio para la Institución. En cuanto a la tasa de interés pasiva, no afecta directamente a la Institución, ya que esta es el valor porcentual que paga el banco por el dinero depositado.

2.1.1.1.3. Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, que es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares⁹.

La inflación en términos generales, significa una disminución de los ingresos reales, al reducirse el ahorro de los ciudadanos, es decir, no existen tantos recursos económicos que se puede apartar para el futuro pues una proporción cada vez mayor de los ingresos debe gastarse en asegurar, simplemente, la supervivencia. Cuando se reduce la capacidad de ahorro

⁹ RAMIREZ, Ernesto: Moneda, banca y mercados financieros - Introducción a la economía monetaria. pág. 4 - 5

interno de un país las consecuencias económicas son graves pues del ahorro global proceden, directa o indirectamente, los fondos que las empresas destinan a la inversión productiva y al reducirse la inversión las empresas se descapitalizan, no adquieren nueva tecnología, se van atrasando con respecto a las de otros países y, en síntesis, se reduce la productividad. El trabajo que realizan las personas, con menos capital y tecnología más atrasada, rinde entonces mucho menos, con lo que el producto que se obtiene también es menor. Ello significa, desde el punto de vista social, que la gente comienza a empobrecerse, aunque trabaje más y más, porque su esfuerzo en esas condiciones rinde menores frutos.

A partir de la conceptualización de este factor económico, podemos mencionar que en nuestro país a raíz de la implementación de la dolarización, la inflación se redujo a índices de un solo dígito, factor positivo de destacar; pero se debe mencionar que en la realidad los ciudadanos ecuatorianos cada vez más ven afectados sus ingresos y el poder adquisitivo no es el mismo pues no puede disponer de la misma cantidad de bienes y servicios.

A continuación se observa la inflación acumulada a partir del año 2004 al 2005, con su respectivo gráfico:

Cuadro No. 2.3

**Inflación
2006)**

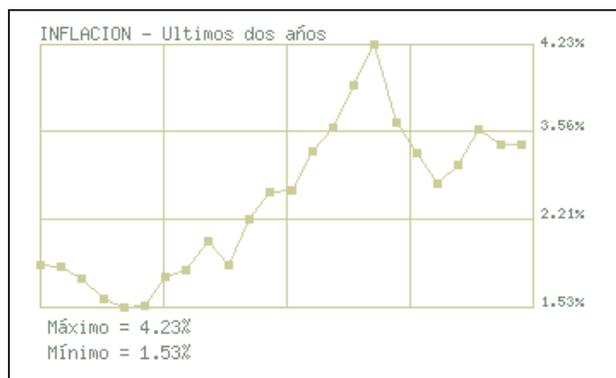
FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

Acumulada (2004-

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Noviembre del 2006
Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 2.4

Inflación Acumulada (2004-2006)



Fuente:
Central del
Boletín
Noviembre del

Banco
Ecuador.
Mensual,
2006

Elaboración: Banco Central del Ecuador

La información que refleja las estadísticas del Banco Central tanto en datos como en el gráfico, indican que actualmente este indicador ha tenido una tendencia a la alza, así tenemos que a diciembre del 2004 la inflación fue de 1.95% y para octubre del 2006 es de 3.21%; pero en relación del año 1999, es decir, antes de la dolarización y durante la crisis del Gobierno de Jamil Mahuad, la inflación fue del 91%¹⁰ cifras que ha ido decreciendo hasta llegar a un solo dígito durante el año 2006.

Por tanto, si la inflación continúa con el comportamiento que ha tenido en los dos últimos años, la cual es una tendencia creciente, constituye un factor negativo para la Unidad Educativa; puesto que no se va estabilizando la economía en el país y esto permite menores expectativas para los posibles clientes de los servicios educativos ofrecidos por la institución.

En conclusión, podemos indicar que es una amenaza tanto para el país como para la Institución de mediano impacto, puesto que el proceso inflacionario es

¹⁰ Líderes Seminario de Economía y Negocios, - "27 de años de democracia, el país no halla su bitácora económica - Edición No. 472 - 27 de noviembre del 2006 - Página 8

como un dominó que afecta todas las fichas de la economía, y si existen periodos de alta inflación, el gasto social (entre estos gastos para la educación) tiende a ser menor, dando como resultado mayor pobreza, menores salarios, menor consumo y por ende la economía se estanca. Es así que si los precios de los bienes de primera necesidad (canasta familiar) suben, el poder adquisitivo de las personas baja; y si no hay recursos económicos, las personas no pueden acceder a una educación digna y de calidad. Se menciona que en este momento es una amenaza de mediano impacto puesto que no se habla de tener una hiperinflación ni deflación.

2.1.1.1.4. Deuda Externa.

Se entiende por deuda externa al conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos, residentes del exterior (empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional¹¹.

“Desde el inicio de la vida republicana la deuda externa ha sido uno de los obstáculos que ha impedido que el Ecuador alcance un adecuado desarrollo y un crecimiento económico, social, equitativo y justo; pues el haber cancelado entre 1978 y el año anterior más de 61.000 millones de dólares por deuda externa es solo una prueba de la enorme magnitud de este rubro, que mantiene a la mayoría de los habitantes sumidos en la pobreza por compromisos que nunca adquirieron”¹². El endeudamiento externo ha suplido las necesidades financieras internas; y los préstamos se realizan a una tasa de interés impuesta por los acreedores (desventaja) que, por lo regular, incluye una prima de riesgo, la misma que es determinada, casi siempre en forma subjetiva, por los acreedores.

El siguiente cuadro muestra las variaciones del total de la deuda externa en los últimos 5 años:

¹¹ www.ildis.org.ec Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

¹² www.expreso.ec/especial_economia/deuda.asp: “61.000 millones se pagaron en 27 años”

Cuadro No. 2. 4

Deuda Externa (2000-2005)

Años	Saldo final más atrasos intereses millones	Servicio de la deuda	PIB	Participación de la deuda en el PIB (%)
2000	11.335,40	7.946,80	15.934	71.14
2001	11.372,80	2.492,30	21.024	54.09
2002	11.388,10	1.418,20	24.311	46.84
2003	11.493,20	1.599,20	27.201	42.25
2004	11.061,60	1.542,50	30.282	36.53
2005	10.851,00	1.720,70	31.722	32.82

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Deuda Externa del Ecuador 1970 - 1991, Boletín de Deuda Externa 1989 - 1998, Boletín Anuario No. 12

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

En estos últimos años se puede notar que la disminución de la deuda externa tiene dos puntos de vista; uno orden positivo para la economía ecuatoriana, puesto que poco a poco disminuye esa obligación adquirida durante años, pero si la deuda se paga con gran parte del presupuesto del estado, entonces se está olvidando de su obligación con la deuda social, es decir, el Estado al preocuparse directamente de este problema, no prioriza otros problemas del sector social como la educación, salud, vivienda, entre otros; factor que es una amenaza de gran impacto para la Unidad Educativa y el resto de instituciones en general, puesto que no se está entregando los recursos necesarios en el área de educación perjudicando el retroceso en este sector.

2.1.1.1.5. Balanza Comercial.

La Balanza Comercial es la relación entre las exportaciones y las importaciones del país, rubro perteneciente a la Balanza de Pagos. El

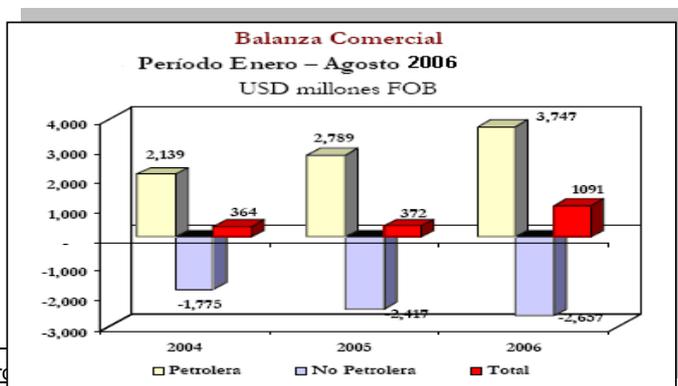
términos generales, el Ecuador ha mantenido un saldo favorable en dicha balanza, es decir siempre las exportaciones han sido mayores a las importaciones, por lo que podemos mencionar que el comercio exterior ha jugado un papel importante en la economía nacional.¹³

Durante el período enero – agosto de 2006, el Ecuador registró un superávit comercial de 1090.6 millones de dólares, muy superior al resultado obtenido en el año 2005 de 372 millones de dólares; fruto de un aumento del superávit de la balanza petrolera de 34.4%, que contrarrestó el aumento del déficit de la balanza no petrolera de 9.9%, frente al registrado durante los primeros ocho meses del año 2005.

La balanza comercial petrolera a agosto del 2006, fue de USD 3747.2 millones, y presentó un crecimiento importante de 34.4% frente a similar período del año anterior como consecuencia principalmente del elevado precio del petróleo registrado en lo que va del año 2006 y de un mayor volumen de producción (3.2%) y exportación de crudo (5.4%) que el alcanzado durante el los primeros ocho meses del año 2005.

Por su parte, el saldo de la balanza comercial no petrolera ascendió a USD – 2656.7 millones, aumentando su déficit en USD 240 millones (9.9%), frente al registrado en período similar del 2005, USD 2417.0 millones. A continuación se muestra un gráfico de la Balanza Comercial, en donde se observa la evolución de este rubro durante el año 2006:

Gráfico No. 2.5
Balanza comercial



¹³ www.infomerc

Fuente: Cámara de Comercio de Quito
Elaboración: Cámara de Comercio de Quito

Como se ha observado en los datos estadísticos, el superávit en la balanza comercial es considerado como una ventaja competitiva para el Ecuador, ya que existe un incremento en las exportaciones de bienes siendo un ingreso significativo para el Estado y para los sectores productivos ya que ven a este rubro como una oportunidad, pues se genera inversión y un mayor intercambio de bienes y servicios para mejorar la productividad y competitiva del Ecuador. Además, al tener una moneda dura Ecuador se volvió atractivo para los demás países latinoamericanos, pues representa más seguridad.

Referente al análisis que se está realizando, la Unidad Educativa también puede ver a este rubro como una oportunidad de impacto bajo puesto que se puede importar tecnología para mejorar la educación y que el Ecuador mantenga buenas relaciones con el exterior le permitiría realizar negociaciones más efectivas.

Una vez analizados los factores económicos más importantes, a continuación se presenta un cuadro resumen de las oportunidades y amenazas, así como el impacto de los principales factores económicos en la Unidad Educativa:

Cuadro No. 2.5
Resumen de impacto de factores económicos

Factores Económicos	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Incremento del PIB	x			x	
Disminución de Tasas de Interés	x			x	
Incremento de la tasa de Inflación		x	x		
Pago de Deuda Externa		x	x		
Superávit Balanza Comercial	x				x

Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

2.1.2.2 FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente; por tanto es conveniente analizar la función del poder ejecutivo, legislativo y judicial que son los entes encargados de mantener y regular la estabilidad tanto económica como política del Ecuador.

“Desde que el país regreso a la democracia en 1979, inestabilidad es la palabra que mejor describe a los últimos 27 años de democracia en Ecuador. En el período de 1979 – 2006 los números lo demuestran: ocho elecciones presidenciales, 12 gobiernos (siete presidentes elegidos por el pueblo y cinco de transición), 34 ministros de Economía y dos monedas oficiales. Por tanto, se puede afirma que los ecuatorianos hemos vivido un período marcado por la inestabilidad política y económica; y por gobiernos que no ha encontrado una fórmula para conducir al país por la senda de desarrollo y crecimiento sostenidos”¹⁴

Además, se han generado múltiples reformas constitucionales que no han cumplido el propósito con el que se justificaron (la modernización por ejemplo), en la medida que, aunque han generado esquemas legales que favorecen la descentralización y desconcentración de potestades y recursos que tiene el gobierno central hacia toda la población, estos procesos no se han concretado en su mayoría y los pocos avances que se ha realizado están signados por procesos poco racionales, que imposibilitan una transferencia de recursos y competencias que permitan el desarrollo local armonizándolo con el desarrollo nacional.

La incompatibilidad que existe entre lo que el Gobierno realiza y lo que realmente necesita el pueblo ecuatoriano: salud, educación, empleo y vivienda; ha generado el descontento de millones de ciudadanos; pues la mala administración y la falta de políticas serias; trae consecuencias en el ámbito económico y social del país sumando a la corrupción del país en la

¹⁴ Líderes Seminario de Economía y Negocios, - “27 de años de democracia, el país no halla su bitácora económica - Edición No. 472 - 27 de noviembre del 2006 – Página 8

mayoría de las instituciones gubernamentales, provoca recesiones y retrocesos en el país.

La inestabilidad política lleva consigo graves consecuencias sobre todo en el aspecto económico y esto se refleja en el riesgo país, en las tasa de crecimiento, en la formación de capital, en los grados de producción, en los niveles de inversión directa extranjera y el posicionamiento de las empresas transnacionales, en la cooperación para el desarrollo en el manejo de la deuda externa. Por tanto, el entorno político en el cual se maneja nuestro país es una amenaza de gran impacto para la Unidad Educativa puesto que no se establece políticas y estrategias de crecimiento a todo nivel y tampoco se afirma una correcta y tranquila gobernabilidad que asegure el porvenir del Ecuador y aun más que garantice el crecimiento en sectores como la salud y educación que son pilares fundamentales para el desarrollo de todo país.

2.1.2.3 FACTORES SOCIALES

Dentro del escenario social se tomará en cuenta factores importantes como los son: el desempleo, subempleo, migración y nivel de educación; ya que los mismos inciden en el normal desenvolvimiento del país como de la Institución.

El primer problema inquietante de nuestro país es el desempleo y afecta de manera significativa a la Unidad Educativa, pues ello imposibilita a una gran cantidad de personas a acceder a los servicios educativos. El Banco Central informa las siguientes cifras de la desocupación durante el año 2006:

Cuadro No. 2. 6
Evolución del Desempleo al 2006

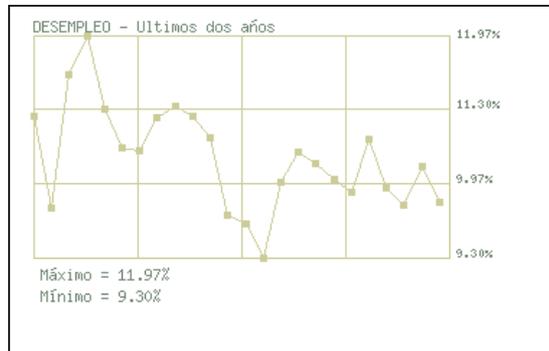
ESTADISTICA DESEMPLEO	
Mes	Porcentaje
Diciembre-31-2006	9.03 %
Enero-31-2006	10.21 %
Enero-31-2005	11.50 %

Fuente: Datos estadísticos de desempleo

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 2.6

Desempleo



Fuente: Datos estadísticos de desempleo
Elaboración: Banco Central del Ecuador

A partir del cuadro, podemos mencionar que la **tasa de desempleo** en años recientes ha disminuido (en el año 2005 un porcentaje del 11.5%, en el año 2006 del 10.21% y en diciembre de este año del 9.03%), pero hay que aclarar que ello no se debe a un incremento de las fuentes de trabajo, al contrario son los desempleados quienes han disminuido a causa de la emigración a países extranjeros. El decremento de este factor es positivo para el país pero, este rubro debería disminuir aún más.

Este problema social se genera por que en nuestro país no existe la suficiente oferta laboral para satisfacer la demanda, los empleos existentes se están tornando precarios; es decir, los motivos se vinculan con el estancamiento del aparato productivo, pues la economía ecuatoriana no crece lo suficiente como para lograr que la oferta de trabajo intente acercarse a la demanda.

Como consecuencia de la falta de empleo, surge otro problema también preocupante, **la migración**. Este factor es considerado como un fenómeno social, que ha estado presente en la historia de casi todos los pueblos; sin embargo, el Ecuador ha presentado en estos últimos años un porcentaje cada vez mayor de personas que salen del país, y es realmente un problema por que el talento humano trabaja y produce en beneficios de otros países y

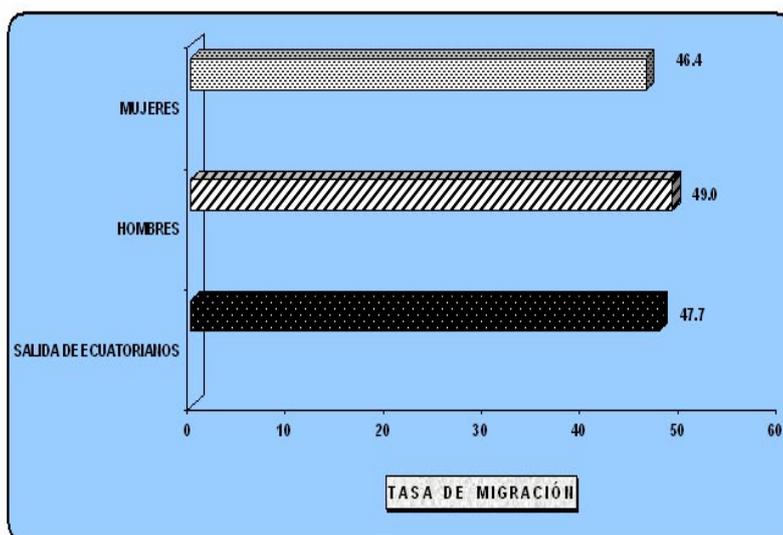
no del nuestro país, en términos teóricos. La parte positiva de la migración es que existen ingresos al país por medio de las remesas de dinero que envían los inmigrantes. Las siguientes son las cifras reales de la migración de nuestro país:

Cuadro No. 2.7
Migración de Ecuatorianos

TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS		
AÑO 2003		
	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
SALIDA DE ECUATORIANOS	613,106	47.7
HOMBRES	316,104	49.0
MUJERES	297,002	46.4
POBLACION 2.003 1/	12,842,578	
HOMBRES	6,444,656	
MUJERES	6,397,922	

Fuente: INEC, EMEDINHO 2003.
Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Gráfico No. 2.7
Salida de Ecuatorianos



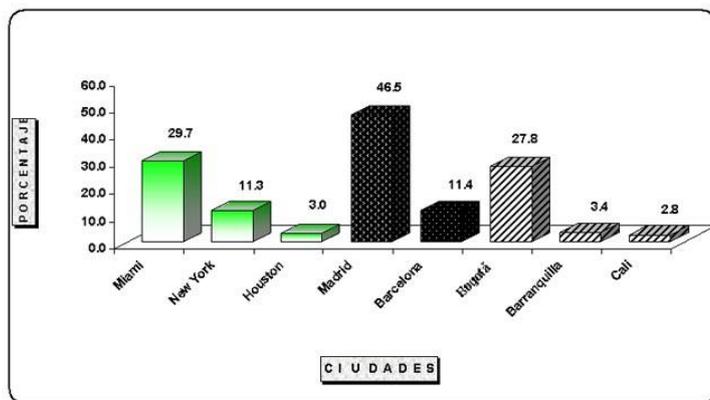
Fuente: INEC, EMEDINHO 2003.
Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como podemos observar, existe una tasa de migración del 47.7%, tomando en consideración un 49.0% de hombres y 46.4% de mujeres, siendo como se menciona ante que la principal causa que motiva la salida de la población a otros países, son las razones económicas por las que esta atravesando el país.

Además, datos del INC indican que dos son los destinos fundamentales, tradicionalmente EEUU y en los últimos años, Europa, en especial España. Especialmente a ciudades como Madrid, Miami y Bogotá con 46.5%, 29.7% y 27.8% respectivamente como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2.8

Migración Ecuatoriana a Principales Ciudades al 2003



Fuente: INEC, EMEDINHO 2003.
Elaboración: INEC

Una de las causas para estos dos problemas es que el Gobierno Ecuatoriano no garantiza a su ciudadanos una vida digna que incluya un trabajo estable con remuneración justa, el acceso equitativo a la educación y corregir la corrupción que afecta a la moral y a la economía, ya que existe una relación directa entre crisis económica y migración, la que incide negativamente en la familia, siendo su primera consecuencia social “la desintegración familiar”

Por otra parte, la **falta educación** en nuestro país es un problema social crónico ya que no toda la población no tiene acceso a la educación y crecen en el analfabetismo. Actualmente el 9% de un total 12.156.608 de habitantes de la población ecuatoriana es analfabeta, es decir, 1.094.094 de habitantes; siendo una cifra preocupante.

Cuadro No. 2.8

Analfabetismo del Ecuador

Analfabetismo índice en la población de 15 años y más: 9% (1'094.094 personas).
Analfabetismo según género: 7,7% hombres y 10,3% mujeres.
Analfabetismo por área: urbana 5,3%; rural 12,7%.
Analfabetismo entre la población indígena (13 nacionalidades indígenas) 30.07%.
Analfabetismo entre la población afrodescendiente: 10,5%

Fuente: Ministerio de Educación – Noticias
Elaboración: Maité Salazar

El Ministerio de Educación también indica cifras alarmantes además del analfabetismos, por ejemplo: aproximadamente 70.000 niños aún no acceden al primer año de educación básica; 1 de cada 10 niños repite el segundo de básica; 4 de cada 10 escuelas no tienen teléfono, fax, etc; 2 de cada 10 escuelas carecen de agua y electricidad; 3 de cada 10 escuelas no tiene alcantarillado; la mayoría de escuelas unidocentes carecen de servicio eléctrico y alcantarillado.¹⁵

En el Ecuador múltiples causas como la politización, la mala distribución de los recursos y un modelo gastado del sistema no han permitido un desarrollo sustentable del sector educativo y por el contrario, dichas prácticas han generado una resistencia a cualquier incremento de partidas presupuestarias en beneficio del sector.

Un país con proyección sustentable a largo plazo requiere, indiscutiblemente, de una población con niveles de educación que evolucionen al ritmo del desarrollo y la globalización del mundo entero. La educación, entonces, debe ser considerada como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del Ecuador.

En las actuales condiciones, el escenario educativo es una amenaza para nuestra institución, ya que por falta de recursos en los hogares ecuatorianos, generado por la falta de empleo; niños y jóvenes no acceden a la educación (creando analfabetismo) o desertan en cualquier etapa de la vida estudiantil. Además la falta de recursos que el Estado debe entregar a las instituciones educativas no se efectúa a cabalidad lo que impide el desarrollo y capacitación de profesores para mejorar la calidad de estudios en las Instituciones.

Por tanto, es necesario que la distribución de los recursos debería ser equitativa, tanto a nivel de destino de los recursos como a nivel de inversión. Es decir, que los recursos deberían cubrir los rubros importantes para el desarrollo del sistema educativo tales como: infraestructura, equipamiento de

¹⁵ www.mec.gov.ec "Ministerio de Educación y Cultura – Noticias

establecimientos educativos, mejorar la calidad de la educación, capacitación de maestros, entre otros.

Además para alcanzar una mejor formación del capital humano, el Gobierno debe optar por el fortalecimiento de las carreras técnicas en función de la demanda laboral de las empresas y en la creación de fondos para investigación, con énfasis en ciencia y tecnología.

Como conclusión dentro de este escenario social, podemos mencionar que estos dos puntos son una amenaza de gran impacto para la Institución Educativa, ya que por falta de trabajo, de recursos para subsistir o de salarios bajos; migra el talento humano entre estos profesores y maestros que son clave fundamental para la gestión educativa. Además de que la falta de empleo y de una remuneración que logre sustentar a las familiar, muchos niños y jóvenes no acceden a la educación.

2.1.2.4 FACTORES TECNOLOGICOS

Uno de los factores claves que determina el nivel de bienestar de la población es su nivel de competitividad. Así, mientras más eficiente es el uso de los recursos en un país, mejores serán los beneficios que recibirán sus ciudadanos.

Por lo tanto, el factor tecnológico es de vital importancia para que los sectores productivos de nuestro país sean mas competitivos tanto en el mercado interno como externo, ofrezcan productos y servicios de alta calidad, cuenten con tecnología que reduzcan errores en la producción, mejoren los procesos de la organización, entre otros puntos son factores que incidirán de una forma positiva al desarrollo de la organización.

Observando el campo en el que se la Unidad Educativa, es muy importante el papel que desempeña la tecnología, pues cada día la Institución debe hacer un esfuerzo considerable por mantenerse al día con la tecnología a fin de facilitar la obtención de resultados y de alguna manera asegurar la exactitud y calidad total en los procesos, para con ello ofrecer a los actuales y posible clientes un servicio de calidad, es decir, al Institución debe invertir

en tecnología, asimilar los nuevos avances y adaptarlos a las necesidades internas institucionales permitiendo generar valor agregado al cliente.

Por tanto, la ciencia y tecnología sigue avanzando y es necesario que las unidades de producción y en particular la Unidad Educativa adopten nuevos cambios en dichos parámetros para ofrecer un servicio de calidad, por lo que aprovechar dicho avances es una oportunidad de alto impacto para la Institución.

2.1.1.5 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROAMBIENTE

A continuación se muestra la matriz resumen del análisis del macroambiente con los factores analizados que son los siguientes: Factor Económico, Factor Político, Factor Social, y Factor Tecnológico; los cuales generan oportunidades y amenazas en la Unidad Educativa:

Cuadro 2.9

Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Macro Ambiente

Factor	Tendencia	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
Económico	Incremento del PIB	x			x	
	Disminución de Tasas de Interés	x			x	
	Incremento de la Inflación		x	x		
	Pago de Deuda Externa		x	x		
	Superávit Balanza Comercial	x				x
Político	Inestabilidad e incertidumbre política		x	x		
Social	Altos Índices de desempleo y migración Alto nivel de analfabetismo Educación de mala calidad Falta de políticas que apoyen a la educación		x	x		
Tecnológico	Avance Tecnológico	x		x		

Fuente: Curso Taller

Elaboración: Maité Salazar

2.1.2 MICROAMBIENTE

El estudio del microambiente abarca todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Se basa en el análisis de los clientes, proveedores y competencia de la Institución, además de que este análisis se completa con el modelo de las 5 fuerzas de Porter; permitiendo así identificar el impacto de estas variables en la Institución.

2.1.2.1 CLIENTES

Es necesario analizar los mercados de los clientes, porque cada tipo tiene características especiales, recalcando que los clientes de una institución son dos: internos y externos.

Los **clientes internos** de la Unidad Educativa corresponden a los alumnos de la Institución y el personal administrativo, docente y apoyo que conforman la Institución.

- Los alumnos que son los usuarios que reciben el servicio por parte de la Institución son niños(as) y adolescentes. La Unidad cuenta con tres secciones: pre-primaria, primaria y secundaria y trabajan en dos horarios: Matutina de 1ro a 7mo de Educación Básica; y Vespertina: 8vo a 10mo de Educación Básica y 1ro. a 3ro. de Bachillerato. La Unidad Educativa para este año lectivo cuenta con 2193 alumnos matriculados¹⁶.

A continuación se muestra dos cuadros que corresponde al número de alumnos por sección, grados, cursos, por paralelos y por especialidad de bachillerato.

¹⁶ Proyecto Institucional Unidad Educativa FAE no. 1 – Detalle del numérico de personal docente administrativo, de apoyo y alumnado – Pág. 35

Cuadro No. 2.10
No. de Alumnos de la Sección Pre – primaria y Primaria
Horario Matutino

PRIMARIA						
GRADOS	PARALELOS					TOTAL
	A	B	C	D	E	
1ro. Básica	34	39	34	37		144
2do. Básica	31	38	37	35	36	177
3ro. Básica	36	38	38	38	38	188
4to. Básica	36	35	36	36	34	177
5to. Básica	45	46	46	45		182
6to. Básica	37	36	37	36	36	182
7mo. Básica	40	42	42	42		166
TOTAL						1216

Fuente: Secretaría Académica, UEEFAE No. 1
 Elaboración: Maité Salazar

Cuadro No. 2.11
No. de Alumnos de la Sección Secundaria
Horario Vespertina

SECUNDARIA						
CURSOS	PARALELOS					TOTAL
	A	B	C	D	E	
8to. Básica	34	32	34	33	33	166
9no. Básica	41	41	42	41	36	201
10mo. Básico	39	39	39	41		158
	Contabilidad	Electromecánica	FIMA	Electrónica	FIMA	
1ro. Bachillerato	27	31	52	43		153
2do. Bachillerato	26	14	29	34	32	135
3ro. Bachillerato	32	37	36	29	30	164
TOTAL						977

Fuente: Secretaría Académica, UEEFAE No. 1
 Elaboración: Maité Salazar

- La Unidad Educativa cuenta con 172 personas que trabajan en tres áreas: personal administrativo que comprenden: directivos, profesionales, tecnólogos, administrativos y secretarías; personal docente para la primaria, secundaria y entrenadores; y personal de apoyo que comprende a chóferes y conserjes.

Además se debe mencionar que el numérico de personal de la Unidad Educativa se encuentran de la siguiente forma: personal de nombramientos de la FAE, personal contratado directamente por la FAE, personal contratado por la UEEFAE (anual y temporal), personal docente fiscal, personal que presta servicios profesionales y personal militar (directivos/docentes, instructores). En el siguiente cuadro se muestra la información detallada del numérico de la unidad.

Cuadro No. 2.12
Numérico personal 2006 – 2007

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1									
NUMERICO PERSONAL 2006 - 2007									
PERSONAL	Nombramiento FAE	Contrato FAE	Contrato UEFAE		Fiscal	Servicios Profesionales	Militar		TOTAL
			Anual	Temporal			Direc/ Doc	Instructores	
ADMINISTRATIVOS									
Directivos	2	1					1		4
Profesionales	2		11						13
Tecnólogos			1						1
Administrativo	1		3			3	1		8
Secretarías	1	1	5						7
Subtotal	6	2	20	0	0	3	2	0	33
DOCENTES									
Primaria	11	2	28		4	7		5	57
Secundaria	11		44		1	7		5	68
Entrenadores			1			2			3
Subtotal	22	2	73	0	5	16	0	10	128
APOYO									
Chóferes			3						3
Conserjes	2	2	4						8
Subtotal	2	2	7	0	0	0	0	0	11
TOTAL	30	6	100	0	5	19	2	10	172

Fuente: Departamento Financiero, UEEFAE No. 1
Elaboración: Maite Salazar

Los **usuarios externos**, por su parte, corresponden a los padres de familia, el entorno de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el personal docente que son los que demandan el servicio y matriculan a sus hijos en la Institución

2.1.2.2 PROVEEDORES

La Unidad Educativa Experimental cuenta con ciertos proveedores específicos para cubrir la demanda de bienes y servicios que la Institución requiere cada año lectivo y así para cumplir con el normal desenvolvimiento de sus labores académicas y administrativas.

Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir bienes y servicios a bajo costo, facilidad de pago, productos y servicios de calidad y con rapidez en la entrega de los mismos, entre otros aspectos; puesto que un incremento en los costos de los proveedores podrían afectar y obligar a un incremento en los precios por el servicio educativo, lo cual afectaría a la Institución por que su utilidad se reduciría.

Para analizar la viabilidad de la propuesta de los proveedores, dentro de la Unidad Educativa existe un Comité de Contrataciones que junto al jefe financiero y al Rector de la Institución, toman las decisiones de que bienes comprar y qué servicios contratar, en qué cantidad y cuánto pagaran por el mismo. A continuación se muestra un cuadro de los principales proveedores de la Unidad Educativa:

Cuadro No. 2.13
Proveedores Calificados de la Unidad Educativa FAE No. 1

ORD.	UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1 PROVEEDORES CALIFICADOS	
	NOMBRE DE PROVEEDOR	BIENES Y /O SERVICIOS
1	PAPELESA	Materiales didacticos y suministros de oficina
2	ALMACENES Y COMISARIATOS FAE	Material de aseo y limpieza
3	TRANSPORTES UNION	Transporte Escolar
4	COLOR TEC	Pinturas
5	MANTENIMIENTO SUNTA	Servicios profesionales de mantenimiento de infraestructura
6	MOBILIARIO RAMIREZ	Mobiliario
7	EDICIONES EDINUM	Textos escolares (libros ciencias naturales)
8	EDICIONES NORMA	Textos escolares (libros de matemáticas y lenguaje)
9	EDICIONES OLGIN	Textos escolares (libros de sociales)
10	EDICIONES EDUSOL	Textos escolares (libros de inglés)
11	TAME E ICARO	Vuelos aéreos

Fuente: Departamento Financiero, UEEFAE No. 1

Elaboración: Maite Salazar

2.1.2.3 COMPETENCIA

La competencia directa que presenta la Unidad Educativa son los centros educativos del Ejército (COMILES) y los liceos navales que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, los mismos que tiene como usuarios externos al entorno de las tres Fuerzas Armadas (aérea, terrestre y marina), así como a particulares.

Analizaremos tres puntos importantes en este aspecto: infraestructura, ámbito educativo y administrativo:

Unidades Educativas del Ejército.-

Los Colegios Militares, son Unidades Educativas Experimentales con los niveles: Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato; regentados por la Dirección de Educación de la Fuerza Terrestre, por el Comando de Institutos y Escuelas Militares y reconocidos por el Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Educación y Cultura de fecha 2 de marzo del 2004, administrados por oficiales en servicio activo. Se sujetan a las disposiciones emanadas del Ministerio de Educación y Cultura por medio de las Direcciones Provinciales, a las de la Dirección de Educación de la Fuerza Terrestre en el aspecto académico y del Comando de Institutos y Escuelas Militares en la parte administrativa y de control.¹⁷

En el **ámbito educativo** podemos mencionar que los colegios militares, manejan un proceso educativo que permite capacitar a los alumnos eficazmente en aprendizajes constructivistas y significativos con base humanista, técnico-profesional y científica que todo bachiller necesita para el ejercicio de sus funciones. Cuenta con especialidades tales como: Bachillerato en Informática, Comercio y Administración, Comercio Exterior, Contabilidad y Administración, Aplicaciones Informáticas y Administración de Sistemas, en el caso del COMIL No. 1º Abdón Calderón; y Bachilleres en Ciencias Generales, con lo cual se suprime la

¹⁷ www.comilcue.edu.ec "Norma de gestión para los colegios militares de la Fuerza Terrestre

diversificación en el caso del Colegio Militar Eloy Alfaro. Además de que basan también sus actividades también con conocimientos y prácticas militares.

En cuanto a **la infraestructura** de los colegios militares, cuentan con una capacidad amplia en donde disponen además de aulas funcionales y laboratorios, espacios para cultura Física, el deporte y la recreación que son aspectos importantes puesto que también se caracterizan por que emprender una enseñanza militar a los alumnos.

Gráfico No. 2.9
Instalaciones del COMIL No. 1



Fuente: www.comil.edu.ec

Elaboración: Colegio Militar Eloy Alfaro - Galería de Imágenes

Gráfico No. 2.10
Instalaciones del COMIL No. 10



Fuente: www.comil10.edu.ec

Elaboración: Colegio Militar Abdón Calderón - Galería de Imágenes

✚ **Liceos Navales.-** son unidades educativas perteneciente a la Armada del Ecuador bajo la dependencia de la Dirección de Educación Naval en los ámbitos académicos, administrativos y financieros. Cuenta con tres niveles: Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato en el caso del régimen Sierra funciona en horario vespertino.

En el ámbito educativo maneja un modelo Social Constructivista cuyo propósito es que los estudiantes adquieren las competencias que les permitan utilizar en forma positiva sus capacidades, aprovechando las posibilidades que ofrece el liceo naval y el entorno en general, lo cual constituye en si mismo, el proceso de construcción del conocimiento.

La Infraestructura con la que cuenta el Liceo Naval de Quito es amplia y ofrece al igual que los colegios militares, espacios para la cultura física, espacios designados para la instrucción militar y recreación. Actualmente cuenta con moderna infraestructura dotada de laboratorios de computación, Física, Química, Inglés y grandes escenarios deportivos como la piscina de agua temperada y la pileta de saltos ornamentales: canchas de fútbol, volley, basketball y tenis

En ambos casos es importante señalar que la competencia es directa, debido a que la Unidad Educativa Experimental no cuenta en primera instancia con la infraestructura de estas instituciones militares por lo que es su principal desventaja.

Ventajas y desventajas de la Unidad Educativa frente a la competencia:

- Los costos de matrícula y pensión de la Unidad Educativa Experimental FAE se encuentran en un promedio con la competencia por la misma razón de que no cuenta con los servicios necesarios y capacidad instalada que los otros colegios militares. Debemos mencionar que las unidades educativas militares tienen una matrícula que fija la Dirección Provincial de Pichincha según un análisis de los servicios que ofrece y de las condiciones de la institución, en tanto el valor de la pensión es un rubro que cada Institución dando un subsidio a los hijos de los militares de las tres fuerzas. A continuación se detalla los costos de pensión y matrícula de la Unidad Educativa.

Cuadro No. 2.14
Valor de pensiones y matrículas

EDUCACION BASICA 1ero. a 10mo.					
CONCEPTO	FAE	EJERCITO/ NAVAL S. ACTIVO	DAC	EJERCITO/ NAVAL S. PASIVO	PARTICULARES
		50%	75%	80%	100%
MATRICULA	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00
SERVICIOS VARIOS	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
TOTAL MATRICULA	77,00	77,00	77,00	77,00	77,00
PENSION	25,00	33,60	50,40	53,76	67,20
PROYECTO MEJOR. INSTRUCCIÓN MILITAR	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
TOTAL PENSION	27,00	35,60	52,40	55,76	69,20
TOTAL GENERAL	104,00	112,60	129,40	132,76	146,20

BACHILLERATO					
CONCEPTO	FAE	EJERCITO/ NAVAL S. ACTIVO	DAC	EJERCITO/ NAVAL S. PASIVO	PARTICULARES
		50%	75%	80%	100%
MATRICULA	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00
SERVICIOS VARIOS	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
TOTAL MATRICULA	77,00	77,00	77,00	77,00	77,00
PENSION	26,00	35,50	51,75	55,20	69,00
PROYECTO MEJOR. INSTRUCCIÓN MILITAR	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
TOTAL PENSION	33,00	42,50	58,75	62,20	76,00
TOTAL GENERAL	110,00	119,50	135,75	139,20	153,00

Fuente: Departamento Financiero
Elaboración: Unidad Educativa FAE No. 1

- ✚ Otro punto importante a considerar, es que a diferencia de la competencia, la Unidad Educativa maneja una Metodología pedagógica Conceptual sostenida en que el aprendizaje es un proceso a través del cual se descubre y se comprenden las relaciones entre los fenómenos. La Pedagogía Conceptual se caracteriza por tener un fuerte componente científico y filosófico, y por reconceptualizar muchos de los conceptos de pedagogía. Concibe el desarrollo de la inteligencia humana en niveles de pensamiento: nocional, proposicional, conceptual, formal, precategorial, categorial; los mismos que tienen sus propios instrumentos de conocimiento desarrollados progresivamente sin depender de la maduración dada por la edad cronológica.

- ✚ Además la Unidad Educativa en cuanto a la parte de infraestructura cuenta con una capacidad de 28 aulas aproximadamente con 40 alumnos cada una lo que es un factor negativo pues hay una excesiva cantidad de alumnos por aula.

- ✚ Poseen 4 canchas deportivas, una es exclusiva para educación física, y la instrucción militar se lo realiza en la base aérea de la FAE.

- ✚ Cuentan con 2 laboratorios de informática con 25 computadoras y cada dos alumnos ocupan una computadora.

- ✚ Tienen 3 laboratorios con su propio equipo y ambiente, estos son: laboratorio de física y química, de electrónica y de inglés. Además cuenta con dos talleres de electricidad y mecánica industrial.¹⁸

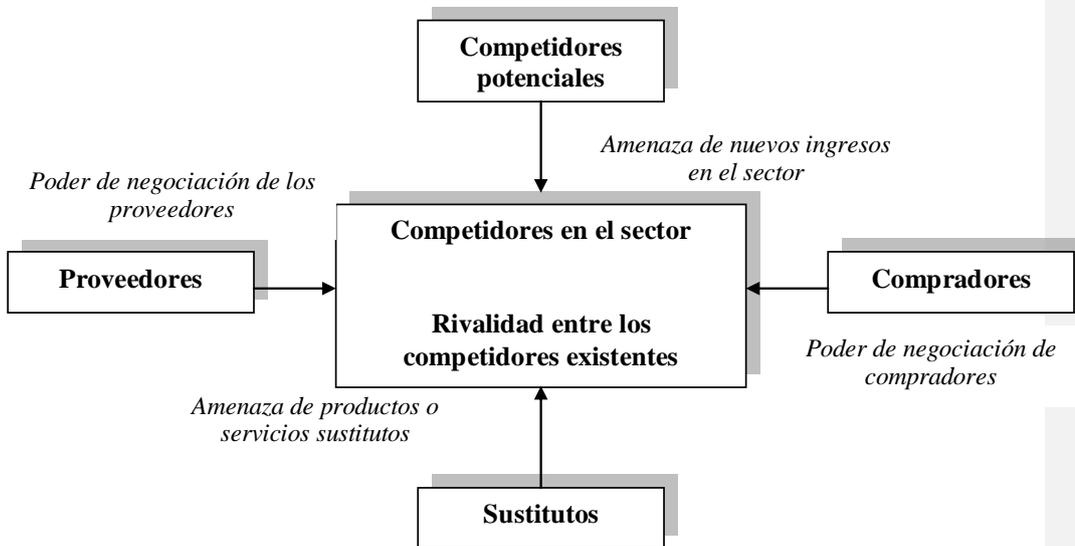
Por tanto podemos decir como conclusión que la competencia a la cual se enfrenta la Unidad Educativa ofrece un mejor servicio con respecto a la infraestructura y capacidad instalada. Por tanto, la Unidad Educativa FAE ha visto la necesidad de ampliar su infraestructura para lo cual están trabajando en el proyecto de construcción viabilizando el dinero que tienen para invertir, en un nuevo centro más amplio que les permita cubrir la demanda de alumnos.

¹⁸ Entrevista Vicerrector Académico: infraestructura y capacidad instalada

2.1.2.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las fuerzas competitivas que se analizan en el modelo de las 5 Fuerzas de Porter son: el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, rivalidad entre instituciones establecidas, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la proximidad de servicios sustitutos¹⁹. Las mismas se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2.11
Modelo 5 Fuerzas de Porter



Fuente: La Norma ISO 9001 del 2000 – Resumen para directivos. Pág. 25
Elaboración: Gestión 2000.com

2.1.2.4.1 Competidores potenciales

¹⁹ Administración Estratégica – Modelo de Cinco de Fuerzas de Porter Página 70

“Son instituciones que en el momento no participan en el sector educativo pero tiene la capacidad de hacerlo si se deciden”²⁰. Las instituciones educativas establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de instituciones que ingresen en el sector, más difícil será para aquellas mantener la participación en el mercado y generar utilidades.

De ahí que esta variable es de considerable importancia para la Unidad Educativa en análisis y una amenaza de alto impacto, puesto que en nuestro país se establecen escuelas y colegios particulares con carácter militar que son una amenaza directa para la Institución que está enmarcada en ese ámbito.

Además se crean Institutos de enseñanza educativa a nivel de primaria y secundaria ofertando servicios educativos por bajos costos en pensiones y matrículas; y aún más se constituyen con mucha facilidad Institutos de educación a distancia en donde el usuario puede obtener un título en corto tiempo y con flexibilidad de horarios.

Por tanto, se debe recalcar que la solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales dependen en forma considerable a la dificultad de las barreras impuestas al ingreso por parte de las instituciones del sector educativo; entonces la unidad debe emplear una sola barrera de entrada denominada: lealtad de la marca, así tenemos:

✚ **Lealtad a la marca.-** esta fuente consiste en la preferencia de los usuarios por los servicios educativos de instituciones con carácter militar que se encuentran establecidas. Por tanto, para lograr ser una barrera de entrada para nuevos competidores, la Unidad debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Formar bachilleres competentes, que satisfagan los requerimientos que demanda la sociedad y los sectores productivos; además de que la Institución debería ofertar otras especialidades de bachillerato, para que

²⁰ HILL, Charles: Administración Estratégica : Modelo de Cinco de Fuerzas de Porter Página 71

el usuario pueda ingresar a estudiar en Instituciones a nivel superior y por ende tenga más opciones para escoger su profesión.

- Contar con un equipo de talentos humanos especializados en Ciencias de la Educación, y en cada una de las disciplinas, con formación de Cuarto Nivel.
- Contar con una infraestructura moderna que satisfaga los requerimientos científicos, tecnológicos y pedagógicos, factores que permitirán mejorar la calidad en el servicio.
- Ofrecer a los adolescentes una formación integral, con alto rigor académico en las ciencias, con dominio del lenguaje materno y del idioma inglés, y con profundo sentido humano, filosófico y tecnológico.

2.1.2.4.2 Rivalidad general del sector

“La segunda de las cinco fuerzas de Porter es el grado de rivalidad establecidas dentro del sector educativo. En teoría, si la fuerza competencia es débil, las empresas tiene la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precio, puede resultar de una intensa rivalidad”²¹.

Así el grado de rivalidad entre las Instituciones dentro del sector educativo depende ampliamente de tres factores: estructura competitiva del sector, condiciones de demanda y la dificultad de barreras de salida²².

✚ **Estructura competitiva.**- Se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las instituciones en el sector educativo. En este punto podemos colocar a la Unidad Educativa en un sector fragmentado es decir que se encuentran dentro de una gran cantidad de Instituciones educativas (militares, liceos navales, particulares, municipales, fiscales, institutos de educación a distancia) que no están en posición de dominar el sector. Además se

²¹ HILL, Charles, Administración Estratégica : Modelo de Cinco de Fuerzas de Porter Página 72

²² HILL, Charles, Administración Estratégica : Modelo de Cinco de Fuerzas de Porter Página 73

caracteriza por tener bajas barreras de entrada ya que la educación ofrece un mismo servicio: enseñar, preparar y entregar a la sociedad un bachiller con un título específico; lo que hace toda institución incluyendo la Unidad Educativa FAE No. 1

✚ **Condiciones de demanda.**- En la actualidad la educación es un factor social primordial para el desarrollo y crecimiento de un país. La demanda de usuarios crece pues la necesidad de prepararse y tener una profesión es cada vez más importante. Es así, que la demanda de usuarios de la Unidad Educativa ha crecido y según datos proporcionados por la Institución en el año lectivo 2004 – 2005 la cantidad del alumnos matriculados fue de 2153 alumnos, para el año lectivo 2005 – 2006 fue de 2170 alumnos y para este último periodo lectivo 2006 -2007 es de 2193 alumnos; esto ha incurrido en un aumentado de sus ingresos sin participar en el mercado de otras instituciones.

Por otra parte, la creciente demanda proporciona a una institución una mayor oportunidad de ampliar sus operaciones, es así que la Unidad está realizando un proyecto de adquisición de un terreno y construcción de nuevas instalaciones para cubrir la demanda de alumnos de la ciudad de Quito. Como resultado podemos decir que la rivalidad del sector es amenaza de impacto alto ya que al no existir barreras de entrada, la creación de más colegios y unidades educativas aumenta.

✚ **Barreras de salida.**- Representa una seria amenaza competitiva cuando la demanda declina, pero como en el caso de la Unidad Educativa la demanda continua creciendo las barreras de salida son bajas pues la Institución tiene la oportunidad de liderar en precios y ampliar sus instalaciones.

2.1.2.4.3 Poder de negociación de los compradores

Es el tercer factor de las fuerzas competitivas de Porter. Aquí los compradores se pueden considerar una amenaza cuando obligan a bajar precios o cuando demanda mayor calidad y mejor servicio, caso contrario si

los compradores son débiles suministran a la institución la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos²³.

En el caso de la Unidad Educativa podemos notar que el poder de negociación de los compradores es baja; puesto que la Dirección Provincial de Pichincha es el ente que regula costos de matrículas y pensiones, y de la parte orgánica, académica, administrativa actualmente dependen de la Dirección de Educación mediante el Departamento de Extensión.

Podemos mencionar por otra parte que los usuarios externos exigen de la Unidad Educativa una mayor calidad en las actividades y un mejor servicio educativo para los alumnos, esto implica una renovación de los contenidos de los planes de estudio planteando nuevos modelos de gestión educativa, reclutando personal docente de cuarto nivel y aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación que brindan posibilidades de renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos, y de ampliar el acceso a la educación superior.

2.1.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

En términos teóricos, se considera que el poder de negociación de los proveedores es una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una institución debe pagar por los recursos o reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad de esta; caso contrario la institución tiene la oportunidad de hacer bajar precios y exigir mayor calidad.

Para la unidad educativa, el poder de negociación de los proveedores se considera relativamente equilibrado, porque adquieren bienes y servicios de empresas que conocen de su trayectoria en el mercado; y por ende adquieren insumos de calidad y con precios acorde a la competencia. En tanto, para el proveedor considera beneficioso realizar negociaciones con la Unidad puesto que el pago y el contrato son cumplidos.

Además la Unidad Educativa realiza un presupuesto destinado a la adquisición de bienes y servicios que se necesita durante el año lectivo; este

²³ HILL, Charles: Administración Estratégica, Modelo de Cinco de Fuerzas de Porter, Página 77

análisis anticipado permite determinar con que proveedores se puede negociar, qué adquirir, a qué precio y en qué cantidad.

2.1.2.4.5 Amenaza de productos sustitutos

La última fuerza competitiva del Modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos; como su nombre lo indica son servicios del sector educativo que satisfacen similares necesidades del usuario.²⁴

La existencia de servicios educativos sustitutos como por ejemplo los denominados Colegios de Educación a Distancia en donde el usuario estudia en horarios flexibles y con tutorías, hace que represente una amenaza de bajo impacto sobre la Unidad ya que posiblemente hace que los costos de pensiones bajen o se tornen demasiado competitivos y la Institución no logre percibir los ingresos presupuestados.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen explicativo de lo factores del Microambiente, identificando si es una oportunidad y amenaza así como su nivel de impacto:

Cuadro No. 2.15
Resumen de Fuerzas de Porter

Fuerzas Competitivas de Porter					
	Competidores potenciales	Rivalidad del sector	Poder de negociación de proveedores	Poder de Negociación de compradores	Sustitutos
Oportunidad			x	x	
Amenaza	x	x			x
Nivel de Impacto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto

Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

2.1.2.5 MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE

²⁴ HILL, Charles, Administración Estratégica – Modelo de Cinco de Fuerzas de Porter Página 79

El siguiente cuadro muestra con claridad las oportunidades y amenazas referentes al análisis del microambiente:

Cuadro No. 2.16
Matriz Resumen de oportunidades Amenazas del Microambiente

FACTORES	TENDENCIA	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
Usuarios	Gran número estudiantes Clientes leales	x			x	
Proveedores	Convenios con proveedores Diversidad y disponibilidad de proveedores	x			x	
Competidores	Tienen un mercado amplio Acceden a la capacidad instalada e infraestructura adecuada		x	x		
5 Fuerzas de Porter	Competidores potenciales fuertes		x	x		
	Gran Rivalidad del sector educativo		x		x	
	Poder de negociación normal en términos de beneficios mutuos	x			x	
	Bajo poder de negociación de los compradores	x				x
	Servicios sustitutos		x	x		

Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

Del cuadro podemos mencionar que los clientes son una oportunidad de gran impacto para la Unidad Educativa puesto que si hay existe un gran número de estudiantes y en cuanto a los proveedores se da convenios lo cual determina una oportunidad ya que se generan negociaciones con equilibrio. Se manifiesta competidores con mejores servicios que la Unidad Educativa lo que cual es una amenaza de gran impacto.

2.2 ANALISIS INTERNO

“El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la Institución. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización”²⁵.

²⁵ SCHNARCH Kirberng Alejandro, Desarrollo de Nuevos Productos, Cuarta edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 11

En esta parte se determina cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la Institución.

Dentro de este análisis se examinará cuatro aspectos importantes de la Institución: Capacidad directiva, capacidad administrativa, capacidad del talento humano y la capacidad financiera.

2.2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA INSTITUCION

Para realizar el estudio de la capacidad directiva se analizan aspectos como: capacidad de tomar de decisiones. La cultura de planificación, procesos de mejoramiento continuo.

En la actualidad, la Unidad Educativa internamente depende del Comando de Educación y Doctrina de la de la Fuerza Aérea Ecuatoriana mediante el Departamento de Extensión el cual se encarga de vigilar, controlar y aprobar cualquier decisión en el área, académica orgánica y administrativa.

Por tanto, la toma de decisiones se encuentra centralizada por los altos mandos como la mayoría de instituciones militares, en donde las decisiones se las da por orden y en ocasiones sin objetivos específicos debido a la falta de planeación y por ende a la falta de ejecución y control.

En cuanto a la cultura de planificación podemos mencionar que “no existe al momento una planeación estratégica formalmente establecida, trabajan bajo un proyecto institucional que se actualiza cada cinco años, en donde plantean los objetivos, estrategias y los proyectos que se ejecutarán durante ese período; realizando un análisis exhaustivo de los problemas que presenta la unidad educativa y proporcionando alternativas de solución viables y óptimas en beneficios de los usuarios, personal administrativo, docente y de apoyo que conforman la Institución. En este punto, según el orgánico de la FAE, el Departamento de Extensión también tiene la responsabilidad de vigilar las actividades en el ámbito administrativo y la

planificación debería ser en conjunto, sin embargo, existe ingerencia de parte de dicha dirección, ya que el plan institucional es aprobado de forma independiente.

En la parte académica, se desarrollan planes y proyectos de acuerdo al Sistema Educativo Nacional en los niveles de prebásico, Básico y Bachillerato en beneficio de los hijos de los miembros de las FFAA y de la comunidad civil. Dichos proyectos se basan en estudios de nuevos modelos pedagógicos que la unidad desarrolle, partiendo obviamente de las necesidades de la Institución. Para esto, la FAE implementó un sistema de gestión institucional por medio de proyectos, en donde la UEEFAE se encuentra sometida, pero la debilidad radica en que no existe un seguimiento y control de los proyectos que sean planificado; por tanto la dirección no conoce cuales son las prioridades de la unidad.

Se debe tomar en cuenta que frente a los avances pedagógicos, científicos y tecnológicos, que se dan en la sociedad, la Unidad Educativa Experimental de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a visto necesario incorporarse al cambio educativo, partiendo de la realidad, analizando el pasado inmediato y preparándose planificadamente para un futuro lo que indica la decisión de cambio y de desarrollo para mejorar el servicio educativo.

2.2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION

“La Unidad Educativa forma parte del Departamento de Extensión de la Dirección de Educación, es decir, tiene una personería jurídica de dependiente de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Esta situación legal presenta un problema puesto que actualmente aun no se define con claridad, quedando pendiente si la unidad seguirá siendo dependiente o no de la FAE”²⁶.

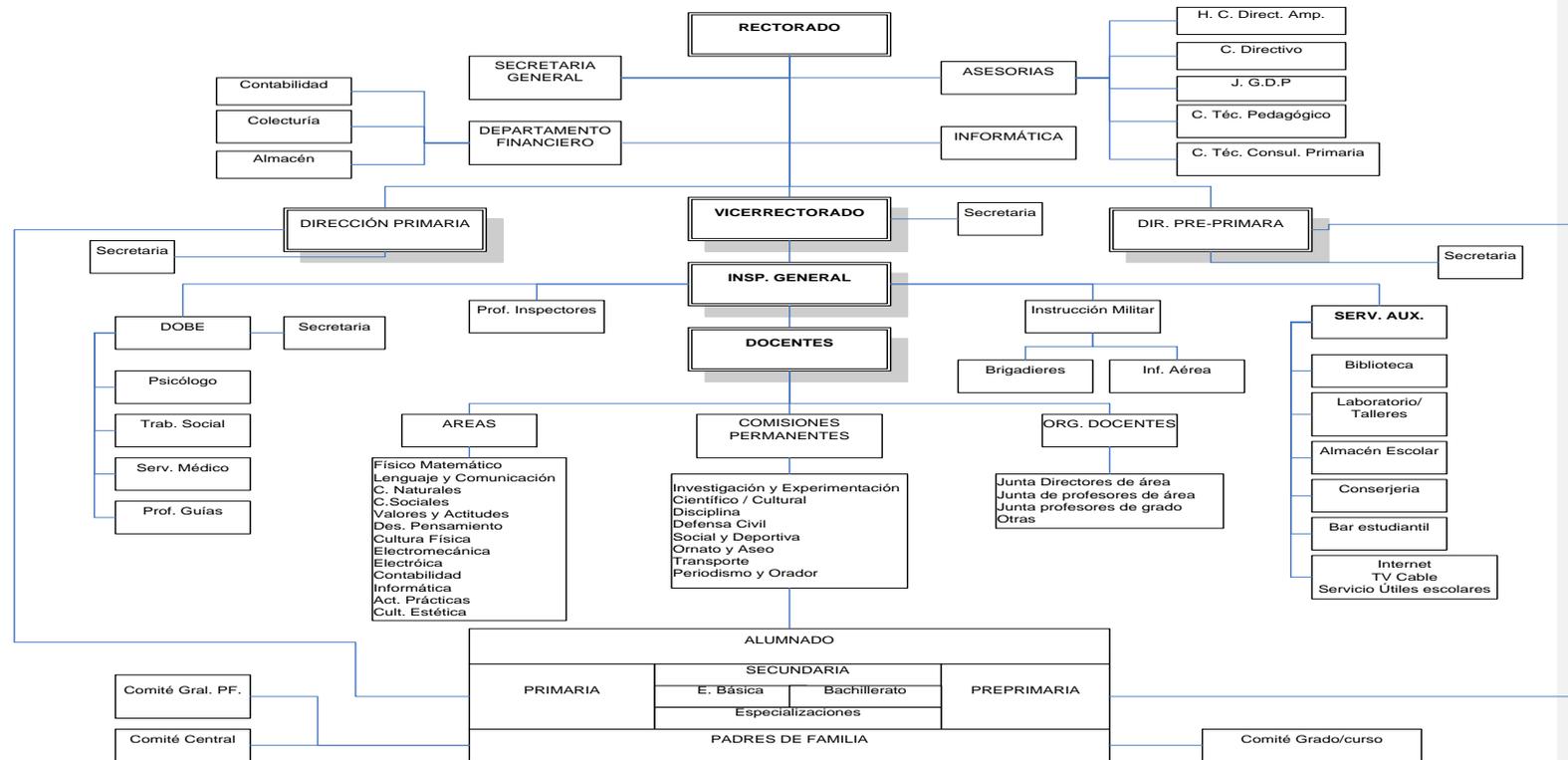
Además se rige por sus propios reglamentos, normativas y leyes internas y de forma externa por el Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Provincial de Pichincha, Reglamento de Educación de la FAE, además de

²⁶ Levantamiento de Información, Entrevista Sr. Vicerrector Académico

que se cuenta con los permisos de funcionamiento, conforme las respectivas resoluciones de las autoridades de la MEC; teniendo como misión desarrollar actividades educativas.

En lo que respecta a la estructura orgánica y funcional interna podemos determinar que a pesar de que cuenta con un orgánico estructural no está correctamente diseñada y definida confundiendo las funciones de los puestos de trabajo. En el siguiente gráfico se indica el organigrama que actualmente está utilizando la Unidad Educativa:

Gráfico No. 2.12
Organigrama Estructural Actual



Elaboración: Proyecto Institucional FAE No.1
Autor: Unidad Educativa Experimental FAE

El organigrama presenta las siguientes falencias:

- ✚ No se encuentra representado por ningún tipo de organización y gráficamente el organigrama no identifica de forma clara los componentes básicos de cualquier Institución: directivos, técnico administrativos, asesoría y operativos.
- ✚ Se confunde los niveles de técnicos administrativos por ejemplo: Secretaria General, Departamento Financiero, Informática; con los niveles de asesoría como son lo Consejos Directivos, colocándolos a un mismo nivel jerárquico. Esto ocurre debido a que en la Unidad Educativa no maneja un manual de descripción y especificación del puesto por tanto no se conoce con exactitud cuales son las funciones, responsabilidades y líneas de mando que debe tener el cargo.
- ✚ Otro punto a analizar es que en el organigrama de la Institución se está identificando al cliente interno (alumno) y externo (padre de familia) y según los componentes de la estructura orgánica estos no deben encontrarse en el organigrama.
- ✚ Además podemos mencionar que no se cuenta con un manual de descripción y especificación de puestos, pues solo se manejan bajo un reglamento interno que indica las funciones y responsabilidades de los puesto, lo que implica que no tienen un perfil diseñado de los puestos de trabajo que incide en que el personal no este cumplimiento con actividades que no le competen o se este duplicando funciones.
- ✚ Por último, la Unidad Educativa no existe una estandarización de procedimientos administrativos, por lo que la Unidad realiza su gestión según sus propios procedimientos y no cuenta con un direccionamiento y políticas de calidad educativa que permitan un correcto desenvolvimiento.

Con formato: Izquierda: 3,17 cm, Derecha: 3,17 cm, Arriba: 2,54 cm, Abajo: 2,54 cm, Ancho: 21 cm, Alto: 29 cm, Distancia del pie de página desde el borde: 1 cm

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

2.2.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La Unidad Educativa cuenta con 172 personas que trabajan en tres áreas: personal administrativo (directivos, profesionales, tecnólogos, administrativos y secretarías) que corresponde el 19,19%; personal docente (primaria, secundaria y entrenadores) que corresponde el 74,42%; y personal de apoyo (chóferes) que corresponde el 6,40 %.

En las dos primeras áreas, tanto administrativos como personal docente; el talento humano posee títulos de nivel superior y cursos adicionales de acuerdo a cada puesto de trabajo; y en el caso de los docentes incluso poseen maestrías en educación²⁷. En el siguiente cuadro se puede observar la distribución del personal:

Cuadro No. 2.17
Personal por áreas

PERSONAL		Porcentaje
Administrativos	33	19,19
Docentes	128	74,42
Apoyo	11	6,40
Total	172	100,0

Fuente: Departamento Financiero Unidad Educativa FAE
Elaboración: Maité Salazar C.

Por otra parte, el numérico de personal de la Unidad Educativa se encuentran de la siguiente forma: personal de nombramientos de la FAE, personal contratado directamente por la FAE, personal contratado por la UEEFAE (anual y temporal), personal docente fiscal, personal que presta servicios profesionales y personal militar (directivos/docentes, instructores). En el siguiente cuadro se muestra la información detallada del numérico de la unidad:

²⁷ Levantamiento de información, Unidad Educativa Experimental FAE No. 1

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Cuadro No. 2.18
Numérico Personal

PERSONAL		Porcentaje
Nombramiento FAE	30	17,44
Contrato FAE	6	3,49
Contrato Anual UEEFAE	100	58,14
Fiscal	5	2,91
Servicios Profesionales	19	11,05
Militar	12	6,98
Total	172	100,00

Fuente: Departamento Financiero Unidad Educativa FAE
Elaboración: Maité Salazar C.

El personal maneja una descripción básica deberes, responsabilidades y atribuciones del personal, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución, es decir, no maneja un perfil adecuado y específico para cada puesto; y la contratación e inducción del personal no resultaría tan efectiva repercutiendo en el desenvolvimiento de actividades de la Institución.

Además la Unidad Educativa cuenta con la sección de Recursos Humanos en la que un funcionario designado por la Dirección de Educación, mantiene la información estadística del desempeño, de la capacitación, los currículum individuales, llevar registros y seguimiento del personal que labora para la Institución, tramitar los problemas técnico – administrativos y recoger las necesidades que surjan en el aspecto administrativo en los diferentes niveles de formación y en los departamentos para determinar la capacitación.

En términos de la capacitación, la Unidad considera un elemento esencial para la enseñanza, la formación del personal, es decir, la capacitación es una política de la institución. Para esto, se establece directrices claras sobre los docentes, que se preocupan sobre todo, hoy en día, de enseñar a sus estudiantes a aprender y a tomar iniciativas, y no a ser, únicamente, pozos de ciencia; por lo que se conoce que las autoridades del plantel son receptivas, competentes y capaces de evaluarla mediante mecanismos internos y externos, la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativos.

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

2.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA

La gestión y el financiamiento de la institución exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas. La institución debe adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos.

Para esto, la Unidad Educativa lleva una contabilidad anual de cada período lectivo, es decir los balances se realizan desde el 1 de agosto hasta el 31 de julio. Además se lleva un control de los ingresos y gastos mensuales y se los compara con el presupuesto asignando para eso año para analizar cuan eficaz es lo proyectado.

A continuación se muestra el Balance General para los períodos lectivos 2004 y 2005:

Cuadro No. 2.19
Balance General 2004 - 2005

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE NO. 1		
BALANCE GENERAL		
	<i>Año lectivo</i>	
	2004	2005
ACTIVOS		
Activos Corrientes	1.543.598,60	1.738.598,65
Activos Fijos	192.401,45	194.000,75
Otros Activos	2.814,43	2.814,43
Activos Diferidos		5.625,00
TOTAL ACTIVOS	1.738.814,48	1.941.038,83
PASIVOS		
Pasivos corrientes	98.669,77	116.010,26
Pasivos diferidos	12.542,00	59.299,50
CAPITAL		
Patrimonios	1.207.636,39	1.670.256,11
Resultados	419.964,32	95.472,96
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	1.738.812,48	1.941.038,83
Fuente: Departamento Financiero, UEEFAE No. 1		
Elaboración: Maite Salazar		

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

En el balance General podemos notar que en los activos de la institución, la cuenta Activos corrientes es la de mayor representación, esto se debe a que ellos manejan un alto nivel de inversiones, es decir, esto lo administran para futuros proyectos educativos o de expansión, como es el caso de la construcción de una nueva infraestructura para dar cabida a la demanda actual de alumnos. En cuanto a los pasivos se analiza que el mayor endeudamiento es corriente, es decir a corto plazo, y en especial los fondos a terceros que debe pagar tanto al sector público como privado, seguido por los documentos que pagar a proveedores.

Por último, la cuenta patrimonio se conforma del patrimonio acumulado y los resultados del ejercicio. La composición de los pasivos y patrimonio de la Institución es de un 6.4% y 93.4% respectivamente.

Por su parte, en el siguiente cuadro se muestra el Estado de pérdidas y Ganancias de los mismos periodos, incluido el presupuesto para el año lectivo 2006, el cual está en vigencia.

Cuadro No. 2.20
Estado de Pérdidas y Ganancias 2004 – 2005

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE NO. 1			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	<i>Año lectivo</i>		
	2004	2005	PRESUPUESTO 2006
INGRESOS			
Ingreso Fijos	1.067.664,34	1.127.517,92	1.270.607,50
Otros ingresos	103.247,63	107.494,54	1.645.770,00
TOTAL INGRESOS	1.170.911,97	1.235.012,46	2.916.377,50
COSTOS			
Remuneraciones	537.055,31	592.984,03	677.236,92
Beneficios Sociales	132.300,14	149.416,88	236.068,82
Servicios	236.462,37	271.033,58	1.611.279,10
Suministros y materiales	38.061,48		114.447,57
Mobiliario y Equipo	3.596,94	5.030,43	21.360,00
Equipos de oficina	90,14		19.120,00
Gasto depreciación		121.074,58	
TOTAL GASTOS	947.566,38	1.139.539,50	2.679.512,41
RESULTADO DEL EJERCICIO	223.345,59	95.472,96	236.865,09
Fuente: Departamento Financiero, UEEFAE No. 1			
Elaboración: Maite Salazar			

La Unidad Educativa según los datos proporcionados por el departamento financiero, indica que la institución cuenta con solvencia económica debido a que el resultado del ejercicio para los años analizados es positivo es decir, tienen ganancias.

La cuenta de ingresos es la de mayor representación y esta formada por el pago de pensiones, matriculas, inscripciones y transporte escolar y otros ingresos que son: pago de derechos de exámenes, certificados, y solicitudes, curso de verano, multas y sanciones, entre otros. Está cuenta ha tenido un crecimiento del 5,6% (del año 2004 al 2005) debido al incremento del alumnado en la Institución. En cuanto al presupuestado el nivel de otros ingresos aumento porque tomaron en cuenta que para el proyecto de construcción, las inversiones que se detallan en el balance General debían hacerse efectivas.

Por otra parte, el gasto más importante de la Institución es el pago de las remuneraciones tanto del personal administrativo, personal docente contratado por la instituciones y el de apoyo; así como los beneficios sociales que representan el 52 % y el 13% respectivamente. Los gastos también

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

consisten en suministros, materiales y mobiliario que la unidad adquiere cada año lectivo.

En el presupuesto el valor de gastos es mayor debido al proyecto de construcción y además en materia de educación, la unidad implemento de nuevo modelo de pedagogía conceptual, para lo cual se necesita capacitar al personal docente para implementar dicho modelo.

2.2.5 MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A continuación se presenta del cuadro resumen del análisis interno mencionando las principales fortalezas como debilidades que afectan a la Unidad Educativa:

Cuadro No. 2.21
Cuadro Resumen Análisis Interno

FACTORES	TENDENCIA	Fortaleza	Debilidad	Nivel de Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva	Se realizan decisiones centralizadas		x		x	
	No existe una Planificación Estratégica formalmente establecida		x	x		
	Falta de planeación y control		x	x		
	Decisión de cambio en todos los niveles de la institución	x		x		
	Desarrollo de planes y proyectos para el mejoramiento educativo	x		x		
Capacidad Administrativa	Estructura organica no establecida		x	x		
	Organigrama mal diseñado porque confundes niveles jerarquicos		x		x	
	No existe una especificación de puestos		x		x	
	Falta definir personería jurídica de la Unidad		x		x	
	Cuenta con un reglamento interno de funciones	x				x
	Falta de diseño por procesos		x			x
Capacidad del Talento Humano	Capacitación constante de acuerdo a necesidades institucionales	x		x		
	Talento humano no cumple con perfil		x	x		
Capacidad Financiera	Cuenta con rentabilidad y estabilidad económica	x		x		
	Utilidades no reinvertidas		x		x	

Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

2.3 EVALUACIÓN EXTERNA-INTERNA

Una vez que se ha analizado al ambiente externo e interno es necesario hacer una evaluación del impacto de esos factores en la Unidad Educativa. La primera evaluación a realizar es la externa en la que se destacan las oportunidades y amenazas las cuales enfrenta la Institución, tomando en cuenta los siguientes parámetros de medición:

Cuadro No. 2.22
Parámetros de medición

Nivel de Impacto	Valor	Calificación	
<i>Alto</i>	5	<i>Oportunidad Alta</i>	4
<i>Medio</i>	3	<i>Oportunidad Media</i>	3
<i>Bajo</i>	1	<i>Amenaza Media</i>	2
<i>Nulo</i>	0	<i>Amenaza Alta</i>	1

Fuente: Curso Taller
Elaborado: Maité Salazar

Cuadro No. 2.23
Matriz de Evaluación Externa

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACION	% RELATIVO	COORDENADAS SUBTOTAL
OPORTUNIDADES					
Incremento del PIB	Medio	3	3	0,050	0,150
Disminución de Tasas de Interés	Medio	3	3	0,050	0,150
Avance Tecnológico	Alto	5	4	0,075	0,300
Clientes leales	Alto	5	4	0,085	0,340
Convenios con proveedores	Medio	3	3	0,075	0,225
Diversidad y disponibilidad de proveedores	Medio	3	3	0,070	0,210
Poder negociacion proveedores en términos de beneficios mutuos	Medio	3	3	0,065	0,195
Bajo poder de negociación de los compradores	Medio	3	3	0,060	0,180
AMENAZAS					
Incremento de la Inflación	Alto	5	1	0,055	0,055
Pago de Deuda Externa	Alto	5	1	0,055	0,055
Inestabilidad e incertidumbre política	Alto	5	1	0,070	0,070
Altos Indices de desempleo y migración Alto nivel de analfabetismo Educación de mala calidad Falta de políticas que apoyen a la educación	Alto	5	1	0,080	0,080
Competidores potenciales fuertes	Alto	5	1	0,075	0,075
Gran Rivalidad del sector educativo	Medio	3	2	0,065	0,130
Servicios sustitutos	Alto	5	1	0,070	0,070
TOTAL		61		1	2,285

Fuente: Curso Taller
Elaborado: Maité Salazar

En el cuadro 2.23 se observan las oportunidades más relevantes entre las cuales son: que la Unidad cuenta con clientes leales, la oportunidad de realizar avances tecnológicos en el ámbito educativo, dispone de una diversidad de proveedores y los convenios con los mismos se realicen de forma equitativa y equilibrada. En cuanto a las amenazas tenemos: altas niveles de desempleo, alto nivel de analfabetismo y educación de mala calidad; y competidores potenciales fuertes.

La segunda evaluación que se debe realizar es la interna en la que se destacan las fortalezas y las debilidades que presenta la Institución, tomando en cuenta los siguientes parámetros de medición:

Cuadro No. 2.24

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Parámetros de medición

Nivel de Impacto	Valor
<i>Alto</i>	5
<i>Medio</i>	3
<i>Bajo</i>	1
<i>Nulo</i>	0

Calificación	
<i>Fortaleza Alta</i>	4
<i>Fortaleza Media</i>	3
<i>Debilidad Media</i>	2
<i>Debilidad Alta</i>	1

Fuente: Curso Taller
Elaborado: Maité Salazar

Cuadro No. 2.25
Matriz de Evaluación Interna

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACION	% RELATIVO	COORDENADAS SUBTOTAL
FORTALEZAS					
Cuenta con prestigio institucional ya que forma parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.	Alto	5	4	0,080	0,320
Decisión de cambio en todos los niveles de la Institución	Alto	5	4	0,070	0,280
Desarrollo de planes y proyectos para el mejoramiento educativo	Alto	5	4	0,070	0,280
Cuenta con un reglamento interno de funciones	Medio	3	3	0,060	0,180
Presenta un adecuado clima organizacional	Alto	5	4	0,060	0,240
Capacitación contante de acuerdo a necesidades institucionales	Alto	5	4	0,070	0,280
Cuenta con rentabilidad y estabilidad económica	Alto	5	4	0,075	0,300
DEBILIDADES					
Se realizan decisiones centralizadas	Medio	3	2	0,065	0,130
No existe una planificación estratégica formalmente establecida	Alto	5	1	0,070	0,070
Falta de planeación y control	Alto	5	1	0,050	0,050
Estructura orgánica no establecida	Alto	5	1	0,060	0,060
No existe una especificación de puestos	Medio	3	2	0,060	0,120
Falta definir una especificación de puestos	Alto	5	1	0,065	0,065
Talento humano no cumple con perfil	Alto	5	1	0,070	0,070
Utilidades no reinvertidas	Medio	3	2	0,075	0,150
TOTAL		67		1,000	2,595

Fuente: Curso Taller
Elaborado: Maité Salazar

Con formato: Derecha: 0,63 cm

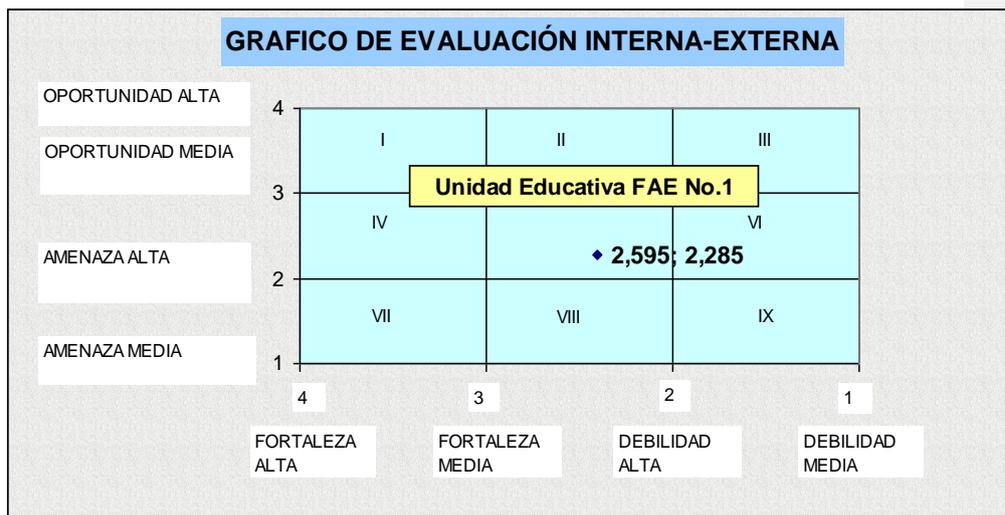
Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la empresa tenemos: la decisión de cambio y la capacitación al personal como dos puntos fuertes de la Unidad Educativa, además que cuenta con una rentabilidad económica estable. Mientras que entre las debilidades se destacan las siguientes: decisiones centralizadas, falta de planeación ejecución y control, no existe una planificación estratégica formalmente establecida y las utilidades que no son reinvertidas en proyectos de desarrollo institucional.

En la evaluación externa se produce una coordenada de 2,285 mientras que en la evaluación interna se produce una coordenada de 2,595. Estas coordenadas establecen la ubicación de la Unidad Educativa en el siguiente gráfico, donde se puede determinar si la empresa se encuentra en un ambiente de crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV) insistencia y perseverancia (cuadrantes III, V y VII) o cosecha y enajenamiento (cuadrantes VI, VIII y IX).

Grafico No. 2.13
Evaluación Interna - Externa



Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Como se puede observar en el gráfico 2.13 al evaluar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, la Unidad Educativa se encuentra en un estado de ***insistir y perseverar (cuadrante V)***; es decir que posee fortalezas que pueden contrarrestar a las amenazas y las oportunidades a erradicar las debilidades de la Institución. Es necesario entonces, diseñar estrategias y políticas entre las variables de mayor impacto con el afán de eliminar o disminuir las falencias que afectan de manera negativa a los Unidad Educativa e impiden el su correcto desempeño.

2.4 RESUMEN FODA

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información disponible sobre la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas²⁸. El objetivo del análisis FODA es definir y establecer el diagnóstico interno, como el externo para orientar a la Institución en la formulación estratégica más conveniente.

2.4.1 FORTALEZAS.- Es el elemento interno favorable para la institución, así tenemos los siguientes ítems:

- ✚ Ser Unidad Educativa Experimental para mejorar la enseñanza en la Institución y ser pionera en el servicio educativo militar.
- ✚ La Unidad se encuentra desarrollando proyectos de mejoramiento a nivel educacional.
- ✚ Cuenta con prestigio institucional ya que forma parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- ✚ Presenta un adecuado clima organizacional
- ✚ La unidad educativa cuenta con solvencia económica y utilidad

²⁸ HILL W. L. Charles: Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 81

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

- ✚ Tiene su propia Identidad institucional, rescatando su proceso histórico y proyectando su futuro.
- ✚ Ofrece un servicio educativo de educación básica y bachillerato con los más altos estándares de calidad, actualidad y proyección, acorde con los requerimientos de la sociedad.

2.4.2 DEBILIDADES.- Elemento interno desfavorable para la Institución.

- ✚ No existe una estandarización de contenidos en las diferentes áreas académicas de las UEEFAE, creándose problemas con los alumnos especialmente cuando han sido transferidos de una Unidad a otra por cuestiones de pases del personal militar.
- ✚ La estructura orgánica no está definida y el organigrama no esta bien diseñado pues confunden niveles jerárquico y líneas de autoridad
- ✚ No cuentan con un manual de especificación de puestos, por lo cual el personal no reúne el perfil adecuado para el desempeño de determinados puestos.
- ✚ Falta de autonomía financiera y situación legal no definida lo que causa problemas en la legalización de documentos internos y externos de la Institución.
- ✚ Ingerencia de la Dirección de Educación FAE en decisiones administrativas
- ✚ Infraestructura física inadecuada, pues existe excesiva capacidad de alumnos y la capacidad instalada no es la adecuada.
- ✚ Carencia de áreas verdes, juegos de salón y deportivas adecuadas.

2.4.3 OPORTUNIDADES.- situación o circunstancia del entorno que potencialmente favorable para la institución. Así tenemos las siguientes oportunidades:

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

- ✚ Aprovechar la posibilidades de invertir para mejorar la enseñanza educativa, en tecnología e infraestructura; puesto que los sectores productivos del país que ofrecen dichos bienes y servicios se hacen más competitivos y los precios no tienden a la alza por lo que se puede ofrecer una mejor calidad de estudios.
- ✚ Posibilidad de acceder a créditos para mejorar la infraestructura debido a que el sector financiero ofrece oportunidades de crédito.
- ✚ Aprovechar la apertura de las empresas privadas y públicas para la práctica y desempeño laboral de los estudiantes de las especialidades técnicas.
- ✚ Convenios con instituciones de educación superior e institutos militares para facilitar el acceso a ellas y obtener becas para los estudiantes.
- ✚ Participación estudiantil en eventos científicos, culturales y deportivos organizados por otras instituciones.

2.4.4 AMENAZAS.- Situación o circunstancia del entorno que potencialmente desfavorable para la institución. Así tenemos las siguientes amenazas:

- ✚ Inestabilidad en políticas educativas por cambio de Autoridades del país.
- ✚ No existe apoyo por parte del Gobierno para la educación, ni para mejorar los niveles de enseñanza en materia académica, ni tecnológica.
- ✚ La falta de empleo imposibilita a que los usuarios puedan acceder a la educación a nivel de primaria y secundaria;
- ✚ La migración desintegra la familia, por tanto, existen problemas psicológicos en el alumno.
- ✚ Pérdida de valores en la sociedad

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

✚ La influencia de grupos juveniles en la conducta de los estudiantes.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1

Con formato: Derecha, Interlineado: sencillo

Con formato: Derecha, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 20 pto

El direccionamiento estratégico contiene la descripción de la razón de ser de la empresa, establece objetivos, estrategias y planes, en base a un análisis de la situación de la Institución, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas del ambiente externo y fortalezas y debilidades de la organización, permitiendo así cumplir los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Del documento Proyecto Institucional 2002-2005 de la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1, se extrae la información sobre los principales componentes del direccionamiento estratégico; y son los siguientes:

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS:

Con formato: Fuente: 12 pto

Los **principios** corporativos son enunciados y elementos organizacionales que expresan los criterios dentro de los cuales deben realizarse y ejecutarse las actividades en la Institución²⁹, en base a estos se determina la actuación comportamental del personal que labora en la Unidad Educativa, por tanto forman parte importante del direccionamiento estratégico.

Por su parte, “los **valores** son el conjunto de principios, creencias, y reglas que regulan la gestión de la Institución. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”³⁰. Toda Institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

²⁹ Proyecto Institucional Unidad Educativa Experimental FAE No. 1

³⁰ La Norma ISO 9001 del 2000 Resumen para directivos, página 16

⁵⁹ -El objetivo básico de la definición de valores corporativos es tener un marco de referencia que regule y motive la vida de la Institución; que mediante un liderazgo efectivos estos son promovidos a toda la unidad afectando los hábitos de pensamiento de las personas.

En conclusión, los principios y valores corporativos son el marco de actuación de la Unidad y la base de la cultura institucional. Los siguientes son los principios y valores corporativos de la Unidad Educativa:

3.1.1 Principios de la Unidad Educativa Experimental FAE No.1

Con formato: Fuente: 12 pto

✚ **Calidad.-** Ofrecer un servicio educativo basado en el equilibrio de satisfacer las necesidades y las expectativas del usuario y que la Institución está comprometida alcanzar por medio de una adecuada metodología pedagógica que permite al alumno alcanzar los conocimientos que servirán de base para desarrollar las competencias necesarias para el éxito en el ámbito profesional. Además, los Directivos junto con el personal administrativo es quien se encarga de manejar la administración de la Unidad, por tanto, mejorar los procesos para satisfacer los requerimientos internos es parte de la calidad pues estaría de esta forma coadyuvando al desenvolvimiento de la Unidad Educativa; partiendo de que está debe generar los recursos necesarios para cumplir con este principio.

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

✚ **Capacitación.-** Perfeccionamiento de los directivos, personal docente, administrativo y alumnos para que potencien sus capacidades personales y profesionales de una manera permanente; en el avance de la ciencia y aplicaciones tecnológicas, de las disciplinas humanísticas para que lleven a la práctica los conocimientos teóricos.

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

✚ **Comunicación.-** Fomentar la comunicación interpersonal para conocer sentimientos, actitudes y opiniones de todos los miembros que forman parte de la Unidad Educativa desde todos los niveles organizacionales, pues constituye un importante medio de retroalimentación de información que da como resultados cambios de acuerdo a los requerimientos de los usuarios.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto, Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

⁵⁹ ⁵⁹ **Estratégica en los Servicios Públicos.** Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.

✚ **Eficiencia.**- Optimización de los recursos humanos, materiales y financieros en beneficio de la Institución, permitiendo cumplir con programas y proyectos establecidos en el Plan Estratégico para dar un mejor servicio al usuario tanto interno como externo.

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

✚ **Equidad.**- Creación de condiciones adecuadas para que los usuarios, sin discriminación alguna, tengan acceso a un servicio educativo de calidad ofertado por la Unidad Educativa; promoviendo la igualdad de deberes y derechos a los que los usuarios internos y externos recibirán por parte de la Institución y a los que están comprometidos a cumplir.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Fuente: Cursiva

✚ **Jurídico.**- Respeto y aplicación de las normas vigentes a nivel nacional y local; así como las normatividad que la Unidad Educativa plantea para los docentes, personal administrativo y alumnos con el objeto de que la Institución se maneje bajo normas de carácter legal y las actividades internas se realicen de forma eficiente.

Con formato: Fuente: Cursiva

~~Influir de manera positiva en directivos, docentes, personal administrativo, alumnos, padres de familia y comunidad en general para llevar a cabo tareas y responsabilidades que se consideran importantes para el correcto desenvolvimiento de la Institución. Además se debe proporcionar el ambiente más adecuado en el cual los miembros de la Institución se sientan cómodos, para mejorar el rendimiento y conseguir los objetivos institucionales, desarrollando actitudes y aptitudes que permitan orientar la labor de la Unidad Educativa hacia fines solidarios, culturales y éticos.~~

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Numeración y viñetas

✚ **Participación.**- Realizar una gestión escolar compartida entre los distintos miembros de la Institución educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento de la Unidad Educativa con la intervención activa y positiva de quienes son los beneficiarios de la educación: "el alumno".

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

✚ **Pertinencia.**- Garantizar la formación integral de los estudiantes, para su inserción creativa, reflexiva y con un propósito en la sociedad del conocimiento y la información; partiendo que la educación debe estar en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de la Unidad Educativa y lo que ésta hace para brindar el servicio. Además, la pertinencia debe desarrollarse en los directivos y docentes de la Institución que son quienes imparten el conocimiento y la normatividad que son de carácter disciplinario, permitiendo así conservar la imagen institucional de la Unidad Educativa.

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

✚ **Rendición de cuentas.**- Mantener informados continuamente a la comunidad educativa de los avances de la gestión institucional, con el objeto de que se de a conocer la labor académica y administrativa que realiza la Unidad para oferta un servicio educativo en relación a lo que demandan los usuarios.

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Los principios enunciados deben ser adoptados colectivamente a través del reglamento interno de los usuarios y deben mantener ese espíritu para formar al alumno dentro de una cultura de participación.

3.1.4.13.1.1.1 Principios específicos:

✚ **Satisfacción del cliente.**- Atención a la satisfacción del cliente como la base primordial de la Institución, identificando las necesidades y expectativas del cliente, las que se convertirán en requisitos y que se deberán cumplir en su totalidad para alcanzar dicha ~~satisfacción~~-satisfacción.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

● **Incentivos al talento humano.**- Generar espacios de reconocimiento y dar estímulos que reflejen el valor real del desempeño eficiente de los directivos, personal administrativo y docente, y del alumno motivando su superación.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

● **Identidad.**- Compromiso con la calidad a fin de conseguir de que la Unidad Educativa se maneje bajos estándares y normas, comprometiendo a todos los estamentos que conforman la institución: directivos, docentes, personal

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

administrativo y alumnos; para ser una Institución educativa de alto nivel competitivo.



— **Integración.-** Participación de todos los miembros de la Institución en los procesos de transformación en la gestión administrativa y docente para la formación de los alumnos permitiendo a la Unidad superar problemas y necesidades básicas del entorno.



● **Trabajo en equipo.-** La práctica del trabajo en equipo a fin de garantizar el logro de los objetivos propuestos en los grupos cooperativos de trabajo junto con los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa.



— **Capacitación.-** Formación del talento humano con el objeto de que se encuentren capacitados en nuevos modelos de gestión educativa para impartir al alumno los conocimientos necesarios y este pueda acceder a las instituciones de educación superior como también incursionar de una manera eficiente al mundo laboral.



● **DDirecccionamiento.-** Visión y misión compartida, basada en principios y valores que permita alcanzar los objetivos de la Institución y lograr que está se desenvuelva en un entorno competitivo.

— **Clima organizacional.-** Mejorar las relaciones interpersonales y profesionales entre los miembros de la Institución para conseguir estimular y comprometer a dichos miembros a los cambios estratégicos planteados por la Unidad.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Español (México)

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto



~~1. Asignación de los medios necesarios para el desarrollo de planes, programas y proyectos en los ámbitos educativos y administrativos que servirán de apoyo para mejorar el servicio ofertado por la Unidad Educativa.~~

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni numeración

3.1.2 Valores de la Unidad Educativa Experimental FAE No.1

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 12 pto

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la Unidad Educativa, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación:



Constancia. - Decisión de trabajo responsable y permanente con miras al logro cualitativo de las acciones de directivos, docentes, personal administrativo y del alumno garantizando resultados positivos en el quehacer educativo, lo que genera como resultados el éxito del alumno en el ámbito profesional.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo



Disciplina. - Actitud responsable frente a las normas establecidas por la Institución para los miembros de la Unidad Educativa; siendo un pilar fundamental donde se cimienta la institución, pues es un deber generar principios éticos y morales al alumno que permitan convivir en un ambiente de armonía, cordialidad y respeto, ya que solamente con la colaboración de todos, la Unidad será ejemplo de organización y trabajo.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva



Lealtad. - Es la virtud de ser fieles a las propias ideas y creencias y defender a la Institución a la que se pertenece lo que identifica una clara actitud consciente de respeto a la imagen de la Unidad Educativa. La lealtad se da en todos los ámbitos de la vida y con padres, amigos y la Patria.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración



Liderazgo. - Influir de manera positiva en directivos, docentes, personal administrativo, alumnos, padres de familia y comunidad en general para llevar a cabo tareas y responsabilidades que se consideran importantes para el correcto desenvolvimiento de la Institución. Además se debe proporcionar

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

el ambiente más adecuado en el cual los miembros de la Institución se sientan cómodos, para mejorar el rendimiento y conseguir los objetivos institucionales desarrollando actitudes y aptitudes que permitan orientar la labor de la Unidad Educativa hacia fines solidarios, culturales y éticos.

- **Honestidad.-** Pensar y actuar con franqueza y sinceridad en todas las actividades o tareas que cumplan los entes pertenecientes a la Unidad Educativa, descartando toda expresión de corrupción en los actos por ellos realizados; cuidando la integridad personal como de la Institución.

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Cursiva

- **Orden y puntualidad.-** Fomentar el cumplimiento del Reglamento Interno para asegurar el orden en las actividades de la Institución; además de promover que el alumno, el docente y el personal administrativo cumpla a cabalidad horarios.

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

- **Respeto.-** Es la consideración mutua entre alumnos, docentes, personal administrativo, padres de familia y la comunidad en general por respetar la libertad de pensamiento y los derechos humanos, así como el entorno natural, social y cultural en el que cohabitamos. Por tanto, el respeto es la base fundamental para el convivir diario y para el desenvolvimiento basado en valores de la Institución.

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración

- **Responsabilidad.-** Es la virtud de tomar decisiones conscientes, aceptando las consecuencias de los actos y rindiendo cuenta de los mismos. Por tanto, la responsabilidad dentro de la Unidad Educativa concierne a todos los miembros de la misma, guiando a que directivos, docentes y alumnos realicen un trabajo honesto, serio y positivo, que afianza el criterio de una disciplina responsable. La oportunidad de las tareas es el termómetro de la manifestación de este valor, entre maestros y estudiantes.

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración

- **Solidaridad.-** Desarrollar en todos los entes que forman parte de la Unidad Educativa un espíritu de ayuda mutua, comprendiendo las condiciones para otorgar el deber de compartir y rechazar el egoísmo; y generar oportunidad al desarrollo de técnicas grupales como forma eficiente de estudio y trabajo.

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

Con formato: Lista con viñetas 5, Izquierda, Interlineado: sencillo, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Cursiva

- **Tolerancia.-** Orientar a directivos, docentes, personal administrativo, alumnos y padres de familia a la aceptación a los demás, sin menospreciar a

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

nadie por sus pensamientos o creencias; este respeto, constituye una constante en el desarrollo de las actividades de la Unidad Educativa.

3.2 VISION

Con formato: Fuente: 12 pto

“La visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la Institución a convertirlo en realidad”⁶⁰. En conclusión, la visión es la meta que una Institución persigue a largo plazo, determinado por el sentido de compromiso del personal de la unidad con el objeto de cumplir y alcanzar los objetivos institucionales. La visión de la Unidad Educativa es la siguiente⁶¹:

“Ser líder en educación humanística, tecnológica y orientación militar comprometida con la sociedad”

3.3 MISIÓN

Con formato: Fuente: 12 pto

“La Misión determina el propósito o razón de ser, por lo que la Institución se diferencia del resto de las compañías del sector”⁶². Es decir se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera.

60
61
62

“Formar seres humanos proactivos y prospectivos capaces de construir su proyecto de vida para enfrentar con éxito el mundo competitivo”

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

3.4 OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD EDUCATIVA

Con formato: Fuente: 12 pto

Para plantear los objetivos, políticas y estrategias, la Unidad Educativa considera a la educación como una actividad vital en la formación de la personalidad del educando, pues entrega al estudiante el nivel de conocimientos necesario para enfrentar los retos de una nueva cultura globalizada, desarrollando en ellos a su vez, valores éticos y morales para que se desenvuelvan en el ámbito profesional.

3.4.1 OBJETIVOS

Con formato: Fuente: 12 pto

Es un enunciado general de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. [“Es la meta que debe ser buscada persistentemente y cumplida”⁶³](#). Partiendo de esto la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1, desarrolla los siguientes objetivos:

Objetivo No. 1:

- Formar bachilleres competentes que satisfagan los requerimientos que demanda la sociedad y los sectores productivos, estimulando en ellos, la capacidad crítica y creativa, valores de participación, responsabilidad y consecución del bien común.

Objetivo No. 2

- Brindar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de responsabilidad social, educándolos

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

⁶³ JAMES, Paúl: [Gestión de la calidad total – Glosario de términos – Página 308](#)

para que tengan una participación activa en la sociedad democrática y que promuevan los cambios que propiciarán la igualdad y la justicia.

Objetivo No. 3

- Disponer de una organización eficiente y eficaz que permita cumplir la misión de la Unidad Educativa.

Objetivo No. 4

- Contar con un recurso humano apto, calificado y con un elevado desempeño profesional, comprometido con la Institución y con las exigencias de nuestra sociedad.

Objetivo No. 5

- Propiciar e incentivar la cultura de la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades; y difundirlo para el beneficio de todos los miembros de la Unidad Educativa y de la comunidad en general.

Objetivo No. 6

- Contar con una infraestructura moderna que satisfaga los requerimientos científicos, tecnológicos y pedagógicos, que permitan mejorar la calidad del servicio educativo.

Objetivo No. 7

- Fomentar un clima organizacional que facilite el desarrollo institucional y promueva el bienestar de la comunidad académica

3.4.2 POLITICAS

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Son el conjunto de orientaciones doctrinarias, y lineamientos conductuales que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

“Marca una dirección o área de actuación, orienta mediante guías de actuación globales y define un objetivo cuantitativo a alcanzar. Asimismo, limita las condiciones a respetar”⁶⁴. A continuación se detallan las políticas de la Unidad Educativa:

Política No. 1:

- Mejorar continuamente la efectividad del servicio con el firme propósito de impactar en el crecimiento y desarrollo profesional del bachiller; buscando permanentemente la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todas las actividades desarrolladas por la Unidad Educativa.

Política No. 2:

- La educación debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a que los estudiantes puedan conocer, analizar y plantear soluciones a los problemas que se den en su contexto.

Política No. 3:

- Permanecer en continuo mejoramiento de la gestión educativa y administrativa para que los miembros desempeñen con responsabilidad las funciones que les competen y la Institución trabaje en pos dar cumplimiento a la misión institucional.

Política No. 4:

- La capacitación de nuevas corrientes de pensamiento gerencial y pedagógica al personal docente y administrativo como fuente para

⁶⁴ La Norma ISO 9001 del 2000 Resumen para directivos, Página 16

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

mejorar del desempeño institucional, en beneficio de lograr cumplir con las exigencias de los usuarios de la Institución.

Política No. 5:

- El progreso del conocimiento mediante la investigación es una función esencial del sistema de educación. Deben fomentarse y reforzarse la innovación en los programas, sustentando y fundamentando las orientaciones a largo plazo en los objetivos y necesidades sociales y culturales.

Política No. 6:

- Procurar por el mantenimiento de la Institución, adquisición y actualización del software, hardware, periféricos, equipos para oficina, equipos para servicios de apoyo académico y laboratorios.

Política No. 7:

- Cumplir el reglamento interno y el manual de convivencia de la Unidad Educativa; lo que orienta el comportamiento de todo el personal, con la aplicación de valores como el respeto mutuo, lealtad a la empresa, cordialidad entre el personal y la comunidad.

3.4.3 ESTRATEGIAS

Para Quinn una estrategia “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.⁶⁵ Las estrategias planteadas por la UEEFAE No. 1 son las siguientes:

Estrategias para Objetivo y Política No. 1

● Permanecer en constante renovación de los contenidos de los planes de estudio, métodos, prácticas y medios de transferencia del conocimiento, a fin de garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza al alumno.

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm, Punto de tabulación: No en 7,79 cm + 15,59 cm

●

Con formato: Numeración y viñetas

— Aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm, Punto de tabulación: No en 7,79 cm + 15,59 cm

Con formato: Numeración y viñetas

— Renovar los vínculos entre la enseñanza media, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad.

Con formato: Encabezado, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,88 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm

Estrategias para Objetivo y Política No. 2

Con formato: Normal (Web), Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

Con formato: Normal (Web)

● Desarrollar el carácter y personalidad de los alumnos para que se conviertan en miembros útiles de la sociedad.

● Propiciar la autodisciplina, hábitos de estudio y el sentido de la responsabilidad.

● Propender a que asuman una escala de valores morales que guíen su comportamiento.

● Desarrollar una conciencia de comprensión y respeto por el ambiente en que viven, su entorno cultural, ecológico y la propiedad ajena

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

⁶⁵ MINTZBERTG, H. y Quinn, B. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. 1993, 5.

Estrategias para Objetivo y Política No. 3

- Adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno donde se desenvuelve la Unidad Educativa.
- Mantener actualizada las funciones de cada uno de los miembros de la Institución y definir la estructura orgánica de la Unidad Educativa para mejorar el desempeño de la organización.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Estrategias para Objetivo y Política No. 4

—Priorizar los enfoques de aprendizaje que conducen a la adquisición de conocimientos, competencias, actitudes y valores adecuados a la actualidad.

-

Garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza mediante la actualización y mejora de las competencias pedagógicas con programas adecuados de formación del personal, estimulando la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: 1,88 cm, Lista con tabulaciones + No en 0,63 cm + 7,79 cm + 15,59 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,88 cm, Primera línea: 0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: 1,88 cm, Lista con tabulaciones + No en 0,63 cm + 7,79 cm + 15,59 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado

Estrategias para Objetivo y Política No. 5

- Incrementar la investigación en todas las disciplinas, comprendidas las ciencias sociales y humanas, las ciencias naturales, las matemáticas, la informática y las artes.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

- Fortalecer los grupos de investigación actuales y promover la creación de otros grupos.
- Propiciar la publicación y divulgación de los resultados de los procesos de investigación.

Estrategias para Objetivo y Política No. 6

- Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la instalación así como del equipo técnico de la Unidad Educativa.
- Ejecutar un proyecto de mantenimiento preventivo a mediano plazo
- Ampliar la capacidad física de la Institución para satisfacer la demanda de usuarios.

Estrategias para Objetivo y Política No. 7

- Fortalecimiento del sistema de control interno institucional.
- Incentivar la participación de la familia y la comunidad en la gestión educativa.
- Realizar un mejoramiento de procesos para determinar de forma correcta el desenvolvimiento de la Unidad Educativa.

3.4.4. INTERRELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

El siguiente cuadro muestra la interrelación que existe entre los objetivos, políticas y estrategias propuestas para la Unidad Educativa FAE No. 1

Con formato: Sangría 3 de t. independiente Car, Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Georgia

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Primera línea: 1,25 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Cuadro No. 3.1
Objetivos, Políticas y Estrategias

Con formato: Justificado,
Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Centrado, Sangría:
Izquierda: 1,25 cm, Interlineado: 1,5
líneas

Con formato: Fuente: Negrita,
Subrayado

Con formato: Fuente: Negrita,
Subrayado

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

INTERRELACION ENTRE OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS		
OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
Formar bachilleres competentes que satisfagan los requerimientos que demanda la sociedad y los sectores productivos, estimulando en ellos, la capacidad crítica y creativa, valores de participación, responsabilidad y consecución del bien común.	Mejorar continuamente la efectividad del servicio con el firme propósito de impactar en el crecimiento y desarrollo profesional del bachiller, buscando permanentemente la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todas las actividades desarrolladas por la Unidad Educativa.	<p>Permanecer en constante renovación de los contenidos de los planes de estudio, métodos, prácticas y medios de transferencia del conocimiento, a fin de garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza al alumno.</p> <p>Aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación</p> <p>Renovar los vínculos entre la enseñanza media, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad.</p>
Brindar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de responsabilidad social, educándolos para que tengan una participación activa en la sociedad democrática y que promuevan los cambios que propiciarán la igualdad y la justicia.	La educación debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a que los estudiantes puedan conocer, analizar y plantear soluciones a los problemas que se den en su contexto.	<p>Desarrollar el carácter y personalidad de los alumnos para que se conviertan en miembros útiles de la sociedad.</p> <p>Propiciar la autodisciplina, hábitos de estudio y el sentido de la responsabilidad.</p> <p>Propender a que asuman una escala de valores morales que guíen su comportamiento.</p> <p>Desarrollar una conciencia de comprensión y respeto por el ambiente en que viven, su entorno cultural, ecológico y la propiedad ajena</p>
Disponer de una organización eficiente y eficaz que permita cumplir la misión de la Unidad Educativa	Permanecer en continuo mejoramiento de la gestión educativa y administrativa para que los miembros desempeñen con responsabilidad las funciones que les competen y la Institución trabaje en pos del cumplimiento a la misión institucional.	<p>Adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno donde se desenvuelve la Unidad Educativa.</p> <p>Mantener actualizada las funciones de cada uno de los miembros de la Institución y definir la estructura orgánica de la Unidad Educativa para mejorar el desempeño de la organización</p>
Contar con un recurso humano apto, calificado y con un elevado desempeño profesional, comprometido con la Institución y con las exigencias de nuestra sociedad.	La capacitación de nuevas corrientes de pensamiento gerencial y pedagógica al personal docente y administrativo como fuente para mejorar el desempeño institucional, en beneficio de lograr cumplir con las exigencias de los usuarios de la Institución.	<p>Garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza mediante la actualización y mejora de las competencias pedagógicas con programas adecuados de formación del personal, estimulando la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Priorizar los enfoques de aprendizaje que conducen a la adquisición de conocimientos, competencias, actitudes y valores adecuados a la actualidad.</p>
Propiciar e incentivar la cultura de la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades; y difundirlo para el beneficio de todos los miembros de la Unidad Educativa y de la comunidad en general.	El progreso del conocimiento mediante la investigación es una función esencial del sistema de educación. Deben fomentarse y reforzarse la innovación en los programas, sustentando y fundamentando las orientaciones a largo plazo en los objetivos y necesidades sociales y culturales.	<p>Incrementar la investigación en todas las disciplinas, comprendidas las ciencias sociales y humanas, las ciencias naturales, las matemáticas, la informática y las artes.</p> <p>Fortalecer los grupos de investigación actuales y promover la creación de otros grupos.</p> <p>Impulsar la publicación y divulgación de los resultados de los procesos de investigación</p>
Contar con una infraestructura moderna que satisfaga los requerimientos científicos, tecnológicos y pedagógicos, que permitan mejorar la calidad del servicio educativo.	Procurar por el mantenimiento de la Institución, adquisición y actualización del software, hardware, periféricos, equipos para oficina, equipos para servicios de apoyo académico y laboratorios	<p>Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la instalación así como del equipo técnico de la Unidad Educativa.</p> <p>Ejecutar un proyecto de mantenimiento preventivo a corto plazo y mediano plazo.</p> <p>Ampliar la capacidad física de la Institución para satisfacer la demanda de usuarios.</p>
Fomentar un clima organizacional que facilite el desarrollo institucional y promueva el bienestar de la comunidad académica	Cumplir el reglamento interno y el manual de convivencia de la Unidad Educativa; lo que orienta el comportamiento de todo el personal, con la aplicación de valores como el respeto mutuo, lealtad a la empresa, cordialidad entre el personal y la comunidad	<p>Fortalecimiento del sistema de control interno institucional.</p> <p>Incentivar la participación de la familia y la comunidad en la gestión educativa.</p> <p>Realizar un mejoramiento de procesos para determinar de forma correcta el desenvolvimiento de la Unidad Educativa.</p>

Con formato: Centrado, Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

MISION

"Formar seres humanos proactivos y prospectivos capaces de construir su proyecto de vida para enfrentar con éxito el mundo"

Curso No. 3.1

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No.1

POLITICAS

Mejorar continuamente la efectividad del servicio

La educación debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad,

Permanecer en continuo mejoramiento de la gestión educativa y administrativa.

Capacitación de nuevas corrientes de pensamiento gerencial y pedagógica al personal docente y administrativo.

El progreso del conocimiento mediante la investigación es una función esencial del sistema de educación.

Procurar el mantenimiento de la Institución, adquisición y actualización del software, hardware, periféricos, equipos para oficina, equipos para servicios de apoyo académico y laboratorios.

Cumplir el reglamento interno y el manual de convivencia de la Unidad Educativa.

OBJETIVOS

Formar bachilleres competentes que satisfagan los requerimientos que demandan la sociedad y los sectores productivos.

Fomentar un clima organizacional que facilite el desarrollo institucional y promueva el bienestar de la comunidad académica

Contar con una infraestructura moderna que satisfaga los requerimientos científicos, tecnológicos y pedagógicos.

Propiciar e incentivar la cultura de la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades.

ESTRATEGIAS

Permanecer en constante renovación de los contenidos de los planes de estudio.

Desarrollar el carácter y personalidad de los alumnos.

Propiciar la autodisciplina, hábitos de estudio y el sentido de la responsabilidad.

Adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno donde se desenvuelve la Unidad Educativa.

Mantener actualizada las funciones de cada uno de los miembros de la Institución.

Garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza mediante la actualización y mejora de las competencias pedagógicas

Fortalecer los grupos de investigación actuales y promover la creación de otros grupos.

Ejecutar un proyecto de mantenimiento preventivo a corto y mediano plazo

Ampliar la capacidad física de la Institución para satisfacer la demanda de usuarios.

Fortalecimiento del sistema de control interno institucional.

- Con formato: Español (Ecuador)
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial
- Con formato: Izquierda: 3,17 cm, Derecha: 3,17 cm, Arriba: 2,54 cm, Abajo: 2,54 cm, Ancho: 21 cm, Alto: 29 cm, Distancia del pie de página desde el borde: 1 cm
- Con formato: Izquierda
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial
- Con formato: Centrado
- Con formato: Español (Ecuador)
- Con formato: Español (Ecuador)
- desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de responsabilidad social.
- Disponer de una organización eficiente y eficaz que permita cumplir la misión de la Unidad Educativa
- Contar con un recurso humano apto, calificado
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Negrita
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Negrita
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Español (Ecuador)
- Con formato: Fuente: cursiva
- Con formato: Derecha: 0,63 cm
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: cursiva
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, cursiva

Fuente: Curso Taller
Elaboración: Maité Salazar

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

CAPITULO IV

Con formato: Fuente: 20 pto

Con formato: Derecha

PROPUESTA DEL MODELO ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1

Con formato: Derecha

Con formato: Fuente: 20 pto

4.1 INTRODUCCION

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Derecha

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

La Unidad Educativa Experimental de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ha determinado como parte de su proceso de mejoramiento institucional es necesario incorporarse al cambio educativo y a los nuevos avances pedagógicos, científicos y tecnológicos para ofrecer a sus clientes un servicio educativo de calidad, basado en un proceso de enseñanza- aprendizaje que permita transmitir y obtener al alumno los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para poder ingresar sin problemas a los Institutos de educación superior. Además de la importancia del proceso de enseñanza- aprendizaje en el servicio educativo, es necesario también pensar que la Unidad Educativa debe enfocar sus esfuerzos para ser una Institución eficiente y eficaz en términos de optimización y empleo de los recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos y administrativos con los que cuenta para cumplir con la misión, la visión, las políticas y los objetivos trazados.

Partiendo de este último punto y en base a un análisis interno previamente realizado, se detectó problemas de organización y estructura administrativa en la Unidad Educativa, por lo que es preciso plantear una propuesta de un Modelo Organizacional por Procesos como el medio o herramienta que posibilite la

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

aplicación efectiva de los esfuerzos institucionales comprendidos en un enfoque basado en procesos y un sistema de gestión de calidad.

Con formato: Fuente: 11 pto

“El enfoque basado en procesos se configura en la actualidad como una de las líneas fundamentales a seguir a la hora de gestionar eficientemente las actividades de valor en las organizaciones. La orientación a procesos constituye un enfoque actual para la mejora continua; y efectivamente de un enfoque de gestión por funciones, se está pasando a la gestión por procesos con el objetivo de maximizar el valor para el cliente, con la máxima calidad.””

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



Por tanto, este enfoque indica que el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso⁷⁶. Este principio contiene tres ideas claves:

- Los procesos consiguen resultados y detrás de cada resultado hay un proceso.- este punto indica que lo primero a plantearse ante cualquier proceso es definir si su objetivo está definido, y viceversa, porque no cabe esperar que los objetivos se logren por casualidad. Estos dos elementos, procesos y objetivos, tendrán además que estar alineados con las políticas de la calidad de la Institución.
- El proceso sometido al control de sus actividades permite predecir los resultados
- Las salidas (output) de un proceso son las entradas de otro (input) - este punto indica que *no puede haber procesos aislados*, es decir que no contribuyan a los objetivos de la Institución. Esta idea es además el enlace con el principio del enfoque de sistema para la gestión: todos los procesos de la organización están relacionados e interdependientes entre sí y son sensibles a los requisitos y a la satisfacción de los clientes, tanto internos, como externos.

En el gráfico No. 4.140 se puede identificar que todos los procesos están relacionados entre sí, son medibles y están enmarcados dentro de un sistema de gestión abierto y sensible a las influencias de los clientes, es decir, con enfoque en los clientes. Cualquier modificación en la conducta o consta o necesidades de los clientes acabará siendo captada y analizada por el Sistema de Gestión de la calidad y producirá un reajuste de sus procesos.

Gráfico No. 4.140

Modelo de Enfoque basado en procesos

⁷⁵ ⁷⁵ Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación. Normas Argentinas página 4-6

⁷⁶ www.webcalidad.org: "El Enfoque basado en procesos"

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0,63 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Inicio de sección: Continua

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

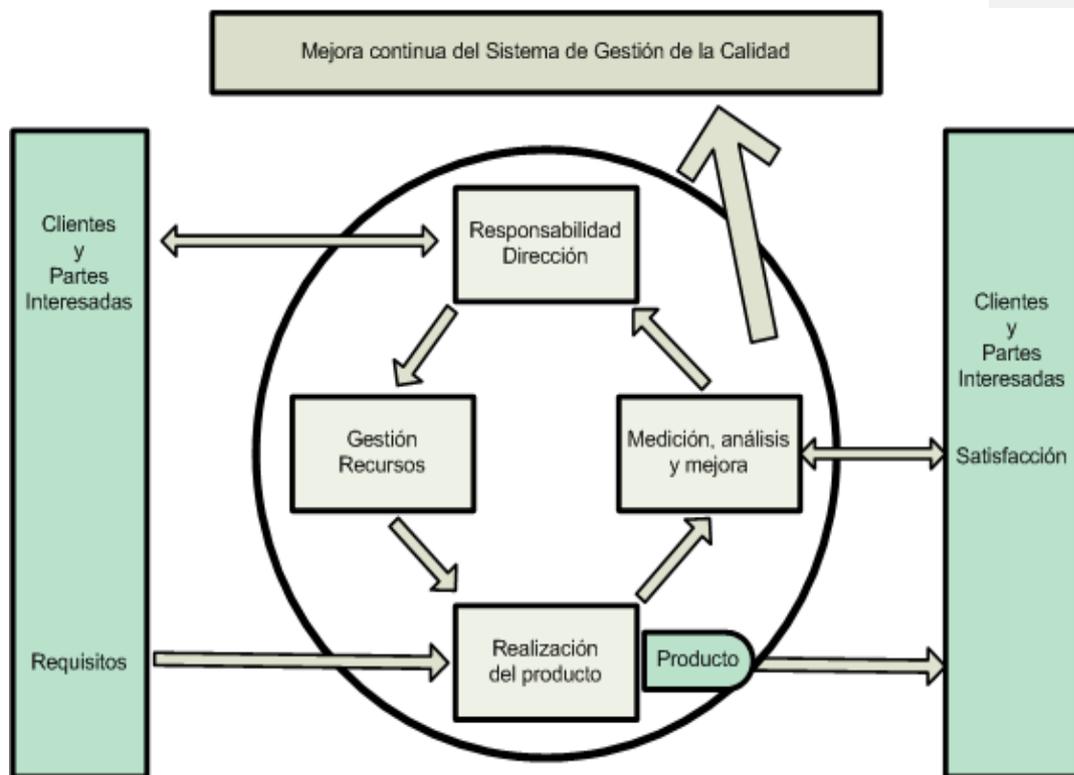
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



Elaboración: Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación
Autor: Instituto Argentino de Normalización (IRAM)

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

De manera adicional, el mantenimiento y la mejora continua puede lograrse aplicando el concepto PHVA que implica los siguientes términos: *“Planificar - Hacer - Verificar - Actuar”*⁷⁷, que se describe gráfica y teóricamente de la siguiente manera:

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: 9 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

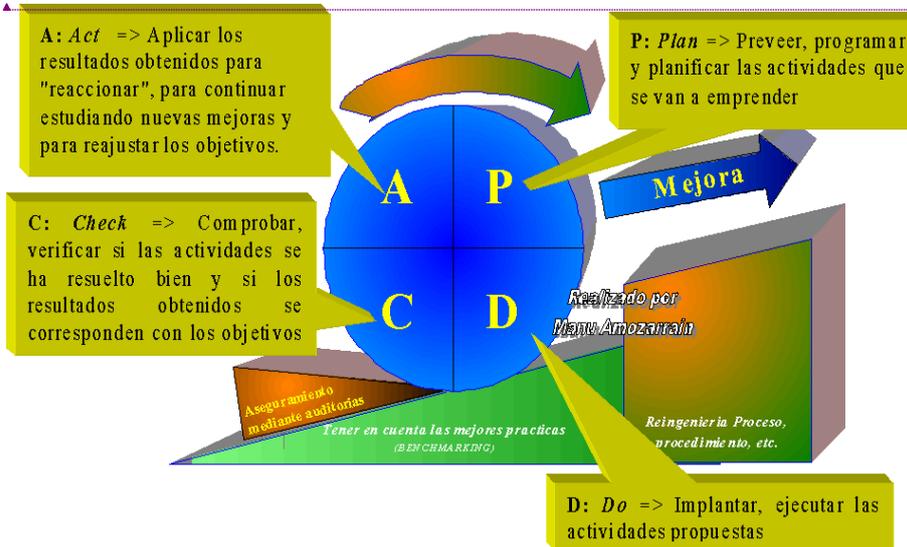
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Gráfico No. 4.211

⁷⁷ Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación

Metodología PHVA



Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Elaboración: Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación
Autor: Instituto Argentino de Normalización (IRAM)

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 11 pto

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: 1,27 cm, Lista con tabulaciones + No en 0,63

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: 1,27 cm, Lista con tabulaciones + No en 0,63

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: 1,27 cm, Lista con tabulaciones + No en 0,63

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Como conclusión, un modelo organizacional por procesos brinda a la Institución las bases necesarias para renovar los procesos administrativos, lo cual hace que las

Instituciones estén en constante actualización; además permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado; permitiendo a su vez integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda Institución

4.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la representación básica de ~~los procesos~~ ~~as macro actividades~~ estratégicas relevantes de la Institución. Se define del análisis realizando a los servicios de la Institución, sin que eso represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identificar el aporte de valor de ~~la macro actividades~~ ~~los procesos~~ que permiten el cumplimiento de la misión institucional.

El proceso de creación de valor puede ilustrarse con referencia al concepto llamado cadena de valor, divulgado por Michael Porter.⁷⁸ La representación de la cadena de valor se divide en ~~procesos~~ ~~actividades~~ primarias y ~~de actividades de~~ apoyo: :-

“~~Los procesos~~ ~~as actividades~~ ~~primarias~~ tiene relación con la creación del producto y/o servicio, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de posventa”

“~~Los procesos~~ ~~as actividades~~ ~~de apoyo~~ son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing”

Una vez conceptualizado lo que es la cadena de valor y sus componentes, se debe aplicar dichos conceptos a la Unidad Educativa. Para determinar las actividades primarias, se debe tener en claro que dentro de la cualquier Institución educativa se debe diseñar, planificar, desarrollar e implementar acciones y estrategias dirigidas a generar en los alumnos las capacidades necesarias para desarrollarse como ser humano y desempeñarse competentemente en el mundo

⁷⁸ HILL, Charles, Administración Estratégica: ~~ADMINISTRACION ESTRATEGICA~~ Un enfoque integral Tercera Edición, Página 133

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Negrita

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Subrayado

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

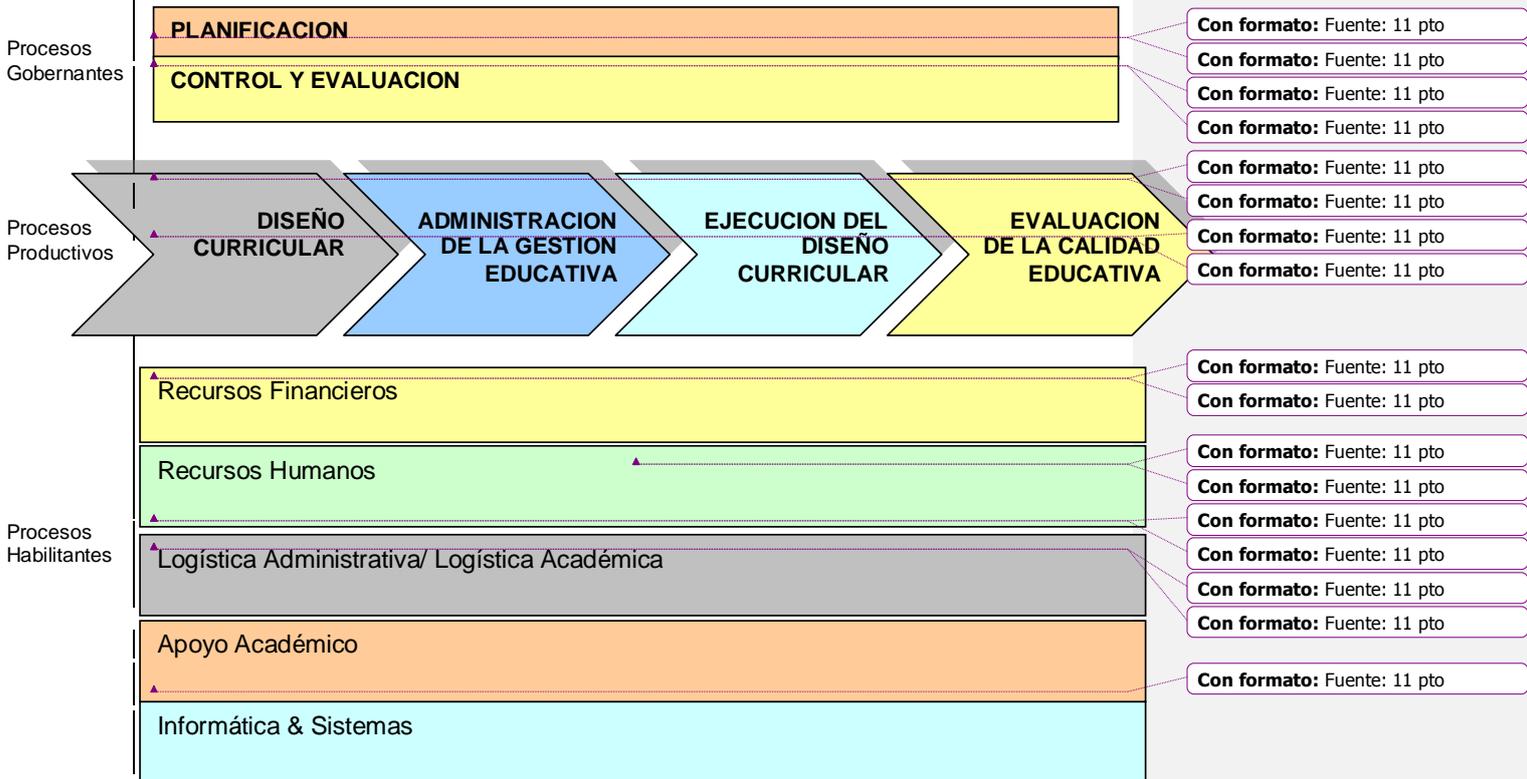
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

laboral. En el Gráfico No. [4.312](#) se muestra la cadena de valor de la Unidad Educativa:

Grafico No. [4.312](#)

Cadena de Valor
Unidad educativa experimental FAE no. 1



Fuente: [Curso Taller](#)
Elaboración: ~~de~~ [Maité Salazar](#)
[Curso-Taller](#)

Autor: [Maité Salazar](#)

4.2.1 **Actividades-Procesos primarios**

- **Diseño Curricular**.- está sustentado sobre la base de fundamentos que explican el qué, el para qué y el cómo enseñar y aprender. Propone

capacidades, conocimientos, valores y actitudes a lograr debidamente articulados y que se evidencian en el saber actuar de los estudiantes.

Con formato: Fuente: 11 pto

Su función es establecer las normas básicas para la especificación, evaluación y mejoramiento de los contenidos y procesos de enseñanza y aprendizaje en diversos contextos y servir como instrumento común para la comunicación entre los distintos actores del quehacer educativo.⁷⁹

- **Administración de la Gestión Educativa.**- implica que la Unidad Educativa planifique el diseño del servicio en términos de los requerimientos de recursos materiales, equipos, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura que estén relacionados con el servicio asegurando la capacidad de la Institución para cumplirlos. Además en base al diseño del servicio, administrar la gestión educativa también implica elaborar el diseño de admisión y matrícula de los alumnos.
- **Ejecución del diseño curricular.**- en este punto la Unidad Educativa debe determinar que métodos y técnicas utilizarán para impartir los conocimientos a los alumnos; además de la elaboración del plan de unidad didáctica, de las actividades de clases y la preparación del material para la enseñanza.
- **Evaluación de la calidad educativa.**- la evaluación debe ser un instrumento que proporcione la información y la comprobación de las cosas que se han aprendido desde el inicio hasta el final del proceso⁸⁰. La evaluación agrupa tres categorías:
- **La función de seguimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje de las ciencias.**- Con esta lo que un profesor puede hacer es una evaluación diagnóstica como llegan los alumnos a su clase, es decir, se podrá enterar de las preconcepciones de ellos y así hacer una planificación para desarrollar en la clase.

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

⁷⁹ Metodología del Diseño Curricular Autor: Frida Díaz – Barriga Arceo, Páginas 23 - 25

⁸⁰ Proyecto Institucional Unidad Educativa Experimental FAE No. 1

- **La función de control de calidad del proceso educativo:** Permite analizar los contenidos, el diseño de las actividades, el papel del profesor, los recursos didácticos, el proceso de aprendizaje del alumno y el ambiente de aprendizaje esto con el fin de mejorar y hacer ajustes a las posibles falencias que presentan cada una de ellas.
- **La función de calificar y acreditar los conocimientos de los estudiantes en relación con su situación en el currículo escolar:** Esta es realizada por el sistema educativo para conocer la trascendencia de la promoción de los estudiantes de acuerdo a los elementos de referencia que estipula el ministerio de educación.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,61 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,61 cm + Tabulación después de: 1,25 cm + Sangría: 1,25 cm

4.2.2 Procesos Actividades de apoyo secundarias:

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Las actividades a realizar para satisfacer los propósitos educativos implican la disposición y aplicación de una serie de recursos: humanos, instalaciones, equipamiento (máquinas, laboratorios, computadoras, material bibliográfico y otros recursos didácticos), herramientas, materiales de consumo y para la realización de prácticas, recursos financieros.

Estos recursos tienen que obtenerse y ser mantenidos de manera que puedan ser puestos a disposición de quienes los necesitan para desarrollar sus actividades pedagógicas o de servicio en el estado, cantidad y oportunidad adecuados para la mejor realización de dichos procesos.

4.3 IDENTIFICACION DE FUNCIONES IDEF “O”

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Una vez que se ha determinado cuales son los procesos as actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor, es necesario graficar el nivel “0” de la Unidad Educativa en donde se identificará cuales son las entradas y las salidas del proceso productivo, proveedores y clientes internos y externos del servicio, identificando a su vez los procesos que son de control y de apoyo.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Para diagramar el nivel "0" se utiliza un modelador de procesos denominado "BPWIN" que es un software que grafica de forma explicita todos los componentes del proceso productivo con sus respectivas entradas y salidas.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Gráfico No. 4.4. 13
Identificación de funciones IDEF "0"
Nivel "0"

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Izquierda: 2,5 cm,
Derecha: 2,5 cm, Arriba: 3 cm, Abajo:
3 cm, Ancho: 29,7 cm, Alto: 21 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

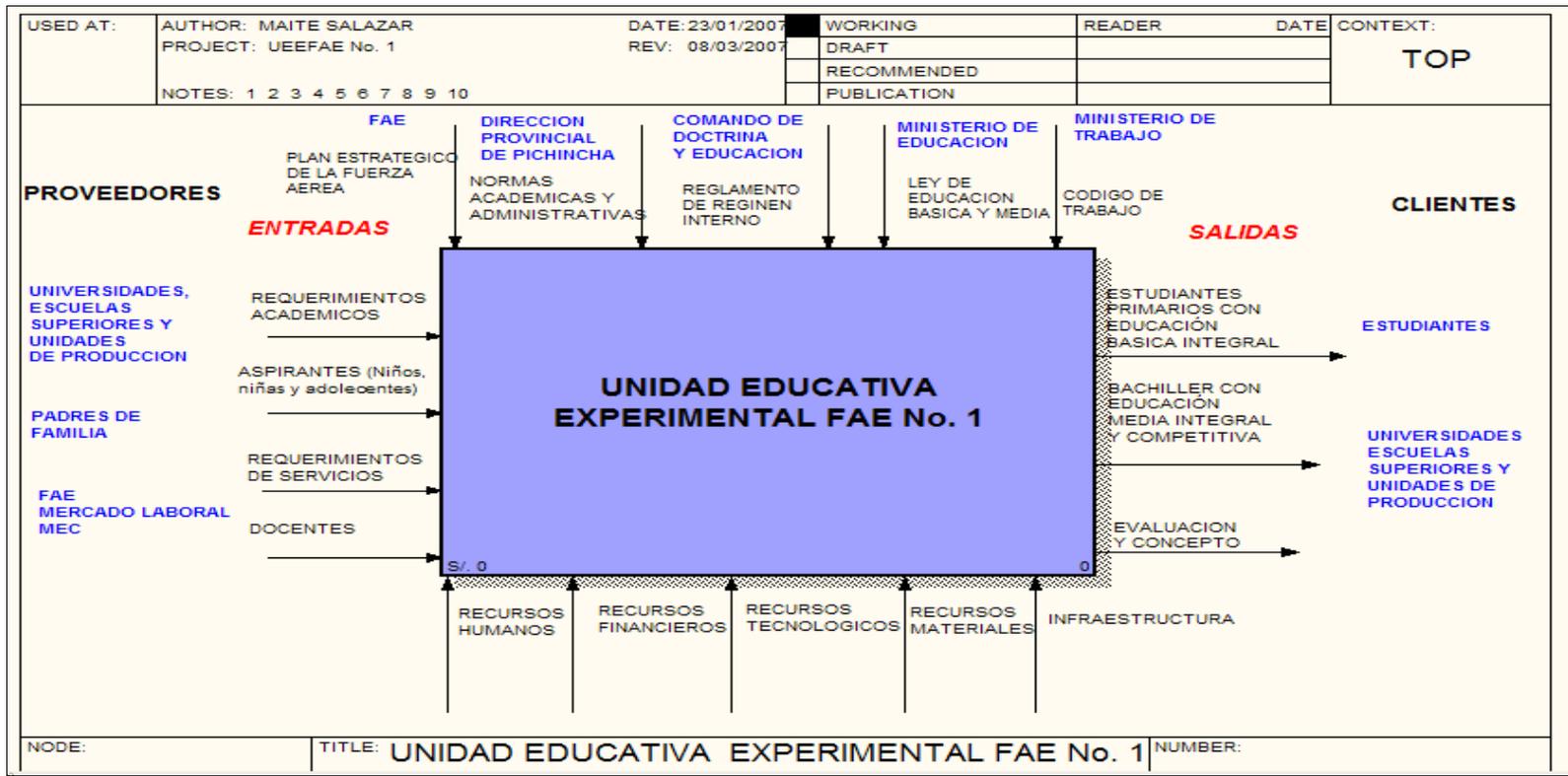
Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



Con formato: Derecha

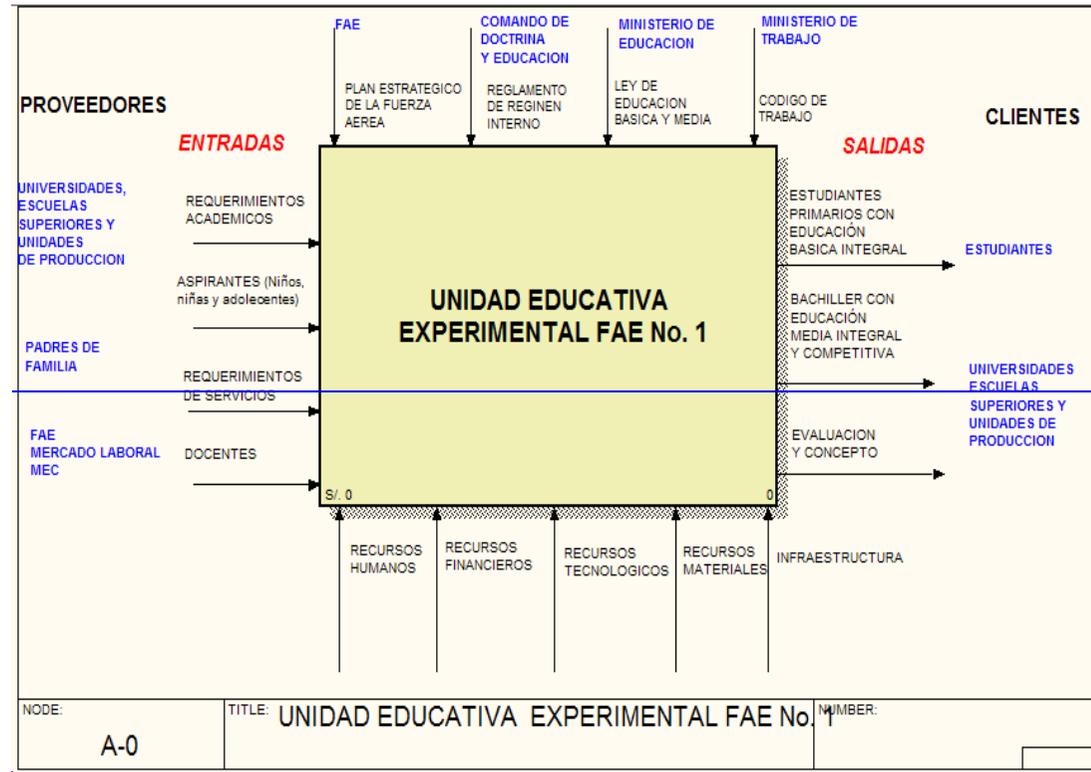
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



FuenteElaboración: Curso Taller
ElaboraciónAutor: Maite Salazar C.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, cursiva

4.4 REFORMULACION DE LA MISION

En base al nivel de identificación de funciones se puede reformular la misión de la Unidad Educativa basándose en las salidas del proceso del servicio educativo. La misión actual de la Unidad Educativa es la siguiente:

Con formato: Fuente: 11 pto

“Formar seres humanos proactivos y prospectivos capaces de construir su proyecto de vida para enfrentar con éxito el mundo competitivo⁸⁴”

Con formato: Fuente: 11 pto

Tomando en cuenta los servicios que la Unidad Educativa ofrece, es necesario reformular la misión con el afán de entregar al cliente externo (universidades, escuelas superiores politécnicas, institutos de educación superior y unidades de producción) un bachiller competitivo, para lo cual podemos indicar que los servicios que brinda de la Unidad Educativa son los siguientes:

- Proporcionar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes al futuro bachiller para que este pueda desenvolverse en el ámbito profesional o en instituciones a nivel superior.
- Educar al alumno en términos de valores y principios éticos para formarlos como seres humanos responsables e íntegros.
- Diseñar una estructura curricular basada en el modelo pedagógico conceptual para facilitar el proceso enseñanza aprendizaje, entregando alumno un servicio educativo de calidad.

En consideración a los servicios que debería brindar la Unidad, la misión propuesta es la siguiente:

Con formato: Justificado

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

⁸⁴ Proyecto Institucional FAE No. 1

“Formar bachilleres con los conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades, para que enfrenten los retos de un mundo globalizado; fomentando valores y principios éticos, para cumplir con las exigencias de las Instituciones de Educación Superior, en particular, y de la Sociedad en general”

Con formato: Fuente: 11 pto

4.5 DISEÑO DE PROCESOS

Con formato: Fuente: 11 pto

Para diseñar los procesos de la Unidad Educativa, se tomó en consideración la Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, emitida por ~~lael~~ SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público); norma que es de carácter obligatorio en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales que se ejecutan en la Instituciones del Estado, y al ser la Unidad Educativa dependiente del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (institución pública), se debe aplicar y ejecutar ~~esta~~ norma.

Con formato: Fuente: 11 pto

Proceso.- Un proceso es un conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean un producto o servicio de valor para el cliente (Hammer⁸² y Champiú, 1993).⁸³

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo (Harrington)⁸⁴

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

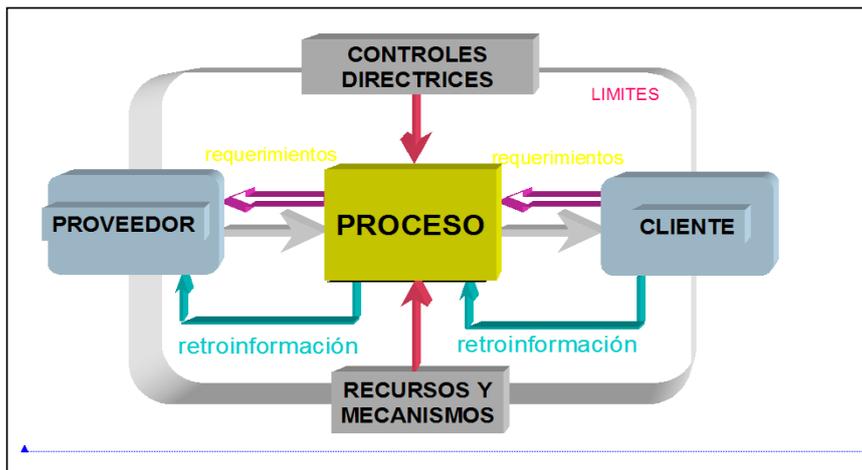
Por tanto, un proceso es un conjunto de actividades que implican recursos de toda índole, que se transforman y dan como resultado un producto o servicio. Para que estos recursos puedan agregar valor al proceso se debe tener en cuenta ciertos

⁸³ ⁸³ La Norma ISO 9001 del 2000, página 34

⁸⁴ La Norma ISO 9001 del 2000, página 35

estándares de calidad que ayuden a que el proceso sea eficiente y eficaz. Un proceso consta de partes esenciales que se detallan en siguiente gráfico:

Gráfico No. 4.5no-14
Componentes del proceso



Fuente: Elaboración: Presentación marco conceptual de procesos
Elaboración: Autor: Dirección de Planificación FAE

Entradas.- Son los insumos que nos entregan los proveedores, éstos van a ser transformados para entregar productos o servicios al cliente.

Controles.- Son todos los entes de control que supervisan que el proceso tenga los resultados esperados

Con formato: Fuente: 11 pts

Con formato: Fuente: 11 pts

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: 11 pts

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: No en 0,63

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: No en 0,63

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pts

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pts, Cursiva

✚ **Mecanismos.-** Son todas las ayudas que nos permitirán la consecución de los resultados esperados, se puede citar ejemplos como: la tecnología, los recursos económicos, materiales, infraestructura, y otros.

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: No en 0,63

✚ **Salidas.-** Son los resultados del proceso o los insumos transformados en productos o servicios que espera el cliente se le entregue.

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,63 cm + Sangría: 0,63 cm, Punto de tabulación: No en 0,63

Con formato: Fuente: 11 pto

4.5.1 Estructura de Procesos Gobernantes, Productivos y Habilitantes

Con formato: Fuente: 11 pto

“Los procesos al interior de cada institución se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional”⁸⁵ estos se clasifican por su responsabilidad en:

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

- **Procesos Gobernantes.-** también denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización
- **Procesos productivos (agregadores de valor).-** también llamados específicos, principales productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estrategias de la institución.
- **Procesos habilitantes.-** se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

⁸⁵ Normas Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos. Art. 14- SENRES.

institucionales demandados por los procesos gobernantes y productivos y por ellos mismos.

Una vez identificado la conceptualización de la clasificación, alificación de procesos, se puede visualizar la siguiente el diagrama de procesos de la Unidad Educativa en los procesos gobernantes, productivos y habilitantes, en el Gráfico No. 4.6.15:

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Borde: : (Línea continua sencilla, Automático, 0,5 pto Ancho de línea)

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

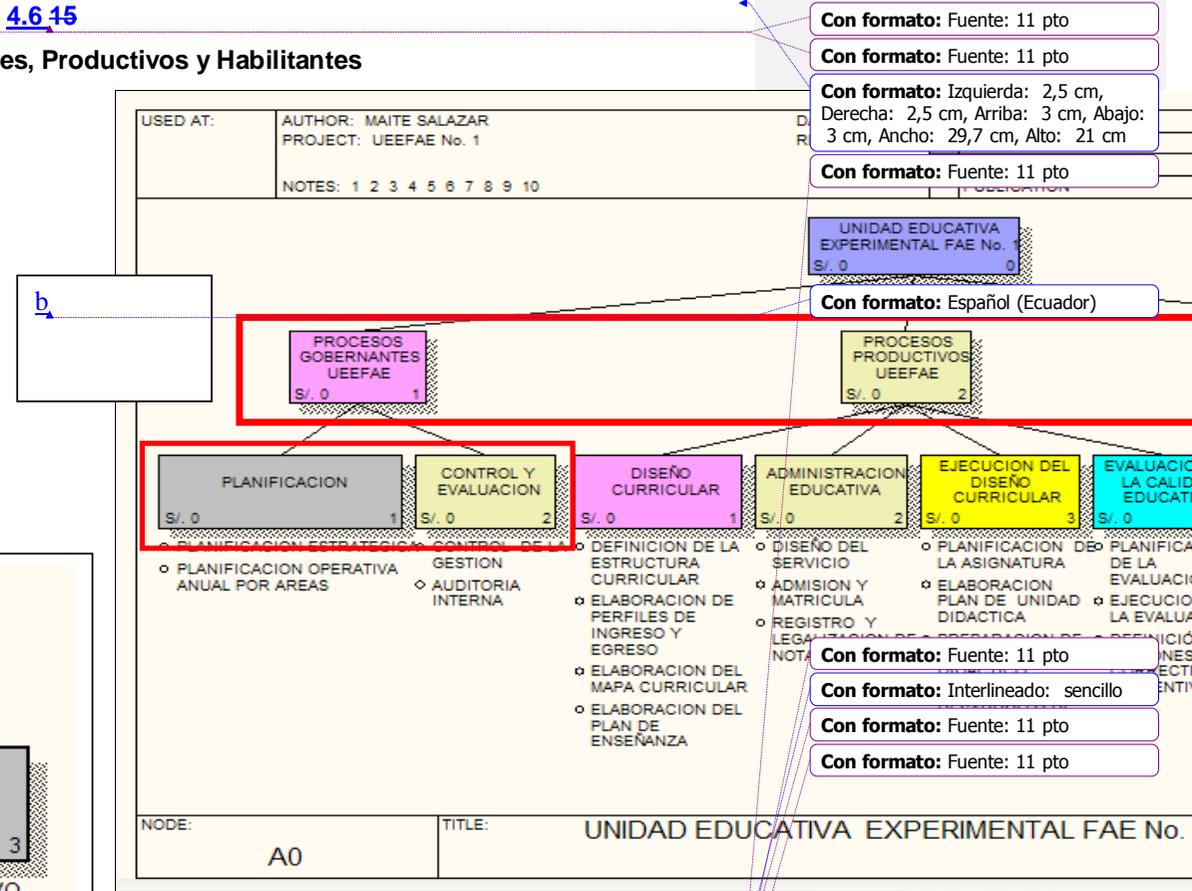
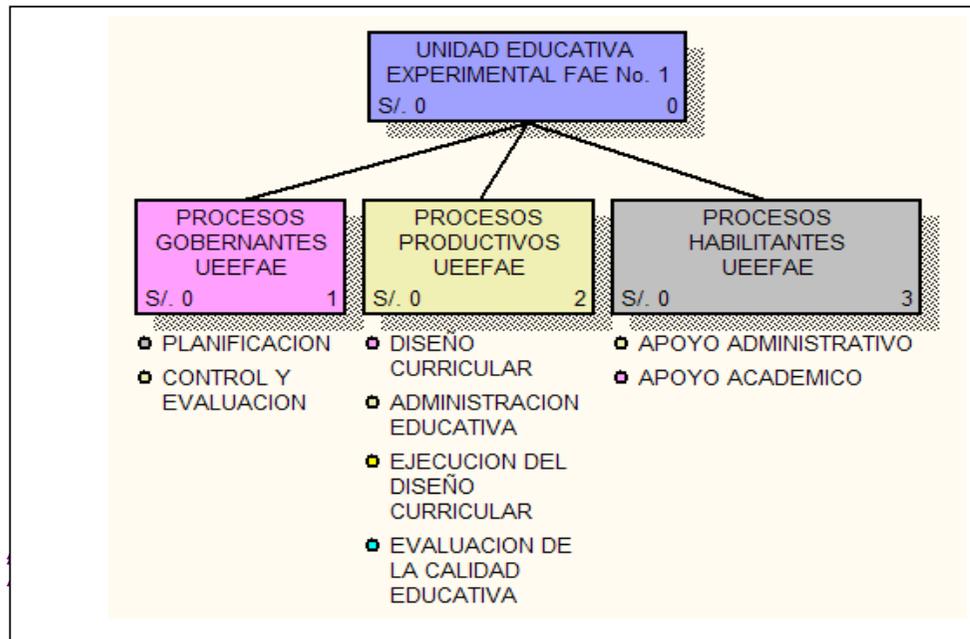
Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Gráfico No. 4.6 15

Estructura de Procesos Gobernantes, Productivos y Habilitantes



FuenteElaboración: Curso Taller
Elaboración: Autor: Maité Salazar

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Izquierda: 2,5 cm, Derecha: 2,5 cm, Arriba: 3 cm, Abajo: 3 cm, Ancho: 29,7 cm, Alto: 21 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1
S/. 0 0

Con formato: Español (Ecuador)

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

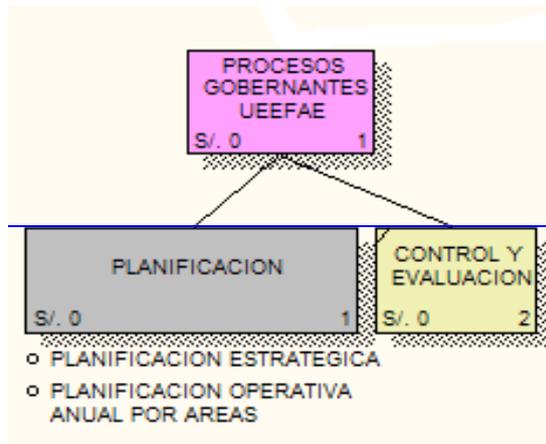
|

118
Maité Carolina Salazar C.

- Con formato: Fuente: Cursiva
- Con formato: Derecha: 0,63 cm
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: Cursiva
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Gráfico-No. 16

Estructura de Subprocesos Gobernantes, Productivos y Habilitantes

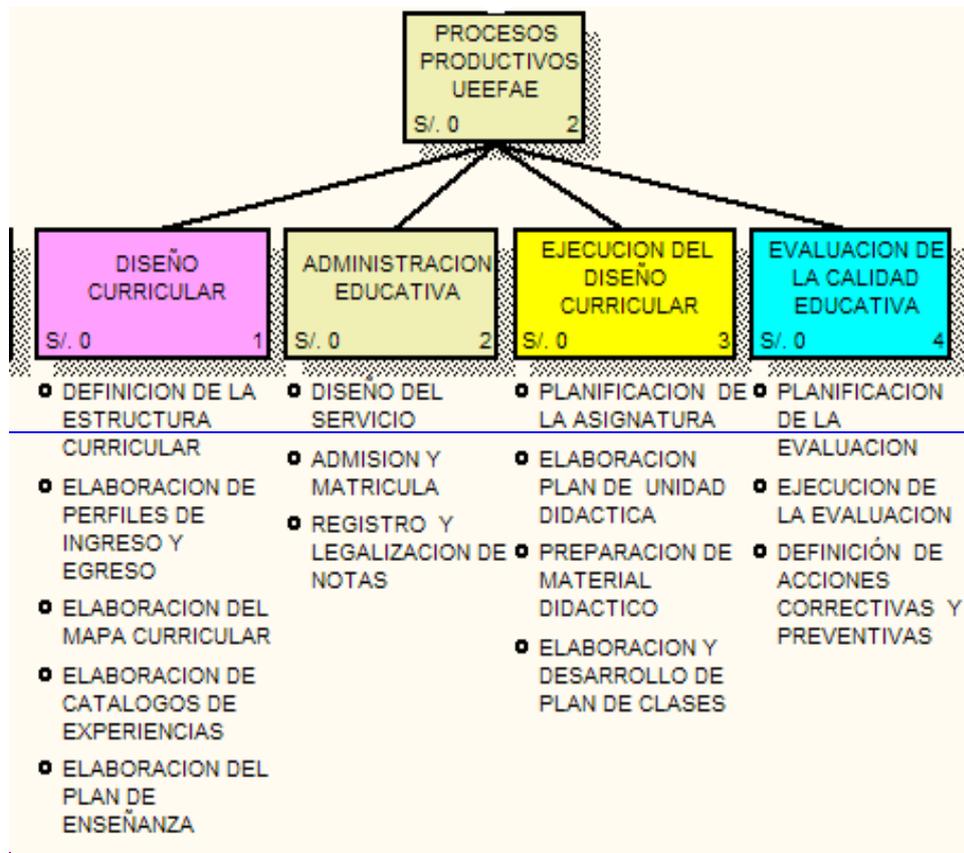


Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Centrado, Sangría:
Izquierda: 0 cm

Con formato: Fuente: 11 pto



Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

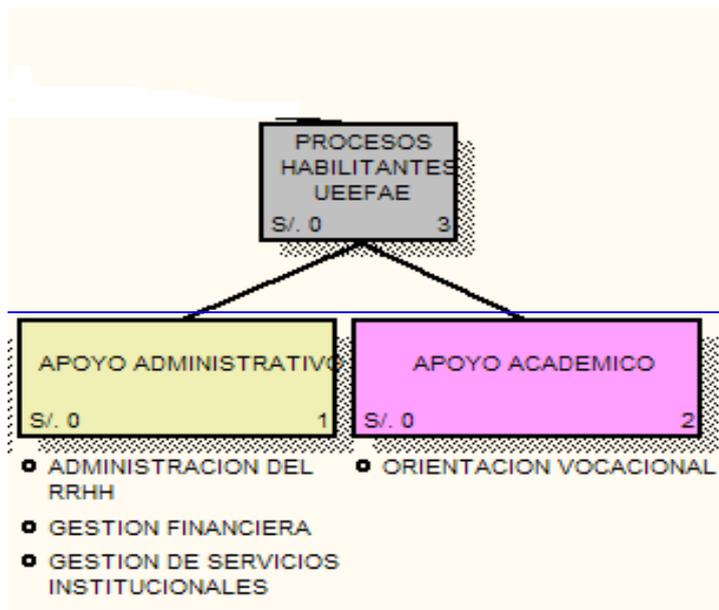
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



4.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un documento que contiene políticas, objetivos, metas, estrategias, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamiento de las unidades y procesos de la institución

Un procedimiento se define como “La forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”, considerando esta definición, el presente manual describe todos los procedimientos y directrices generales de la gestión de la Unidad Educativa, definiendo el ¿Quién?, el ¿Qué?, el ¿Cuándo? y el ¿Dónde?, de cada uno de los procedimientos identificados, así:

- Describe como llevar a cabo los procedimientos, y
- Define los métodos, proveen instrucciones, asignan autoridades y responsabilidades para llevar a cabo los procedimientos.

Con formato: Esquema numerado + Nivel: 2 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,82 cm + Sangría: 0,82 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Izquierda

Con formato: Izquierda, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Izquierda

Con formato: Izquierda, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Izquierda

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

4.6.1 MODELO DE HOJA DE MEJORAMIENTO.— Para la descripción de la documentación del procedimiento se utiliza la siguiente estructura y componentes:

• **Encabezado.**— es una identificación básica del procedimiento, que contiene: el código, el número de páginas, el área, el nombre del proceso, subproceso, procedimiento; y quienes son las personas que elaboran el manual quienne revisa y aprueba.

• **Contenido.**— es una explicación mas detallada del procedimiento y contiene los siguientes elementos:

Objetivo.— Señala la razón o finalidad que tiene el procedimiento, ¿Por Qué? y ¿Para Qué?.

Alcance.— Señala el área, producto o proceso al que aplica el procedimiento.

Responsabilidades.— Establece la responsabilidad y autoridad de los roles organizacionales que intervienen.

Normas Generales.— Otros documentos con los que se relaciona o restringe al procedimiento, puede ser de origen interno o externo.

Descripción de actividades y tareas.— Es el detalle de las actividades de un procedimiento de manera textual y de forma gráfica.

Diagrama de flujo.— Se utiliza la norma ANSI, para el diseño de los diagramas de flujo.

Matriz de carga.— descripción de tiempos requeridos para la ejecución de cada actividad; así como el valor agregado de la misma al cliente, a la organización y sin valor agregado.

Formularios.— diseño de documentos que se generen en la ejecución de cada procedimiento.

Con formato: Izquierda, Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Izquierda, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Izquierda

Con formato: Izquierda, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Izquierda

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

El inventario de proceso permite determinar cuantos procedimientos son los que deben documentarse según el trabajo realizado en el modelador de procesos BPWIN; mostrando el código que fue generado en el software y a que nivel se encuentran los procesos. A continuación el cuadro de los procedimientos de la Unidad Educativa FAE No. 1

Cuadro No. 10
Inventario de procesos

Con formato: Izquierda

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1						
INVENTARIO DE PROCESOS	CÓDIGO BPWIN	MAPEO DE PROCESOS				# PROCEDIMIENTOS
		NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1	0	X				
PROCESO GOBERNANTES	1		X			
PLANIFICACION	1.1			X		
Planificación Estratégica	1.1.1				X	X
Control y evaluación	1.1.2				X	X
EVALUACION Y CONTROL	1.2			X		X
PROCESOS PRODUCTIVOS	2		X			
DISEÑO CURRICULAR	2.1			X		
Definición de la estructura curricular	2.1.1				X	X
Elaboración de perfiles de ingreso y egreso	2.1.2				X	X
Elaboración del mapa curricular	2.1.3				X	X
Elaboración de catalogos de experiencias	2.1.4				X	X
Elaboración del plan de enseñanza	2.1.5				X	X
ADMINISTRACION DE LA GESTION EDUCATIVA	2.2			X		
Diseño del Servicio	2.2.1				X	X
Admisión y matrículas	2.2.2				X	X
Registro y legalización de notas	2.2.3				X	X
EJECUCION DEL DISEÑO CURRICULAR	2.3			X		
Planificación de la asignatura	2.3.1				X	X
Elaboración plan unidad didáctica	2.3.2				X	X
Preparación de material didáctico	2.3.3				X	X
Desarrollo de actividades del plan de clase	2.3.4				X	X
EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA	2.4			X		
Planificación de la evaluación	2.4.1				X	X
Ejecución de la evaluación	2.4.2				X	X
Definición de acciones correctivas y preventivas	2.4.3				X	X
PROCESOS HABILITANTES	3		X			
APOYO ADMINISTRATIVO	3.1			X		
Administración del Recurso Humano	3.1.1				X	
Planificación de la obtención	3.1.1.1					X
Análisis de puestos	3.1.1.2					X
Obtención del RRHH	3.1.1.3					X
Control de la productividad	3.1.1.4					X
Gestión Financiera	3.1.2				X	
Planificación de la gestión financiera	3.1.2.1					X
Ejecución del presupuesto	3.1.2.2					X
Registros Contables	3.1.2.3					X
Elaboración Y Ejecución de pagos	3.1.2.4					X
Gestión de Servicios Institucionales	3.1.3				X	
Abastecimientos educativo	3.1.3.1					X
Infraestructura	3.1.3.2					X
Transporte	3.1.3.3					X
APOYO ACADEMICO	3.2			X		
Orientación Vocacional	3.2.1				X	X
TOTAL PROCEDIMIENTOS LEVANTADOS						30

Elaboración: Curso Taller

Autor: Maité Salazar

4.74.6 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Izquierda

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

4.7.14.6.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y DEL ORGANIGRAMA

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, entre otros”⁹¹

Toda organización cuenta en forma implícita o explícita con jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros y/o empleados que se encuentran formando parte de la institución cumpliendo funciones en sus respectivos puesto de trabajo. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una Institución es el esquema de jerarquización y división del trabajo y de las funciones componentes de la Institución.

En función de la información recopilada, la Unidad Educativa presenta una estructura explícita en términos de que el personal que labora en la Institución conoce su puesto de trabajo, cual es su jefe inmediato superior y en que parte del organigrama se encuentra ubicado; siendo ésta estructura la que oficialmente esta utilizando la Institución para su funcionamiento.

“En términos teóricos una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos, los cuales se denominan unidades administrativas”

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 10 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto, Subrayado

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

⁹¹ www.gestipolis.com; Estructuras Organizativas y tipos de organigramas.

⁸⁷ Por tanto, la identificación o estructuración de las unidades administrativas dependerá de las necesidades de la Institución basadas en la misión, visión y productos institucionales, por lo tanto, estas unidades deben estar claramente definidas y justificadas.

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Para tener una idea mas más clara sobre la estructura orgánica es necesario también revisar y analizar el organigrama actual de la Institución para establecer un rediseño de la estructura basado en las correcciones que hay que determinar del organigrama; por tanto, a continuación en el Gráfico No. 4.7.13 se muestra el siguiente Organigrama estructural de la Unidad Educativa siguiente:

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

⁸⁷ ⁸⁷⁸⁷ Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos de la SENRES - Página 8

Con formato: Fuente: 9 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 9 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Grafico No. 4.743
Organigrama Estructural Actual

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Cursiva

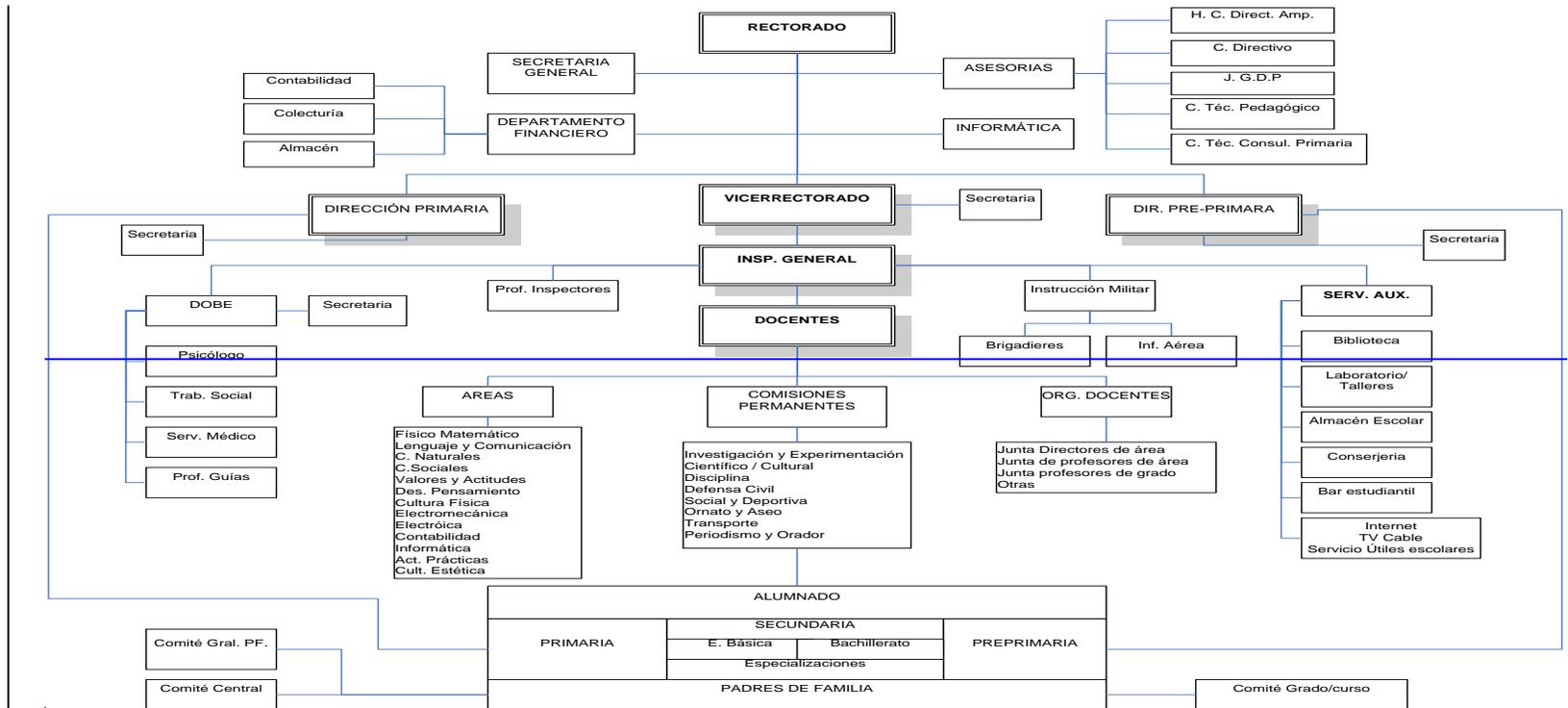
Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

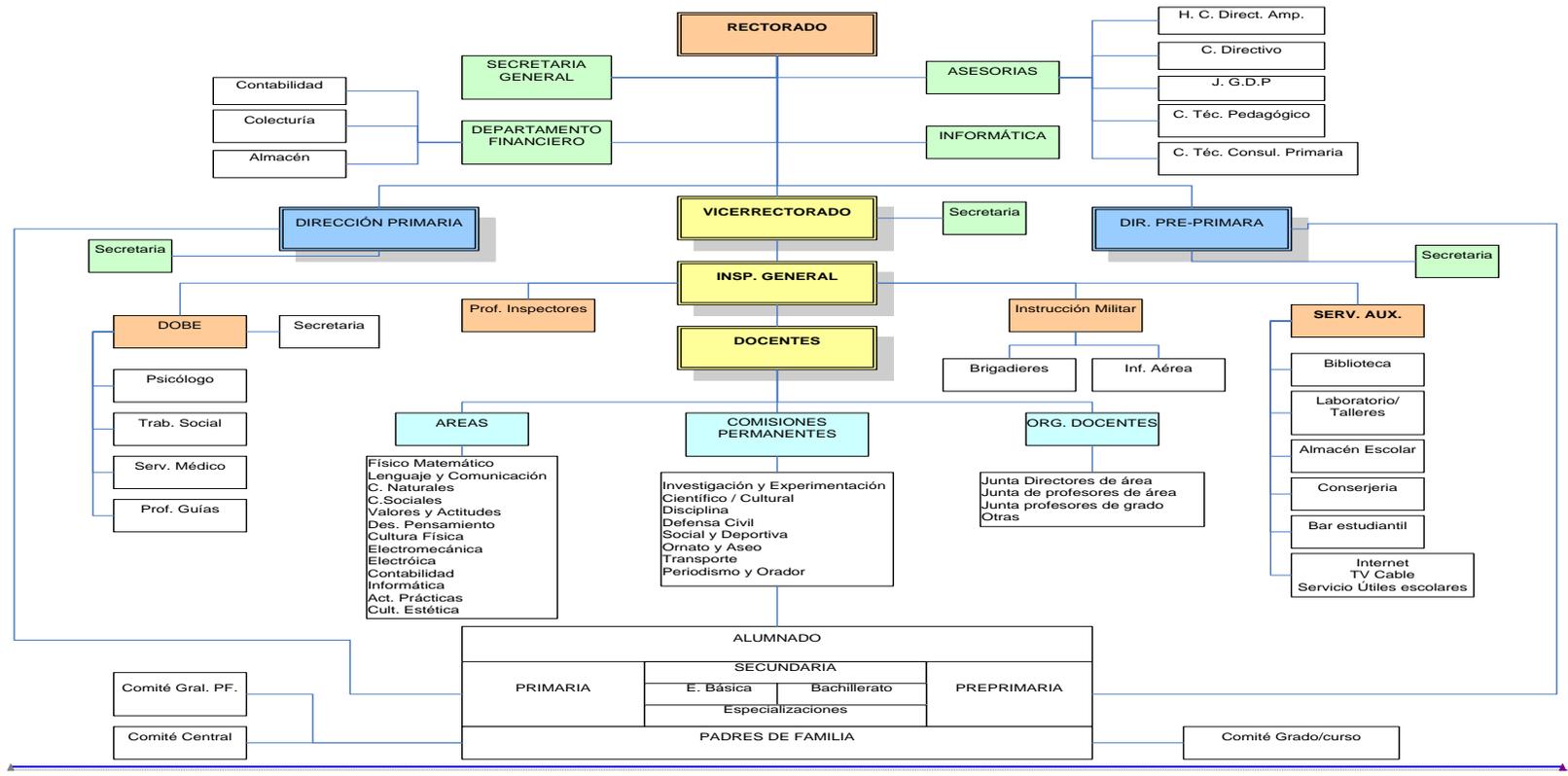
Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



ElaboraciónFuente: Proyecto Institucional FAE No.1

ElaboraciónAutor: Unidad Educativa Experimental FAE No. 1

Con formato: Fuente: 11 pto

Código de campo cambiado

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

El organigrama presenta las siguientes falencias:

- ✚ No se encuentra representado por ningún tipo de organización y gráficamente el organigrama no identifica de forma clara los niveles jerárquicos y componentes básicos de cualquier Institución: directivos, ejecutivos, técnico administrativos, asesoría y operativos.
- ✚ Se confunde los niveles de técnicos administrativos por ejemplo: Secretaria General, Departamento Financiero, Informática; con los niveles de asesoría como son lo Consejos Directivos, colocándolos a un mismo nivel jerárquico. Esto ocurre debido a que en la Unidad Educativa no maneja un manual de descripción y especificación del puesto por tanto no se conoce con exactitud cuales son las funciones, responsabilidades y líneas de mando que debe tener el cargo.
- ✚ Otro punto a analizar es que en el organigrama de la Institución se está identificando al cliente interno (alumno) y externo (padre de familia) y según los componentes de la estructura orgánica estos no deben describirse encontrarse en el organigrama.

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

4.7.24.6.2 PROPUESTA DEL DISEÑO ESTRUCTURAL

Una vez identificados las falencias de la estructura orgánica y del organigrama, es necesario rediseñar la estructura orgánica analizando e identificando los siguientes los siguientes componentes:

4.6.2.1 Tipo de organización.- ~~En primer lugar~~ se propone un tipo de organización lineal – staff ~~funcional~~; para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva⁸⁸ es decir, de la organización lineal se conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial; y por parte de la organización funcional se mantiene la especialización de cada actividad en una función.

¶

⁸⁸ Teoría de la Organización y Tipos, www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesos.

• Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

• Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

✚ Campo De Aplicación De La Organización Línea-Staff.- la organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentación como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control.

Con formato: Fuente: 11 pto, Cursiva, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: 1,88 cm, Lista con tabulaciones + No en 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Cursiva, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: Sin Cursiva, Sin subrayado

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sin subrayado

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 11 pto, Cursiva, Subrayado, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,88 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,88 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

4.7.2.1⁸⁹

4.7.2.24.6.2.2 Unidades administrativas.- la Unidad Educativa debe contar con tres unidades administrativas que son predeterminadas por el Ministerio de Educación para toda institución educativa. Las unidades administrativas que están a cargo de estas se les denominará departamentos que serán identificados en el organigrama estructural.

Rectorado.- se encarga de gestionar la parte administrativa de la Institución.

Vicerrectorado.- se encarga de la parte de la gestión académica educativa.

Inspectoría General.- se encarga de la parte del control disciplinario de toda la Unidad Educativa.

4.7.2.34.6.2.3 Niveles jerárquicos.- En cuanto a los niveles jerárquicos manejaremos cuatro componentes básicos:

Directivos.- es el encargado de direccionar a la Institución al cumplimiento de la misión. Para el caso de la Unidad Educativa se debe recalcar que el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador dispone que toda Institución Educativa debe constar de: un Rector, un Vicerrector y un Inspector General como los directivos máximos que administren una institución de este ámbito.

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático, Español (alfab. internacional)

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,88 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: 1,88 cm, Lista con tabulaciones + No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 2,48 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: 1,88 cm, Lista con tabulaciones + No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,23 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,25 cm, Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: 1,88 cm, Lista con tabulaciones + No en 1,27 cm

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato ...

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

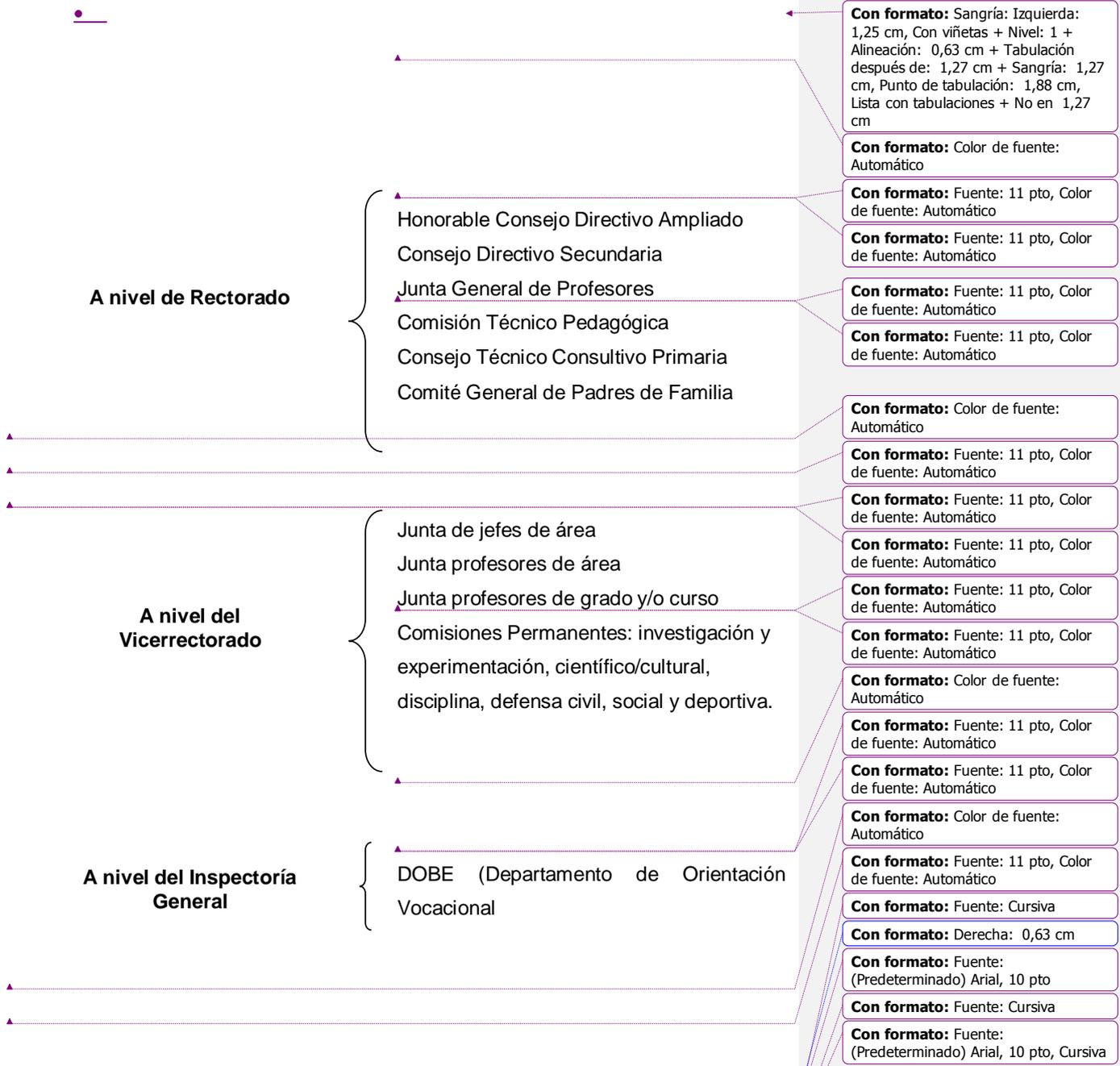
Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

⁸⁹ Teoría de la Organización y Tipos, www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo

♦ **Asesor.-** es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y solución de problemas organizacionales. Así tenemos lo siguiente:



Apoyo.- es el encargado de proporcionar apoyo administrativo entregando oportunamente recursos a la organización permitiéndole alcanzar sus objetivos. En el caso de la unidad educativa tenemos lo siguiente:

A nivel de Rectorado

- Departamento Financiero
- Departamento Recursos Humanos
- Departamento de Informática
- Departamento de Secretaria General
- Departamento de Logística Administrativa

A nivel del Vicerrectorado

- Departamento de Logística Educativa

A nivel del Inspector General

- Departamento Orientación Vocacional
- Departamento Médico

Operativos.- es el encargado de la ejecución de los servicios que están directamente relacionados con el cliente externo. el caso de la unidad educativa tenemos lo siguiente:

A nivel de Rector

- Vicerrector
- Inspectoría General

A nivel del Vicerrectorado

- Dirección Pre-primaria
- Dirección Primaria
- Dirección Secundaria

A nivel del Inspector General

- Departamento Profesores guías
- Departamento Instrucción Militar

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Imagen con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,25 cm + Tabulación después de: 1,88 cm + Sangría: 1,88 cm

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato ...

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

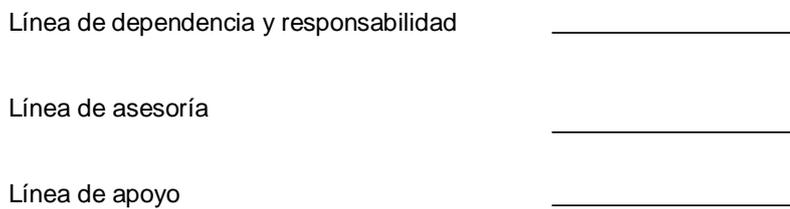
Con formato ...

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato ...

4.7.2.44.6.2.4 Líneas de autoridad y responsabilidad.- “es el canal formal que define la autoridad y responsabilidades del más alto nivel hasta la base de la institución y viceversa; es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales”⁹⁰.

Para ello se debe especificar claramente la interrelación que existe entre las personas, unidades y la organización, indicando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir de forma vertical y horizontal dentro de la Unidad Educativa. Se utilizará la siguiente simbología:



4.6.2.5 Organigrama Estructural.- es la representación grafica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización⁹¹.

⁹⁰ Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos de la SENRES - Página 101

⁹¹ Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos de la SENRES - Página 11

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Izquierda

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Izquierda

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Esquema numerado + Nivel: 4 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 1,9 cm + Sangría: 1,9

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

- Y en forma general sirve para: descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, comunicar la estructura organizativa y reflejar los cambios organizativos.

Una vez identificado el marco teórico de la funcionalidad de un organigrama dentro de una institución y/o empresa; se ha tomado en cuenta estos factores para diseñar el nuevo organigrama para la Unidad Educativa:

- ✚ El organigrama por su ámbito es general⁹³ ya que contiene la información representativa de la Unidad Educativa hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características ya analizadas anteriormente:

- ✚ Y según la forma y disposición geométrica de los organigramas el que se ha planteado para la Unidad Educativa es de tipo Vertical (tipo clásico): que representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

4.7.2.5 En el Gráfico No. 4.8.14 se muestra la propuesta del organigrama estructural de la Unidad Educativa:

- Con formato ...
- Con formato ...
- Con formato ...
- Con formato: Numeración y viñeta ...
- Con formato ...
- Con formato: Numeración y viñeta ...
- Con formato ...
- Con formato: Numeración y viñeta ...
- Con formato ...
- Con formato: Numeración y viñeta ...
- Con formato ...
- Código de campo cambiado ...
- Con formato ...

⁹³ www.promonegocios.net/tiposdeorganigramas.htm

|

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Gráfico No. [4.814](#)
Organigrama Estructural

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 11 pto, Color de fuente: Automático

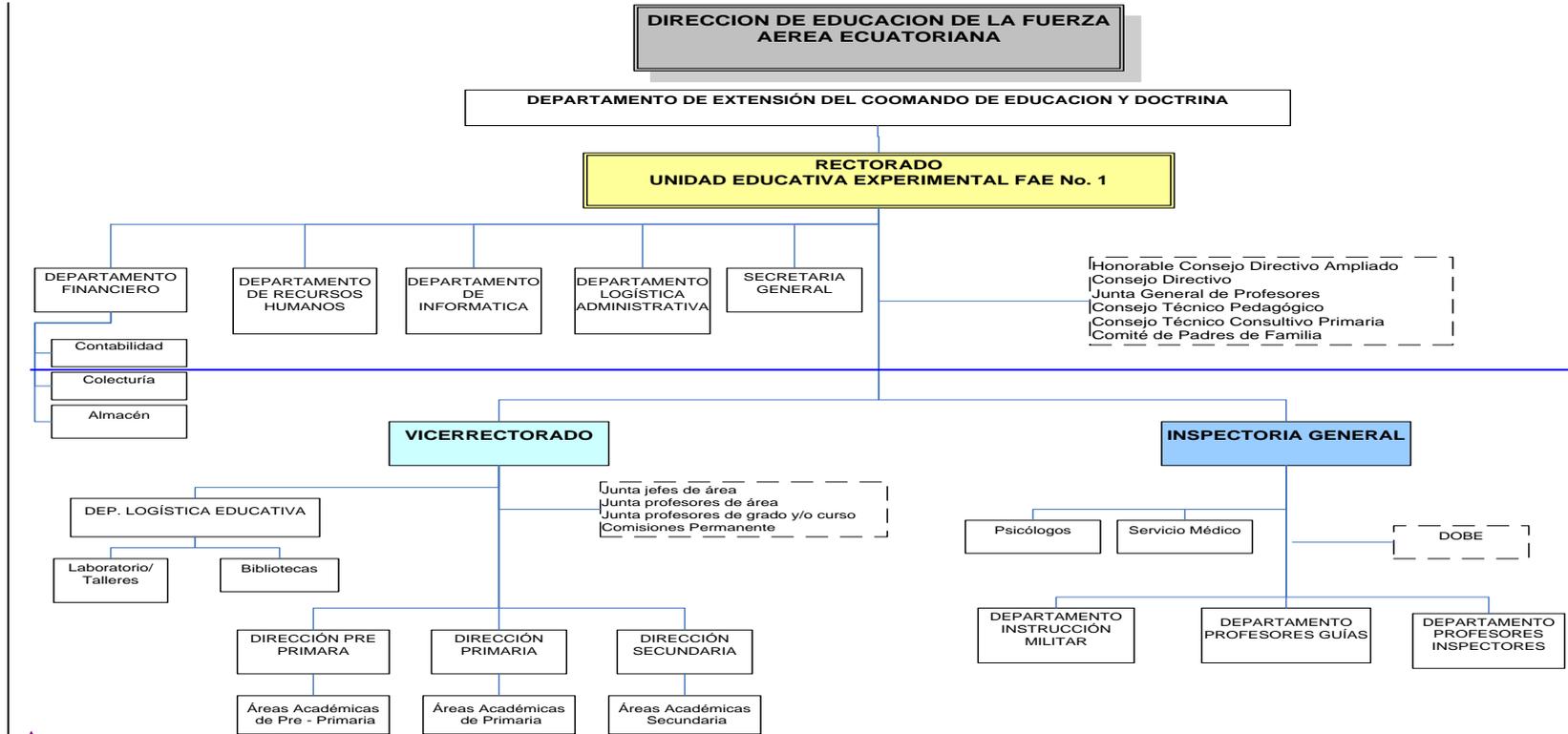
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

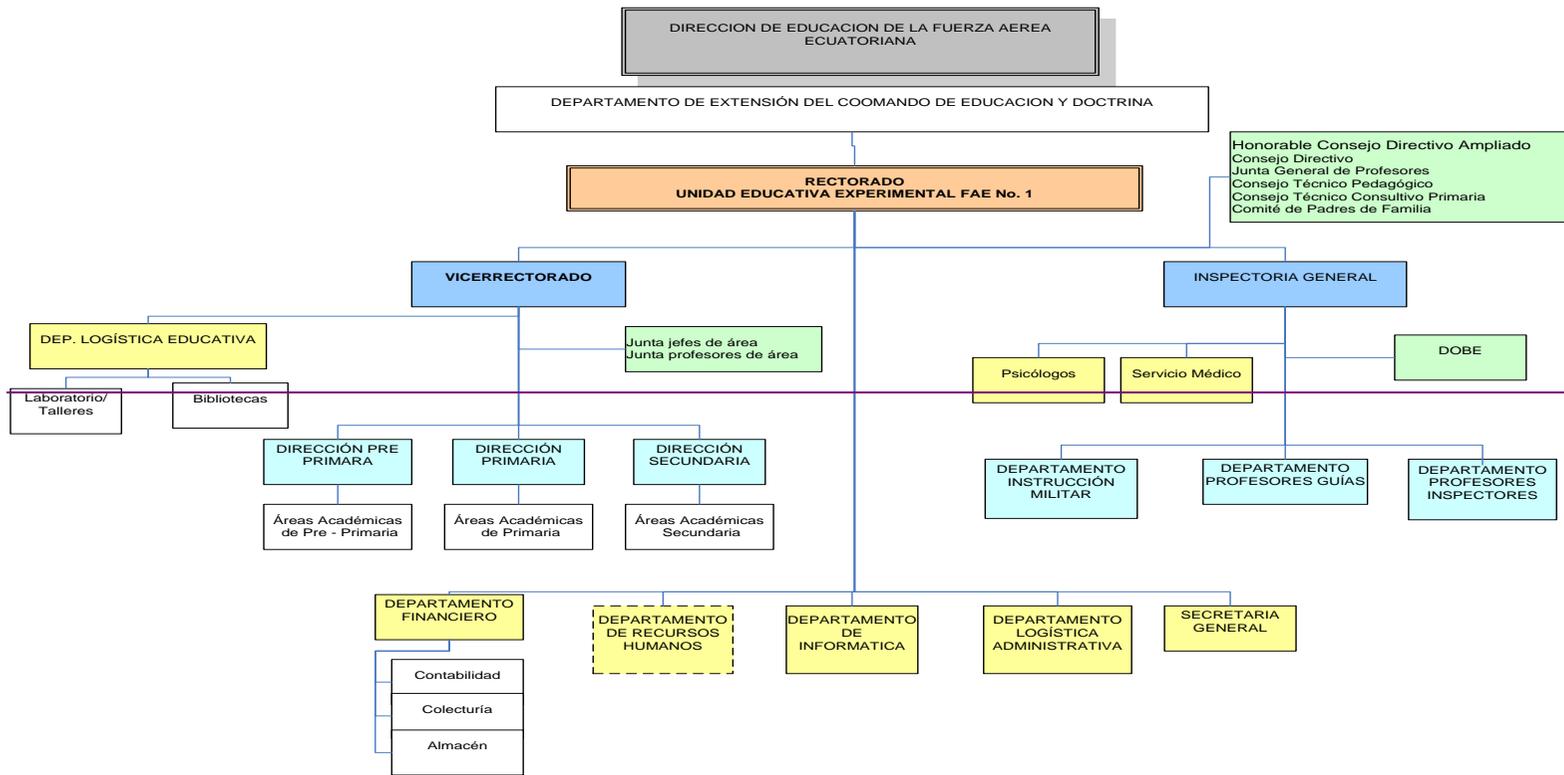
Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

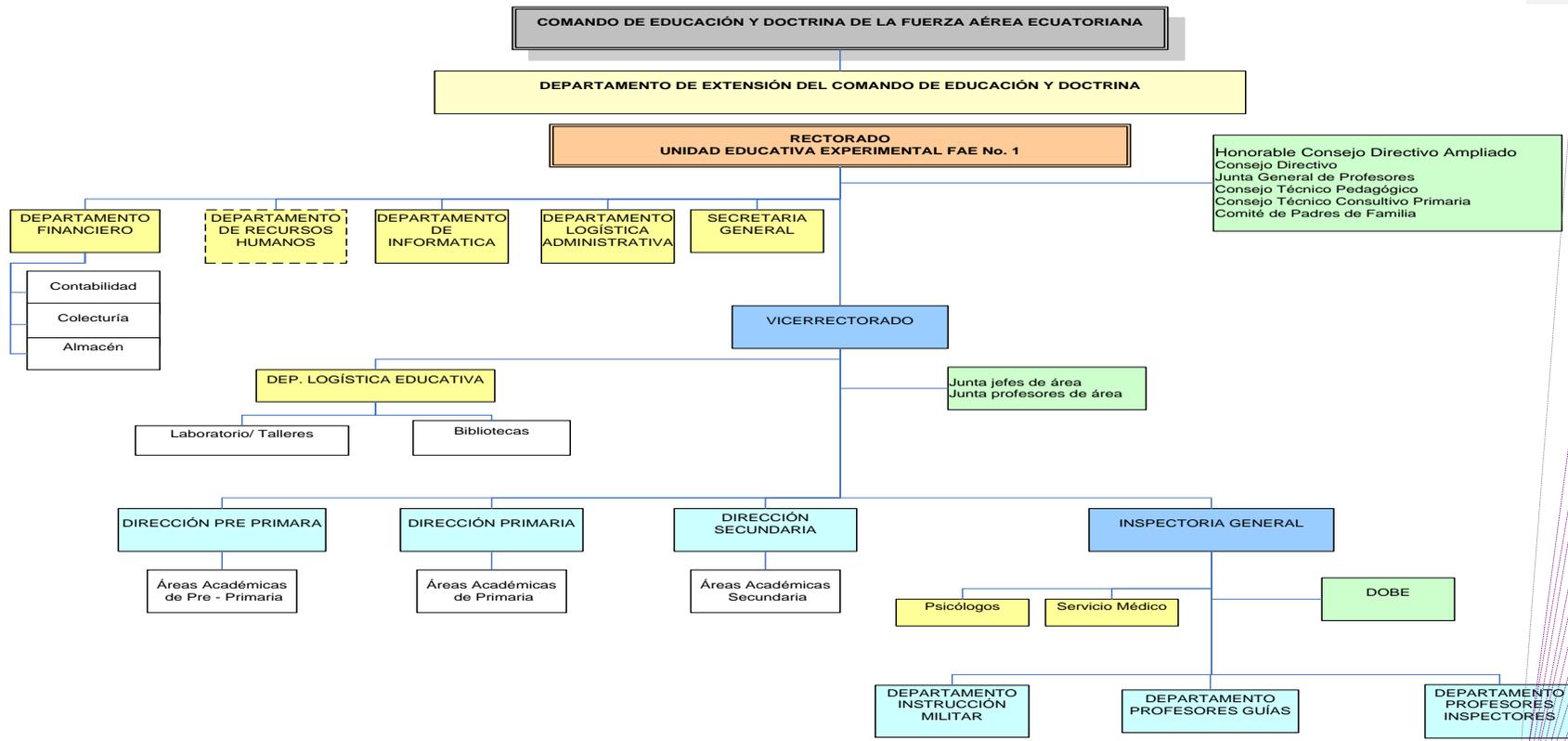


Con formato: Fuente: 11 pto
 Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: Cursiva
 Con formato: Derecha: 0,63 cm
 Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
 Con formato: Fuente: Cursiva
 Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva



- Con formato: Fuente: cursiva
- Con formato: Derecha: 0,63 cm
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto
- Con formato: Fuente: cursiva
- Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, cursiva



Elaboración Fuente: Curso Taller
 Autor: Elaboración: Maité Salazar C.

Código de campo cambiado

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 11 pto, Color de fuente: Automático

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Derecha: 0,63 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Izquierda: 3,17 cm, Derecha: 3,17 cm, Arriba: 2,54 cm, Abajo: 2,54 cm, Ancho: 21 cm, Alto: 29 cm, Distancia del pie de página desde el borde: 1 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

CAPITULO V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.1. INTRODUCCION

El manual de procedimientos es un documento que contiene políticas, objetivos, metas, estrategias, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamiento de las unidades y procesos de la institución

Un procedimiento se define como “*La forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso*”, considerando esta definición, el presente manual describe todos los procedimientos y directrices generales de la gestión de la Unidad Educativa, definiendo el ¿Quién?, el ¿Qué?, el ¿Cuándo? y el ¿Dónde?, de cada uno de los procedimientos identificados, así:

- Describe como llevar a cabo los procedimientos, y
- Define los métodos, proveen instrucciones, asignan autoridades y responsabilidades para llevar a cabo los procedimientos.

5.2. MODELO DE HOJA DE MEJORAMIENTO

Para la descripción de la documentación del procedimiento se utiliza la siguiente estructura y componentes:

5.2.1. ~~5.2.1.~~ Encabezado

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

Es una identificación básica del procedimiento, que contiene: el código, el número de páginas, el área, el nombre del proceso, subproceso, procedimiento; y quienes son las personas que elaboran el manual quien revisa y aprueba.

El siguiente gráfico muestra un ejemplo del encabezado que se utilizará para el manual de funciones

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm

Gráfico 5.1

Encabezado de la Hoja de Mejoramiento

Con formato: Subrayado

	UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1		Código: 1.1.1
			Página 146 de 170
			Versión No. 001
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
PLANIFICACION Y EVALUACION	GOBERNANTE	PLANIFICACION	Planificación estratégica
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Maité Salazar C.	Dr. Gabriel Osorio V.	Dr. Danilo Torres C.	

Fuente: Presentación de metodología de un Manual de procedimientos

Elaboración: Dirección de Planificación FAE

5.2.2. Contenido

Es una explicación mas detallada del procedimiento y contiene los siguientes elementos:

- ✚ **Objetivo.-** Señala la razón o finalidad que tiene el procedimiento, ¿Por Qué? y ¿Para Qué?.
- ✚ **Alcance.-** Señala el área, producto o proceso al que aplica el procedimiento.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

- ✚ **Responsabilidades.-** Establece la responsabilidad y autoridad de los roles organizacionales que intervienen.
- ✚ **Normas Generales.-** Otros documentos con los que se relaciona o restringe al procedimiento, puede ser de origen interno o externo
- ✚ **Descripción de actividades y tareas.-** Es el detalle de las actividades de un procedimiento de manera textual y de forma gráfica.

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

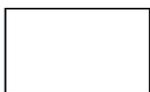
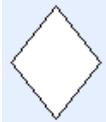
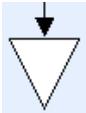
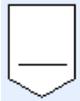
✚ **Diagrama de flujo.-** Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo.

Los símbolos que se utilizaran en el manual de funciones serán utilizados en el manual son los normalizados por la organización ANSI (American National Institute), que categoriza cada una de las actividades del proceso con la intención de establecer acciones de mejoramiento.

Cuadro No. 5.1

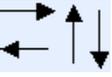
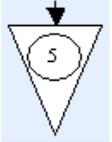
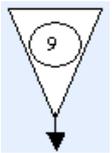
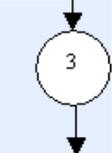
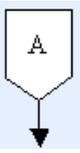
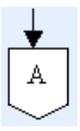
Simbología ANSI para diagramación de procesos

Con formato: Subrayado

	Terminal.- indica el inicio o terminación de procedimientos
	Actividad.- Representa la realización de una actividad, relativa a un procedimiento.
	Distribución.- Indica que un documento utilizado, es distribuido en una actividad determinada.
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos.
	Archivo definitivo.- Representa un archivo común y corriente, donde se conserva un documento permanentemente.
	Conector de página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

	<p>Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas actividades.</p>
	<p>Archivo temporal (entra a).representa un archivo provisional. El número indica en que actividad se volverá a utilizar el documento.</p>
	<p>Archivo temporal (sale de), representa un archivo provisional, el número indica en que actividad se archiva temporalmente el documento.</p>
	<p>Conector de actividad, representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, pudiendo estar en la misma página o de una página a otra el número indica la actividad del procedimiento en cuestión.</p>
	<p>Conector de página (inicio de página).- Representa la conexión o enlace de página con otra diferente de la que proviene.</p>
	<p>Conector de página (fin de página.- Representa la conexión o enlace de página con otra diferente en la que continuará.</p>

Fuente: Presentación de metodología de un Manual de procedimientos

Elaboración: Dirección de Planificación FAE

✚ **Matriz de carga.-** descripción de tiempos requeridos para la ejecución de cada actividad; así como el valor agregado de la misma al cliente, a la organización y sin valor agregado.

Gráfico No. 6.2

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

Formato de Matriz de Carga

Con formato: Subrayado

ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO													
PROCESO ACTUAL	X												
PROCESO MEJORADO													
PROCESO	Gobernante				SUBPROCESO			Planificación					
PROCEDIMIENTO	Planificación Estratégica				CODIGO			1.1.1					
Jornada de trabajo (horas):	8				Tiempo (minutos)			15890					
Días laborables	22				Costo (dólares)			\$ 4.693,97					
1 hora (en minutos)	60				Frecuencia (año)			0,2					
1 día (en minutos)	480				Eficiencia del Tiempo			76,7%					
1 semana (en minutos)	2400				Eficiencia del Costo			95,0%					
1 mes (en minutos)	10560												
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	VA (Valor agregado)	NVA (sin valor agregado)					Tiempo (minutos)		Costo (dólares)		Observaciones
				Preparación y recepción	Demora	Transporte	Control	Archivo	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	

Fuente: Presentación de metodología de un Manual de procedimientos

Elaboración: Dirección de Planificación FAE

✚ **Formularios.-** diseño de documentos que se generen en la ejecución de cada procedimiento.

5.3. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de proceso permite determinar cuantos procedimientos son los que deben documentarse según el trabajo realizado en el modelador de procesos BPWIN; mostrando el código que fue generado en el software y a que nivel se encuentran los procesos. Para el presente manual se documentarán un total de 32 procedimientos, de los cuales 22 son procesos de diseño nuevo es decir, que se están planteando, y 10 son procedimientos mejorados.

A continuación el cuadro de los procedimientos de la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1:

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

Cuadro No. 5.1
Inventario de procesos

Con formato: Subrayado

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

INVENTARIO DE PROCESOS	CÓDIGO BPWIN	MAPEO DE PROCESOS				
		NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	# PROCEDIMIENTOS
UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1	0	X				
PROCESO GOBERNANTES	1		x			
PLANIFICACION	1.1			x		
Planificación Estratégica	1.1.1				x	x
Planificación operativa anual por áreas	1.1.2				x	x
EVALUACION Y CONTROL	1.2			x		
Control de la gestión	1.2.1					x
Auditoría Interna	1.2.2					x
PROCESOS PRODUCTIVOS	2		x			
DISEÑO CURRICULAR	2.1			x		
Definición de la estructura curricular	2.1.1				x	x
Elaboración de perfiles de ingreso y egreso	2.1.2				x	x
Elaboración del mapa curricular	2.1.3				x	x
Elaboración del plan de enseñanza	2.1.4				x	x
ADMINISTRACION DE LA GESTION EDUCATIVA	2.2			x		
Diseño del Servicio	2.2.1				x	x
Admisión y matrículas	2.2.2				x	x
Registro y legalización de notas	2.2.3				x	x
EJECUCION DEL DISEÑO CURRICULAR	2.3			x		
Planificación de la asignatura	2.3.1				x	x
Elaboración plan unidad didáctica	2.3.2				x	x
Preparación de material didáctico	2.3.3				x	x
Desarrollo de actividades del plan de clase	2.3.4				x	x
EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA	2.4			x		
Planificación de la evaluación	2.4.1				x	x
Ejecución de la evaluación	2.4.2				x	x
Definición de acciones correctivas y preventivas	2.4.3				x	x
PROCESOS HABILITANTES	3		x			
APOYO ADMINISTRATIVO	3.1			x		
Administración del Recurso Humano	3.1.1				x	
Planificación de la obtención	3.1.1.1					x
Análisis de puestos	3.1.1.2					x
Obtención del RRHH	3.1.1.3					x
Control de la productividad	3.1.1.4					x
Gestión Financiera	3.1.2				x	
Planificación de la gestión financiera	3.1.2.1					x
Ejecución del presupuesto	3.1.2.2					x
Registros Contables	3.1.2.3					x
Elaboración y Ejecución de pagos	3.1.2.4					x
Gestión de Servicios Institucionales	3.1.3				x	
Abastecimientos educativo	3.1.3.1					x
Infraestructura	3.1.3.2					x
Transporte	3.1.3.3					x
APOYO ACADEMICO	3.2.1				x	x
Orientación vocacional						
Servicio Médico						
Servicio de Biblioteca						
TOTAL PROCEDIMIENTOS LEVANTADOS						32

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1								
INVENTARIO DE PROCESOS	CÓDIGO BPWIN	MAPEO DE PROCESOS				# PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTO NUEVO	PROCEDIMIENTO MEJORADO
		NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3			
UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1	0	X						
PROCESO GOBERNANTES	1		X					
PLANIFICACION	1.1			X				
Planificación Estratégica	1.1.1				X	X	X	
Planificación operativa anual por áreas	1.1.2				X	X	X	
EVALUACION Y CONTROL	1.2			X				
Control de la gestión	1.2.1					X	X	
Auditoria Interna	1.2.2					X	X	
PROCESOS PRODUCTIVOS	2		X					
DISEÑO CURRICULAR	2.1			X				
Definición de la estructura curricular	2.1.1				X	X		X
Elaboración de perfiles de ingreso y egreso	2.1.2				X	X		X
Elaboración del mapa curricular	2.1.3				X	X		X
Elaboración del plan de enseñanza	2.1.4				X	X	X	
ADMINISTRACION DE LA GESTION EDUCATIVA	2.2			X				
Diseño del Servicio	2.2.1				X	X	X	
Admisión y matrículas	2.2.2				X	X		X
Registro y legalización de notas	2.2.3				X	X		X
EJECUCION DEL DISEÑO CURRICULAR	2.3			X				
Planificación de la asignatura	2.3.1				X	X	X	
Elaboración plan unidad didáctica	2.3.2				X	X		X
Preparación de material didáctico	2.3.3				X	X	X	
Desarrollo de actividades del plan de clase	2.3.4				X	X		X
EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA	2.4			X				
Planificación de la evaluación	2.4.1				X	X	X	
Ejecución de la evaluación	2.4.2				X	X		X
Definición de acciones correctivas y preventivas	2.4.3				X	X	X	
PROCESOS HABILITANTES	3		X					
APOYO ADMINISTRATIVO	3.1			X				
Administración del Recurso Humano	3.1.1				X			
Planificación de la obtención	3.1.1.1					X	X	
Análisis de puestos	3.1.1.2					X	X	
Obtención del RRHH	3.1.1.3					X	X	
Control de la productividad	3.1.1.4					X	X	
Gestión Financiera	3.1.2				X			
Planificación de la gestión financiera	3.1.2.1					X	X	
Ejecución del presupuesto	3.1.2.2					X		X
Registros Contables	3.1.2.3					X		X
Elaboración y Ejecución de pagos	3.1.2.4					X	X	
Gestión de Servicios Institucionales	3.1.3				X			
Abastecimientos educativo	3.1.3.1					X	X	
Infraestructura	3.1.3.2					X	X	
Transporte	3.1.3.3					X	X	
APOYO ACADEMICO	3.2.1				X	X		
Orientación vocacional							X	
Servicio Médico							X	
Servicio de Biblioteca							X	
TOTAL PROCEDIMIENTOS LEVANTADOS						32	22	10

Elaboración Fuente: Curso Taller
Autor Elaboración: Maité Salazar

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Centrado

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 36 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE No. 1

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 36 pto, Negrita

Con formato: Centrado

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 36 pto, Negrita

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 36 pto, Negrita

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 36 pto

Con formato: Fuente: 36 pto

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 24 pto

Con formato: Centrado

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se ha finalizado el proyecto de tesis denominado “Modelo Organizacional por procesos para la Unidad Educativa Experimental FAE No. 1”, es necesario resumir los puntos más importantes que se han desarrollado a lo largo de la investigación en donde se han determinado factores claves de orden positivo como negativo para la Institución; y a su vez realizar las recomendaciones de cambio necesarias para que la Unidad Educativa trabaje de forma eficiente y competitiva y entregue un servicio de calidad a sus clientes.

CONCLUSIONES:

- ✚ La falta de un direccionamiento estratégico actualizado ha incidido en que la Institución no logre definir objetivos, políticas y estrategias para generar cambios visibles que contribuyan al desarrollo y crecimiento en sus ámbitos educativos, administrativos, tecnológicos y financieros con los que cuenta la Unidad Educativa para ofrecer sus servicios educativos.

La Unidad Educativa Experimental FAE No. 1 presenta una estructura administrativa (orgánico, funcional y de posición) compleja, con exceso de unidades administrativas y puestos de trabajo; lo que da como resultado que se confundan los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y responsabilidad lo que repercute a que los procesos internos realizados por la Institución no sean eficientes; siendo ésta su principal debilidad.

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

En la parte interna de la Unidad Educativa, se evidencia incompatibilidad o duplicidad de funciones, es decir, el personal que labora en la Unidad Educativa no cumple con su perfil o realiza actividades que no le competen a su puesto de trabajo, debido a que no presentan un manual de descripción y especificación del puesto, por lo que los empleados de la Unidad Educativa no cumplen con un perfil técnico y profesional adecuado para el desempeño de las funciones.

La Unidad Educativa no ha desarrollado, ni ha identificado procesos en la Institución, razón por la cual, se realizan pasos innecesarios en las actividades administrativas, existiendo un desperdicio tanto de recursos económicos como materiales así como de tiempo; lo que determina que la Institución no este desarrollando una gestión administrativa de calidad de forma tal que ésta sea en beneficio de los clientes tanto internos como externos.

La Unidad Educativa no cuenta con un plan estratégico formalmente establecido lo cual dificulta la toma de decisiones a nivel interno y la optimización de los recursos con los cuáles cuenta para realizar la gestión educativa, además de que resulta más difícil el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales por parte de los miembros que forman parte de la Institución.

No existe mecanismos de programación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión de las unidades educativas por parte del Departamento de Extensión del Comando de Educación Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana; por tanto no se conoce cuales son las prioridades de la Unidad Educativa en términos académicos, pedagógicos, administrativos y financieros.

La capacidad instalada de la Unidad Educativa no es la adecuada, ya que la institución no se proyecta conforme a la demanda ya que la falta de espacio físico hace que muchas de la veces se debe rechazar a los aspirantes que desean ingresar a la institución para su formación educativa a nivel básico y medio.

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático

- RECOMENDACIONES:

- ✚ Se recomienda que se actualice y reestructure el direccionamiento estratégico principalmente redefiniendo la misión institucional, que a su vez debe estar dada por el compromiso de la alta dirección, la identificación de las necesidades de los clientes internos y externos de la Institución; y a un análisis profundo la situación actual de la Institución; con el objeto de ofertar a los clientes actuales y potenciales un servicio de calidad cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Diseñar una nueva estructura organizacional basada en procesos, en donde se aplique una organización lineal que conserve la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un sólo jefe por cada función en especial; y que también dependerá de las necesidades de la Institución, de la misión, visión y de los servicios institucionales, por lo tanto, estas unidades administrativas deben estar claramente definidas y justificadas.

Una vez que se ha diseñado la nueva estructura orgánica para la Unidad Educativa, es recomendable realizar un manual de funciones de las unidades administrativas que han sido ya identificadas, para que el personal cumpla con un perfil técnico y profesional adecuado; es decir, que el personal a más de conocer cuál es su jefe inmediato superior y en que parte del organigrama se encuentra ubicado, conozca la descripción y la especificación del puesto que ocupará dentro de la Institución; con el único objetivo de que se trabaje de forma más eficiente teniendo como resultado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Plantear un modelo organizacional por procesos basados en el objetivo de maximizar el valor para el cliente y renovando los procesos administrativos para ser una Institución eficiente y competitiva, fortaleza que le ayudará a permanecer en el mercado; permitiendo a su vez integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para la Unidad. Educativa.

Es recomendable realizar un levantamiento de la información con lo que puede determinar aquellas actividades que agregan valor al cliente y a la Institución.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

Además de que se debe identificar la cadena de valor y el flujo de los procedimientos, a fin de reducir y eliminar pasos innecesarios, minimizar los costos, tiempos, y contar con un servicio de calidad, de eficiencia y productividad.

Se propone lineamientos básicos y las bases fundamentales para la estructuración del Plan Estratégico para la Unidad Educativa Experimental FAE No.1; además de que debe tomarse en consideración los siguientes criterios: concatenación entre la planificación y la estrategias dentro de los planes de la Institución, comunicación de la planificación y las estrategias con el personal de la Institución; y la revisión y mejora continua de la planificación estratégica que dará las pautas correctivas y preventivas de aquellas decisiones han sido tomadas y determinará cuales son las áreas críticas que deben mejorarse.

Se recomienda al Departamento de Extensión que tome en cuenta cuáles son las prioridades de la Unidades Educativas dependientes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, dando cumplimiento a la función que tienen de realizar el seguimiento, la evaluación y el control, determinando sí los planes y programas efectuados por las unidades educativas están dentro del marco lógico de mejoramiento para ofrecer un servicio educativo de calidad.

Es necesario que la Unidad Educativa contemple un proyecto de ampliación y/o construcción de nuevas instalaciones con el objeto de dar cabida a la demanda de alumnos que desean ingresar a estudiar a la Institución; cubriendo a su vez otros servicios institucionales demandados por los clientes nuevos y potenciales. Además en este aspecto se debe aprovechar la fortaleza de ser una institución que tiene un buen nivel de liquidez y utilidades que deben ser reinvertidas en beneficio de la unidad educativa.

Fortalecer el Modelo Pedagógico Conceptual de manera que se defina de forma correcta los lineamientos del diseño curricular, de la administración educativa, de la ejecución del diseño curricular y de la evaluación de la calidad educativa; de

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal: Derecha, Con relación a: Margen, Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo, Ajuste automático

acuerdo a las necesidades educacionales; y junto a esto, promover valores éticos y morales, el ejercicio de la ciudadanía, el respeto y el civismo, a través de procesos de capacitación docente y participación de las familia en la Unidad Educativa.

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial, 10 pto, Cursiva

Con formato: Posición: Horizontal:
Derecha, Con relación a: Margen,
Vertical: 0 cm, Con relación a: Párrafo,
Ajuste automático