



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

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**I PROMOCION**

**Tesis**

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE  
GALÁPAGOS”**

**Autoras:**

**GISSSELLA ANTONIETA PEÑA BELTRÁN**

**KORY VILMA FALCONÍ DUCHICELA**

**Director de Tesis:**

**ING. MARLON ERAZO**

**Sangolqui, 2014**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las señoras  
GISSELLA ANTONIETA PEÑA BELTRÁN Y KORY VILMA FALCONÍ DUCHICELA, como  
requerimiento parcial a la obtención del título de MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, octubre de 2013.

Ing. Marlon Erazo

**DIRECTOR DE TESIS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Gissella Antonieta Peña Beltrán

Kory Vilma Falconí Duchicela

**DECLARAMOS QUE:**

La tesis de grado denominada **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE GALÁPAGOS”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido y veracidad de la tesis de grado en mención.

Puerto Baquerizo Moreno, octubre de 2013.



Gissella Antonieta Peña Beltrán



Kory Vilma Falconí Duchicela

## AUTORIZACIÓN

GISELLA ANTONIETA PEÑA BELTRÁN Y KORY VILMA FALCONÍ DUCHICELA, autorizamos a la escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE GALÁPAGOS”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.



Gissella Antonieta Peña Beltrán



Kory Vilma Falconí Duchicela

## **DEDICATORIA**

A quienes

Se merecen todo nuestro esfuerzo y dedicación.

**Nuestros hijos!!**

## AGRADECIMIENTO

---

A nuestro padre celestial para quien nada es imposible,  
y nos ha permitido concluir una nueva etapa en la vida.

A nuestros **hijos**, los tesoros más preciados que Dios nos confió

A nuestro estimado coordinador de la Maestría, Ing. Galo Moreno

Y en especial, a quien nos dirigió en el desarrollo de la presente tesis,

Ing. Marlon Erazo

**Mil Gracias por ese apoyo incondicional**

Gissella y Kory

## CONTENIDO

Página

Carátula	
Certificación del Director.....	I
Declaración de Responsabilidad.....	II
Autorización.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de Contenidos .....	VI
Introducción.....	1
Resumen.....	3
<b>CAPÍTULO I.- La Planificación Estratégica</b>	
1.1. Definición de Estrategia y Planificación.....	5
1.2. Pasos de la Planificación Estratégica.....	10
1.3. Aspectos relevantes de la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos .....	14
1.3.1. Misión de la Institución.....	15
1.3.2. Visión.....	16
1.3.3. Objetivos Estratégicos de la DPEG.....	15
1.3.4. Valores Corporativos de la entidad.....	16
1.3.5. Políticas.....	16
<b>CAPÍTULO II.- El Cuadro de Mando Integral (BSC)</b>	
2.1. Definición e importancia .....	23
2.1.1. Perspectiva Financiera .....	25
2.1.2. Perspectiva del Cliente .....	26
2.1.3. Perspectiva Interna .....	27
2.1.4. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional .....	29
2.2. Indicadores de Gestión .....	30
2.3. Metodología de la Investigación .....	33
<b>CAPÍTULO III.- Tablas y Gráficos de las Encuestas realizadas</b>	
<b>CAPÍTULO IV.- Direccionamiento Estratégico</b>	
4.1. Definición .....	50
4.2. Herramientas para el Direccionamiento Estratégico .....	51
4.2.1. Desarrollo de una Visión y una Misión .....	52
4.2.2. Fijación de objetivos .....	55
4.2.3. Formulación de estrategia.....	56

	VII
4.2.4. Implantación y ejecución de la estrategia .....	59
4.2.5. Evaluación del resultado.....	62
4.3. Las islas Galápagos como zona de Tratamiento Especial .....	67
4.3.1. Breve caracterización de las Islas Galápagos como Zona de Tratamiento Especial .....	68
4.3.2. Breve descripción de las características de la Oferta educativa en la Isla Galápagos como Zona de Tratamiento Especial.....	69
4.3.3. Análisis del marco normativo y legal en la educación.....	71
4.3.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	72
4.3.3.2. El Plan Nacional de Desarrollo.....	78
4.3.3.2. El Plan Decenal de Educación 2006 - 2015.....	82
4.4. Prioridades del Gobierno en la Educación .....	86
4.4.1. Plan Estratégico del Ministerio de Educación.....	87
4.5. Análisis del direccionamiento estratégico a los elementos de control existentes en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos .....	90
4.6. Necesidades y demandas de los grupos de interés.....	104
4.7. Principios rectores en el Sistema Educativo de Galápagos como Zona de Tratamiento Especial.....	105
4.8. Formulación de la Misión del ente rector de la Educación.....	106
4.9. Valores de la Institución Rectora de la Educación.....	108
4.10. Diseño de la Visión de Futuro del Sistema Educativo de Galápagos.....	109
4.11. Formulación de las 8 políticas del Plan Decenal 2006-201.....	111

**CAPÍTULO 5.- Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos (DPEG).**

5.1. Importancia del diseño.....	116
5.2. Enlace de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	119
5.3. Construcción del Cuadro de Mando integral.....	125
5.4. Operativización del modelo.....	132

**CAPÍTULO 6.- Caracterización y determinación de Proyectos .**

6.1. Caracterización de proyectos viables.....	137
6.2. Determinación de proyectos.....	139
6.2.1. Elaboración de perfiles.....	140
6.2.2. Proyectos a corto plazo.....	140
No 1. Plan para implementar el nuevo sistema informático.....	140
Nº 2. Programa de capacitación y desarrollo profesional.....	146
Nº 3. Implementación y socialización del Cuadro de Mando Integral en la planificación estratégica de la DPEG.....	149
6.2.3. Matrices de impacto para medir avances de proyectos.....	152

	VIII
CONCLUSIONES .....	159
RECOMENDACIONES.....	161
BIBLIOGRAFÍA .....	164
NOMENCLATURA UTILIZADA .....	168
ANEXOS .....	178
A-1 Encuesta dirigida a los clientes internos y externos.....	179
A-2 Acuerdo Ministerial: Reestructura del Miniserio de Educación 039010-.....	181
BIOGRAFÍA DE AUTORAS.....	239

## INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS.....	2
ILUSTRACIÓN 2. ARCHIPIÉLAGO DE COLÓN.....	3
ILUSTRACIÓN 3. DIVISIÓN POLÍTICA DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS.....	6
ILUSTRACIÓN 4. MAPA DE LA ISLA SANTA CRUZ.....	7
ILUSTRACIÓN 5. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS SECTOR EDUCACIÓN.....	12
ILUSTRACIÓN 6. ESTRUCTURA BÁSICA DE LAS UEM.....	15
ILUSTRACIÓN 7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN. ...	21
ILUSTRACIÓN 8. PERSPECTIVAS DEL BSC.....	30
ILUSTRACIÓN 9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
ILUSTRACIÓN 10. ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN.....	35
ILUSTRACIÓN 11. FOTOGRAFÍAS DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN.....	36
ILUSTRACIÓN 12. UBICACIÓN DE LA ESCUELA CAUPOLICÁN MARÍN EN LA PARROQUIA BELLAVISTA.....	38
ILUSTRACIÓN 13. PIRÁMIDE POBLACIONAL DEL ÁREA RURAL DEL CANTÓN SANTA CRUZ.....	41
ILUSTRACIÓN 14. POBLACIÓN CON CAPACIDADES DIFERENTES A NIVEL PROVINCIAL, URBANO Y RURAL.....	43
ILUSTRACIÓN 15. ANALFABETISMO POR GRUPO DE EDAD PROVINCIAL, URBANA Y RURAL.....	48
ILUSTRACIÓN 16. EQUIPAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS A NIVEL CANTONAL.....	49
ILUSTRACIÓN 17. PROBLEMÁTICA AMBIENTAL.....	55

**INDICE DE TABLAS**

TABLA 3.1	Calidad en los servicios.....	35
TABLA 3.2	Tipos de atención.....	36
TABLA 3.3	Funcionalidad de la estructura orgánica .....	37
TABLA 3.4	Confiabilidad en los servicios ofrecidos .....	38
TABLA 3.5	Calidad y calidez en los servicios entregados.....	39
TABLA 3.6	Dificultades en en la entrega de los servicios.....	40
TABLA 3.7	Eficiencia en la administración institucional.....	41
TABLA 3.8	Uso de la tecnología.....	42
TABLA 3.9	Capacitación.....	43
TABLA 3.10	Predisposición al manejo de los servicios informáticos.....	44
TABLA 3.11	Nivel de asesoramiento de la DPEG.....	145
TABLA 3.12	Credibilidad en el servicio de la DPEG.....	146
TABLA 3.13	Necesidad de mejoramiento en la administración .....	147
TABLA 3.14	Demanda de servicios de calidad.....	148

## RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa institucional, mediante el **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos”**. Herramienta útil para medir el desempeño de esta entidad. Se parte de la identificación clara de los términos planificación y estrategia, traducir la visión y la estrategia en objetivos a corto, mediano y largo plazo; cuyos indicadores se alinean en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, de tal forma, que sean favorables a la institución como un sistema de comunicación y de formación. Las tablas y gráficos de las encuestas aplicadas muestran información relevante para la institución, con las cuales se busca alternativas de cambios estratégicos, enfocadas a cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes; así como, las exigencias del nuevo modelo educativo nacional al sistema educativo actual que la provincia de Galápagos -como Zona de Tratamiento Especial- debe cumplir sin desviar la política educativa del organismo central. El análisis del direccionamiento estratégico a los elementos de control institucional lo sustenta el diseño del cuadro de mando integral y el mapa estratégico, empleado como esquema de las relaciones causa-efecto, grafica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara en la toma de decisiones formulismo.

### **Palabras claves:**

cuadro de mando integral, mapa estratégico, relaciones, causa-efecto

**ABSTRACT**

The main objective of this work contributes to the strengthening of institutional administration, through the "Designing a Balanced Scorecard for Strategic Planning of the Provincial Department of Education Galapagos ". Useful for measuring the performance of this entity tool. It starts from the clear identification of the terms planning and strategy , translating the vision and strategy into objectives in the short, medium and long term ; whose indicators are aligned in four perspectives : financial, customer , internal processes , formation and growth , so that are favorable to the institution as a system of communication and training . Tables and graphs of the surveys show information relevant to the institution with which alternative strategic changes sought, and tailored to meet the needs of customers; as well as the requirements of the new national educational model to the current education system that the province of Galapagos , as Special Treatment Area should comply divert - education policy of the central body . The analysis of strategic guidance to the elements of institutional control design sustains scorecard and strategy map , used as a framework of cause and effect , plot strategy deployment for a clearer view in decision making. The conclusions and recommendations presented general deductions of what worked for future research related to the topic feasible motivational tools to develop a substantial change ; and planned not to remain a mere formality .

**Keywords :**

scorecard , strategy map , relationships, cause and effect

## CAPÍTULO I

### LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1.1. Definición de Estrategia y Planificación

La palabra **estrategia** se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Algunos autores coinciden que su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, ya que la palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. Etimológicamente, el término estrategia viene del griego *estrategos* que simboliza “un general”, lo que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra *la teoría del juego*. Aquí definieron la estrategia como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta; este concepto para los empresarios modernos con inclinación competitiva, se presenta con un atractivo diferente, no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, pero sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Su definición partía de la idea

que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Otro autor como Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte entonces en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La

estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica o se dedicará la empresa, así como el tipo de empresa que es, o será”

Basadas en esta última definición, entendemos que la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: 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 bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y 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 entorno y las posibles acciones de los oponentes.

El vocablo **planificación** se define como una herramienta útil que permite la organización para evitar improvisaciones, ésta prevé una secuencia lógica hacia lo deseado. Se visualiza lo que se espera que ocurra

en una institución, porque cada componente trabajado se enfoca al cumplimiento de objetivos y al desarrollo de estrategias.

Es necesario que en el diseño de la planificación intervengan todos los que forman parte de la empresa; ello les permitirá actuar con verdadera participación social y se sentirán comprometidos a velar por el mejoramiento institucional porque conocen sus fortalezas y debilidades institucionales.

Entendiéndose estos dos términos, conviene precisar que la **planificación estratégica** es un instrumento útil, que nos permite trabajar con mejor dirección sin perder de vista la identidad institucional u organizacional, en relación a su entorno actual y futurístico, plasmado en la misión y visión.

El proceso de toda planificación comprende el análisis comparativo de las alternativas, en el que se consideran los factores internos y externos, es decir, construye un puente entre la situación actual y el futuro deseado (Figura 1). Es una herramienta eficaz de gestión que sirve para enlazar organizadamente, la estrategia empresarial y todas las actividades tácticas y operativas de una empresa.

## **1.2. Pasos de la Planificación Estratégica**

Necesario convenir que la planificación estratégica se ordena específicamente a través de los siguientes pasos:

- a) **El Diagnóstico Institucional**, se lo realiza mediante una técnica recomendada, llamada F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este trabajo permite conocer cuáles son los aspectos internos y externos favorables para la institución y cuáles son los principales problemas que se constituyen como debilidades y amenazas para la búsqueda de soluciones específicas. Para ello, es necesario tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales, que se revisarán más adelante, puesto que, el análisis de cada uno por separado determinan cuáles sirven de apoyo para la superación de los mismos.
- b) **La enunciación de objetivos generales y específicos**, que pueden definirse como lo que se quiere alcanzar (Visión) en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores de las acciones que se realizan (Misión) y, al final, se convierten en un elemento útil para la evaluación.
- c) **La formulación de estrategias**, donde la detección de las debilidades sirven para elaborar las estrategias de planificación. Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, sin perder de vista los objetivos planteados en su inicio. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

- d) **El planteamiento de actividades**, indispensable para poner en marcha las estrategias y alcanzar los objetivos, siendo conveniente precisar una lista de actividades en orden cronológico ya que, algunas acciones dependerán del resultado de las anteriores. En el cumplimiento de estas actividades debemos ser cuidadosos con la administración de los recursos.
- e) **Definición de los responsables**, nombrar quienes se comprometen a la ejecución de cada una de las actividades programadas implica desarrollar procesos que requieren definir tareas específicas y trabajar en equipo cuando la responsabilidad es grupal.
- f) **Delimitación del lugar**, es importante determinar dónde se realizará cada actividad para fijar con claridad el espacio de trabajo donde debe cumplirse lo programado de manera concreta.
- g) **Tiempo**, esta variable es fundamental porque nos permite cumplir en el período fijado las actividades propuestas, con ello llevaremos un control y obtendremos mejores resultados en menor tiempo. A cada actividad deberá fijarse un límite de tiempo deducible en día, hora y fecha.
- h) **Uso de los recursos**, estos medios aseguran que la actividad sin duda será un hecho para cumplir con lo planificado y llevarla adelante. Estos recursos se clasifican en: humanos, físicos, tecnológicos, financieros, entre otros.

- **Los recursos humanos**, se refiere al talento humano o personas con quienes se trabaja en la institución, sirven como entes de apoyo y como potencial de quienes nos vamos a valer para el trabajo propuesto.
  
- **Los recursos tecnológicos**, son aquellos elementos que refuerzan el trabajo a desarrollar. Pueden ser: muestras, diapositivas, catálogos, revistas, in focus, entre otros.
  
- **Los recursos físicos**, incluyen los lugares, físicos o virtuales, materiales, círculo de amistades, eventos, stands, exposiciones, ferias, certámenes, viajes al interior, entre otros.
  
- **Los recursos financieros**, que incluyen lo económico, el dinero con que contamos y justificar el gasto en la planificación, puede ser requisito para la expansión del trabajo. Ej.: Costo de viaje y estadía en el interior, entre otros.
  
- **Los recursos organizacionales** tienen que ver con las condiciones que brinda el ejecutor de los productos y toma en consideración, conceptos variados como calidad, presentación, garantía, imagen comercial e institucional, posibilidad de capacitación, premios e incentivos de venta, clima de trabajo, responsabilidad empresarial, etc.

- i) **Ejecución de las actividades**, significa llevar a la práctica todo lo programado, siguiendo la secuencia de los pasos mencionados. Cumplir con los requisitos de la planificación es asegurar el desarrollo de una planificación con eficiencia y eficacia.
- j) **Evaluación**, este proceso de medición satisface preguntas como: ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo?, ¿Qué se podrá hacer?; generalmente, se concibe la evaluación como el final de la puesta en marcha de lo planificado; pero no es así. Este proceso debe ser constante porque ayuda a la reflexión sobre lo que se hace y permite cambiar o mejorar sobre la marcha cuando algo no anda bien.

Los pasos o fases del proceso de planificación se resumen en el gráfico 1, cuyos resultados del control y evaluación a las metas y sus objetivos sirven para medir la gestión y retroalimentar una próxima planificación con énfasis a los aspectos positivos y negativos evaluados a través de sus indicadores. No se puede administrar lo que no se puede medir, es necesario los ajustes y correctivos en el camino; sin lugar a dudas, es un aprendizaje organizacional y de mejora continua en favor de lo proyectado, en este caso, de la planificación institucional.



**GRÁFICO 1**

Fuente: Módulo de Maestría de Planeación Estratégica

### **1.3. Aspectos relevantes de la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos (DPEG)**

“...En la Planificación Institucional DPEG 2009-2014 se plasman varias estrategias fundamentales para que los objetivos estratégicos planteados consigan el éxito deseado en cumplimiento de los cambios propuestos favorables a nuestra provincia... se propone además, diseñar y aplicar un sistema de seguimiento, control y evaluación de la Reforma Educativa Integral de Galápagos para asegurar el cumplimiento de los fines y objetivos de la educación insular y nacional; a la vez, se expone la necesidad de socializar a la comunidad local, nacional e internacional las nuevas propuestas pedagógicas-curriculares, sus avances y logros con miras a obtener el respaldo y apoyo para la REIG. ...”

“Organizaciones nacionales gubernamentales y no gubernamentales e internacionales y la comunidad educativa insular, se encuentran empeñados en realizar significativos esfuerzos en el sentido de diseñar en Galápagos una Reforma Educativa Integral, que responda a las necesidades de preservación y conservación de sus ecosistemas y especies endémicas, únicas en el mundo; en el afán de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en el contexto del desarrollo sustentable... Es preciso, entonces, diseñar y desarrollar la Reforma Educativa Integral de Galápagos “REIG”, orientada a la construcción de un nuevo orden, que apunte a convertirnos en actores competentes de la educación, y combinar de manera equilibrada los objetivos del desarrollo social con los objetivos de conservación y protección ambiental...Quienes buscan altos principios y objetivos de la educación nacional, cosecharán los frutos de sus esfuerzos en la transformación de la educación en las Islas Galápagos. Tenemos listo el navío, izadas las velas y trazando el rumbo, sólo nos falta zarpar al nuevo mundo de nuestra imaginación.”

### **1.3.1. Misión de la Institución:**

“Cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Estado conservando las características propias del ecosistema insular que, a través de sus unidades educativas oferta una educación de calidad y calidez que articula los diferentes componentes mediante el compromiso y participación de la

sociedad que propone una Reforma Educativa Integral e Integrada procurando el desarrollo humano fortaleciendo la investigación, ciencia y tecnología”.

### **1.3.2. Visión:**

“Convertirse en un ente rector constituido en un cuerpo colegiado, generador de un alto nivel gerencial con amplio poder de autogestión y liderazgo en el ámbito educativo y en la producción científica, tecnológica y cultural, con una práctica educativa de excelencia orientada hacia la calidad, equidad y calidez humanística”.

### **1.3.3. Objetivos Estratégicos de la DPEG:**

En el documento de Planificación Estratégica, la DPEG expone:

1.3.3.1. Modernizar la estructura técnica, administrativa, financiera y pedagógica de la DPEG y de las instituciones educativas de la provincia con la reingeniería y rendición de cuentas que garantice un servicio de calidad.

1.3.3.2. Construir un sistema educativo basado en la integralidad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del

nuevo Modelo de Gestión y las ocho políticas del Plan Decenal que oriente la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.

1.3.3.3. Implementar el Diseño Curricular para el sistema educativo de Galápagos que responda a las características del entorno y a las demandas sociales de la región insular con la participación de la sociedad civil.

1.3.3.4. Desarrollar un proceso continuo de mejoramiento de los recursos humanos de la comunidad educativa de Galápagos relacionada con el buen vivir, la conservación y protección de la naturaleza, y respeto a los derechos humanos.

1.3.3.5. Generar cambios en la infraestructura y equipamiento existente de acuerdo a los requerimientos del sistema educativo de Galápagos en función de los principios de calidad y equidad.

1.3.3.6. Diseñar y aplicar un sistema de seguimiento, control y evaluación del quehacer educativo en sus diferentes niveles y modalidades que aseguren el cumplimiento de los fines y objetivos de la educación insular y nacional, a través de sus reformas.

#### 1.3.4. Valores Corporativos:

Esta entidad concomitante a lo establecido por el Ministerio de Educación, mantiene los siguientes principios:

- a. **Jurídico.-** Respeto y aplicación de las normas vigentes.
- b. **Equidad.-** Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas sin discriminación alguna, tengan acceso a los servicios educativos de calidad, de tal forma que provea igualdad de oportunidades para todas/todos los niños/ñas, y para las instituciones que pertenecen a Galápagos.
- c. **Calidad.-** Creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Provincial para un mejor desenvolvimiento y de este modo, ofertar servicios educativos de excelencia para la formación de niños y jóvenes de Galápagos.
- d. **Identidad.-** Ofrecer una entrega educativa con respeto a nuestros valores culturales.

- e. **Dignidad.-** Reconocer al ser humano con todas sus capacidades y potencialidades.
  
- f. **Educación democrática.-** Crítica, participativa y para el desarrollo humano.
  
- g. **Eficiencia.-** Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos: humanos, materiales y financieros.
  
- h. **Pertinencia.-** Necesidad de que el Sistema Educativo Provincial, cuente con un Proyecto Educativo que garantice la formación integral e integrada de los estudiantes, para su inserción creativa, reflexiva y propositiva en la sociedad del conocimiento y la información.
  
- i. **Participación.-** Gestión escolar compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento de las instituciones con la intervención activa y positiva de su comunidad, que permita tomar decisiones en relación a la organización, funcionamiento, evaluación y rendición de cuentas.

**j. Rendición de cuentas.-** Necesidad de que todos los miembros que forman parte del Sistema Educativo provincial rindan cuentas a la sociedad sobre su gestión y calidad de servicio que imparten; para así, garantizar el acceso a la información a través de la implementación de mecanismos idóneos para su efecto. Esto es, generar una cultura de evaluación del desempeño y de rendición de cuentas en nuestra entrega educativa.

#### **1.3.5. Políticas.**

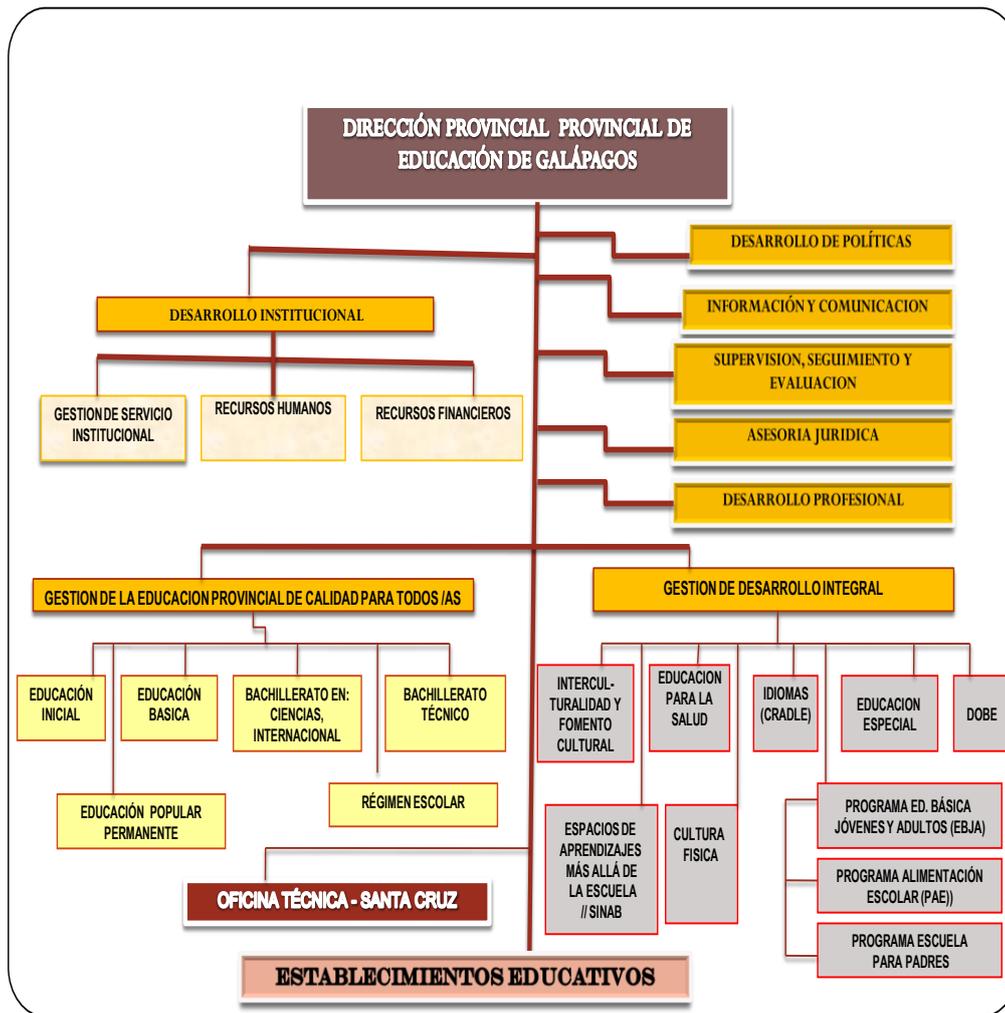
Para efectos del Plan Estratégico se incorporan las Políticas del Plan Decenal; y, los principios contemplados en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo, los mismos fundamentan el Plan Plurianual Institucional (PPI) y el Plan Operativo Anual (POA)., resumido en el Cuadro 1 donde se despliegan las políticas del Plan Decenal relacionado con los objetivos estratégicos del Plan Institucional de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, comprometido con cada área existente, cuyo Orgánico Estructural se exhibe en el Gráfico 2.

Tabla 1

<b>8 Políticas y Principios</b>		<b>Objetivos Estratégicos</b>
1	Garantizar el acceso a una Educación de calidad bajo un enfoque de derechos en las Islas Galápagos.	<b>Construir un sistema educativo basado en la integralidad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo Modelo de Gestión y las ocho políticas del Plan Decenal que oriente la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.</b>
2	P.(5) Mejoramiento de la Infraestructura Física y el Equipamiento de las Instituciones Educativas en la Isla Galápagos.	<b>Modernizar la estructura técnica, administrativa, financiera y pedagógica de la DPEG y de las instituciones educativas de la provincia con la reingeniería y rendición de cuentas que garantice un servicio de calidad.</b>
3	P.(8) Aumento de 0.5% anual en participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar al menos el 6% para inversión en el sector.	<b>Generar cambios en la infraestructura y equipamiento existente de acuerdo a los requerimientos del sistema educativo de Galápagos en función de los principios de calidad y equidad.</b>
4	P.(1) Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años de edad.	<b>Implementar el Diseño Curricular para el sistema educativo de Galápagos que responda a las características del entorno y a las demandas sociales de la región insular con la participación de la sociedad civil.</b>
5	P.(2) Universalización de la Educación General Básica: de primero a décimo años en la Isla Galápagos.	

- 
- |   |   |
|---|---|
| <p><b>6</b> P.(3) Incremento de la Matrícula en el Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente.</p>                          |   |
| <p><b>7</b> P.(7) Revalorización de la Profesión Docente, Desarrollo Profesional, Condiciones de Trabajo y mejoramiento de la calidad de Vida en la Isla Galápagos.</p> | <p><b>Desarrollar un proceso continuo de mejoramiento del talento humano de la comunidad educativa de Galápagos relacionada con el buen vivir, la conservación y protección de la naturaleza, y respeto a los</b></p> |
| <p><b>8</b> P.(4) Erradicación del Analfabetismo y Fortalecimiento de la Educación Básica.</p>  | <p><b>derechos humanos.</b></p>   |
| <p><b>10</b> P.(6) Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación en la Isla Galápagos.</p>   | <p><b>Diseñar y aplicar un sistema de seguimiento, control y evaluación del quehacer educativo en sus diferentes niveles y modalidades</b></p>  |
| <p><b>11</b> <b>Articulación y Rectoría del Sistema Educativo a nivel provincial.</b></p>   | <p><b>que aseguren el cumplimiento de los fines y objetivos de la educación insular y nacional, a través de sus reformas.</b></p>   |
- 

Fuente: Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación 2009-2014.



**GRÁFICO 2**

**Orgánico Estructural de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos**

Elaboración: Autoras

## CAPÍTULO II

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

#### 2.1. Definición e importancia

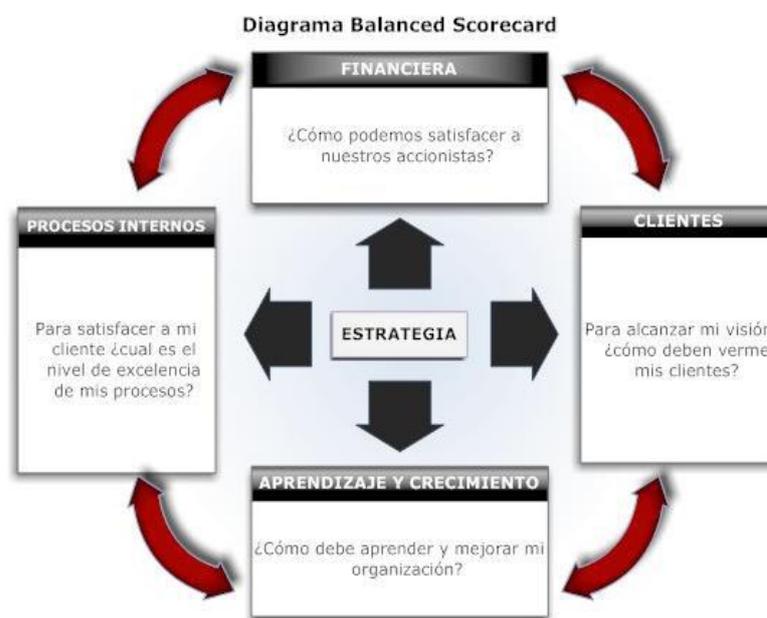
El Cuadro de Mando integral (CMI), creado en 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton, es un modelo de planeación y de gestión con visión de largo plazo que convierte la estrategia en el centro del proceso como objetivos relacionados, medidos según indicadores de desempeño y ligados a planes de acción que permiten una mejor organización entre sus miembros.

Hoy en día, esta herramienta denominada también Balanced Scorecard (BSC) es una de las más efectivas para implementar y desarrollar el Plan Estratégico de una institución, se ha convertido en un sistema de control de gestión que permite medir el progreso de toda organización tanto pública como privada.

“El uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos” Robert S. Kaplan

Es importante tener claro la verdadera misión, visión y los valores corporativos que identifican a la institución; y, es aquí donde la visión y la estrategia se van a convertir en un conjunto de indicadores que darán a conocer la consecución de los objetivos estratégicos que se plantearon.

La visión y la estrategia general de una empresa u organización, se establecen mediante el Cuadro de Mando Integral alrededor de cuatro perspectivas básicas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento. Todas ellas se encuentran vinculadas entre sí, y por si solas constituyen verdaderos mapas estratégicos; sin embargo, es necesario agruparlas dentro del ámbito de una metodología integral.



**Gráfico 3**

Fuente: KAPLAN, Robert NORTON, David; "Cuadro de Mando Integral"

### 2.1.1. Perspectiva Financiera

Se dice por historia, que los indicadores financieros han sido los más utilizados, ya que la inversión y lo económico refleja siempre el estado de una empresa, es decir, se basa en la contabilidad de una organización. En relación con el ciclo de vida de una determinada labor, esta perspectiva señala las siguientes estrategias financieras:

- Las estrategias de crecimiento o de expansión, ejemplo: empresas jóvenes.
- Las estrategias de mantenimiento o sostenibilidad, ejemplo: instituciones actuales que ya están en funcionamiento.
- Las estrategias de madurez o recolección, ejemplo: negocios que se encuentran en su último ciclo de vida.

**¿Qué hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?**

Conocemos que el BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de situaciones

que ya se han realizado. Por tanto, las medidas de actuación financiera indicarán si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

### **2.1.2. Perspectiva del Cliente**

Mide la relación con el cliente y las expectativas que tienen respecto a los negocios. Refleja el mercado en el cual se está compitiendo, esta perspectiva encierra medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

#### **¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?**

Se debe formular bien la estrategia y cimentarla con indicadores esenciales que incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Incluir además, indicadores de valor añadido que la empresa debe aportar a los clientes de segmentos específicos que representan los factores que son

críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

Cliente, Mercado y Competencia son tres términos que se utilizan con frecuencia en esta perspectiva, siendo importante aprender a gestionar y de manera correcta las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela para su satisfacción y su consiguiente fidelidad. Entre las principales estrategias planteadas en esta perspectiva se encuentran: liderazgo de producto y de servicio ofreciendo calidad, tecnología y funcionalidad superior; intimidad con la clientela para convertirnos en sus verdaderos socios; y, la excelencia operativa que permite mantenerse en un precio competitivo con calidad.

### **2.1.3. Perspectiva Interna**

Adecúa los procesos internos de la organización con mira a la satisfacción del cliente para alcanzar un alto nivel de rendimiento financiero. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios en la Harvard School, fue quien introdujo este concepto por primera vez (1985); esta perspectiva se relaciona estrictamente con la cadena de valor (Cuadro 2), que según este autor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

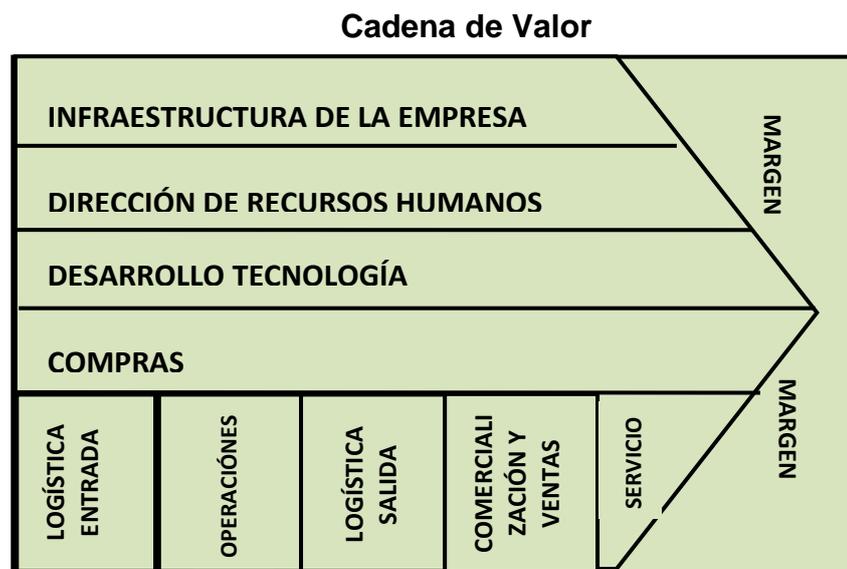
**¿En qué procesos se debe ser excelente para satisfacer esas necesidades?**

Los objetivos del BSC de los procesos internos pueden realzar algunos procesos, que a lo mejor en la actualidad no se están llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Aquí se plantean cuatro procesos:

- De Operaciones, desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- De Gestión de Clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- De Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados.
- Relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene.



**CUADRO 2**

Fuente: M.E. Porter. Tomado del Módulo Cuadro de Mando Integral

#### 2.1.4. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional, de Formación y Crecimiento

Es la cuarta perspectiva del BSC, se la llama también de infraestructura o de innovación, proviene de tres fuentes

principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización que deben constituirse en los cimientos organizativos para crear y consolidar una cultura organizacional.

**¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?**

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC harán ver grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, expondrán qué habrá de precisar para alcanzar una obra que signifique un gran adelanto. Ello implicará que, para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

“Todo modelo de gestión integral considera que las organizaciones deben invertir en el crecimiento de su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en

personal, sistemas y procesos que construyan capacidades para las organizaciones”

## **2.2. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión tienen su origen en la determinación de las variables para cada objetivo, son medidas de resultados de un hecho ejecutado, es decir, qué se debe medir, cuándo, cómo, y quién será el encargado de llevar a cabo la medición. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas; a su vez, describen el desempeño de cómo fueron desarrolladas estas acciones, generalmente, se usan para medir el logro y expresar las metas.

“Son el instrumento central en la medición del desempeño y control de la gestión. Tanto los indicadores de gestión de resultados como los de desempeño, conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, pueden resultar ser parte del desempeño de un nivel superior. Los indicadores de gestión de resultados reflejan la forma cómo influyeron las ideas que fueron tomadas en el pasado, aunque es común que en este caso, no sean lo suficientemente claros para que el personal operativo pueda comprenderlos.

La responsabilidad de resultados nulos o negativos, no pesa sobre nadie ya que los mismos informan algo que ya fue pasado y no hay posibilidades de abrir su resultado. Los indicadores de gestión de

desempeño, señalan las tareas o actividades que deseamos desarrollar en la empresa, mostrándonos los pasos que debemos dar día tras día. Todo indicador implica haber desarrollado previamente un objetivo. Estos indicadores de gestión suelen resultar mucho más accesibles para la gente de línea y debido a que con éstos se mide el desempeño de los procesos de una empresa, el personal empleado suele sentir cierta responsabilidad sobre las variaciones en los resultados”.

Los indicadores de gestión son una herramienta muy útil ya que orientan a toda entidad al mejoramiento continuo, son el medio para llevar a cabo el cumplimiento de la misión, sirven como instrumento de diagnóstico y a la vez ayudan al logro de los fines propuestos.

Para construir indicadores claros y definidos, existe la siguiente clasificación:

- **Cuantitativos:** medidas en números o cantidades; o simplemente un cero absoluto o cero relativo.
- **Cualitativos:** opiniones, medición a través de una fórmula, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- **Directos:** es directa del fenómeno.
- **Indirectos:** son sustitutos o relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.
- **Positivos:** apuntan hacia la equidad.
- **Negativo:** retroceso hacia la inequidad.

- **Operativos:** son utilizados en la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.
- **Estratégicos:** asociados a los mismos objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos.
- **Indicadores guía,** miden el desempeño en los procesos que invocan alcanzar el objetivo.
- **Indicadores de resultados,** calculan los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los mismos.

### 2.3. Metodología de la investigación

La metodología de la investigación utilizada tiene alcance explicativo y descriptivo a la vez; comprende como población investigada un colectivo de la población de Galápagos. Para ello hemos tomado como muestra los siguientes grupos:

2.3.1. Personal de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos: Jefes Departamentales y coordinadores, Personal Administrativo y Auxiliares de Servicios (30 muestras).

2.3.2. Representantes de la Comunidad Educativa de los 23 planteles educativos de la provincia.(135 muestras)

2.3.3. Cinco miembros de cinco instituciones sectoriales: Municipios, Consejo de Gobierno, Fundación Científica Charles Darwin, Parque Nacional Galápagos y MIES-INFA (75 muestras).

2.3.4. Miembros de los diferentes sectores productivos (40 muestras) de los 3 cantones: San Cristóbal, Santa Cruz e Isabela.

Otras técnicas que ha sido pertinente utilizar son: la entrevista tipo cuestionario que han permitido enviarlas por correo a las personas señaladas en la muestra, con el fin de optimar tiempo y facilitar su llenado.

La observación con la finalidad de registrar de manera visual toda información necesaria para el correspondiente análisis de los hechos reales y pertinentes necesarios para el presente trabajo.

Se ha considerado además el uso de matrices para exponer con mejor precisión los proyectos que la Dirección Provincial de Educación de Galápagos puede definir como viables para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en su planificación institucional.

Las fuentes de consulta a través de textos, internet, módulos de estudio, y otros materiales bibliográficos, también forman parte de la metodología de trabajo que serán utilizadas para reforzar los contenidos de la presente investigación.

Dada la importancia de conceptualizar palabras claves que giran en

torno al título de la presente investigación se ha considerado pertinente adjuntar una nomenclatura o glosario de palabras que permitirán familiarizarse con el manejo de términos para su fácil comprensión.

### CAPÍTULO III

#### TABLAS Y GRÁFICOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

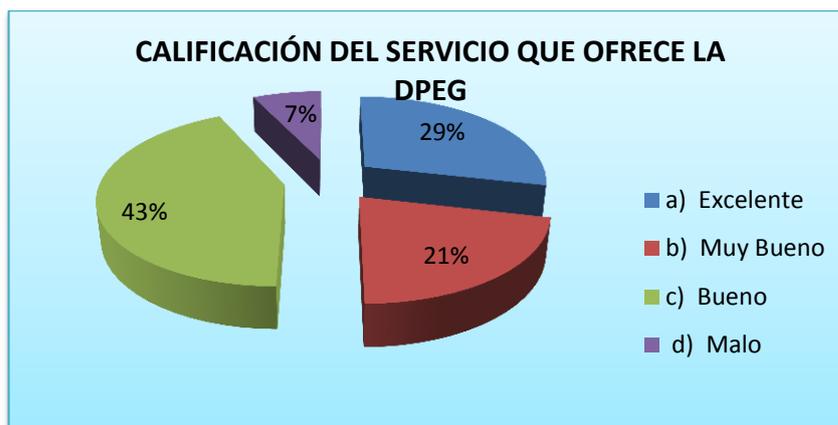
**Item 1.- ¿Califique el servicio que ofrecen los empleados de la Dirección Provincial de Educación a sus usuarios?**

a) Excelente ( ) b) Muy Bueno ( ) c) Bueno ( ) d) Malo ( )

**TABLA 3.1 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO OFRECIDO**

#### Clientes internos y externos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
a) Excelente	80	28.57%	28.57%	28.57%
b) Muy Bueno	60	21.43%	21.43%	50%
c) Bueno	120	42.86%	42.86%	92.86%
d) Malo	20	7.14%	7.14%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.1 CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 1:** De un total de 280 clientes encuestados, el 29% califican como excelente el servicio que reciben de la Dirección de Educación, el 21% lo califica como muy bueno, el 43% como bueno y un 7% lo califica como malo debiendo realizar seguimientos adecuados. Existen un 93 % de aceptación de los servicios.

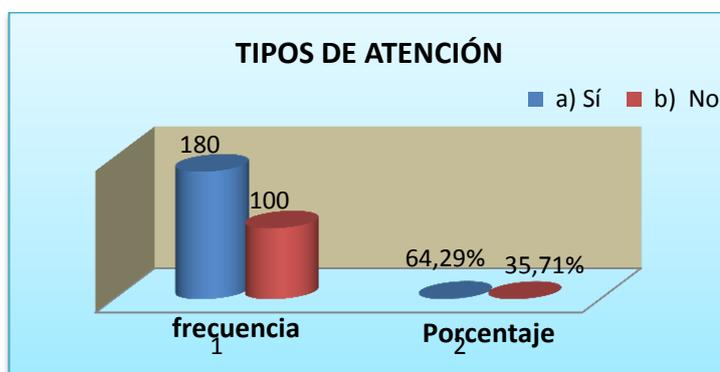
**Ítem 2.- ¿Los trámites requeridos son atendidos con calidad y oportunidad?**

SI ( )                      NO ( )

**TABLA 3.2 ATENCIÓN OPORTUNA**

**Servicio de Calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	180	64.29%	64.29%	64.29%
NO	100	35.71%	35.71%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.2 ATENCIÓN CON CALIDAD Y OPORTUNIDAD**

**Clientes Internos y Externos**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 2:** El 64.29% de los clientes internos y externos califica una atención de calidad y oportuna y el 35.71% indica que la atención es de baja calidad, debiendo la institución buscar estrategias adecuadas para lograr una calificación óptima.

**Ítem 3.- ¿Cree usted que la estructura funcional de la Dirección Provincial es la adecuada?**

SI ( ) NO ( )

**TABLA 3.3 FUNCIONALIDAD ESTRUCTURA ORGÁNICA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	145	48.21%	48.21%	48.21%
NO	135	51.79%	51.79%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 3:** El 51.79% de los clientes internos y externos indica que no consideran adecuada la estructura orgánica de la Dirección de Educación y un 48.21% cree que si es apropiada para la prestación de los servicios educativos.

**Ítem 4.- ¿Cuál es el tiempo que le toma para que sean atendidos sus trámites?**

- a) Inmediato                      b) 1 día                      c) 1 semana                      d) 1

mes

**TABLA 3.4 CONFIABILIDAD EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
a) Inmediato	100	35.71%	35.71%	35.71%
b) 1 día	45	16.07%	16.07%	51.78%
c) 1 semana	60	21.43%	21.43%	73.21%
d) 1 mes	75	26.79%	26.79%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	

Elaborado por: Autoras



**GRÁFICO 3.4 CLIENTES**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 4:** El 35.71% de los clientes nos indicó que la atención a sus trámites era de inmediato, el 16.07% ha sido atendido en un día, el 21.43% ha recibido la atención en una semana y el 26.79% nos indica que su trámite fue atendido en un mes.

**Ítem 5.- ¿Encuentra asesoramiento correcto de los encargados de los procesos cuando lo necesita?**

a) Siempre                      b) De vez en cuando                      c) Nunca

**TABLA 3.5 CALIDAD Y CALIDEZ EN EL ASESORAMIENTO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
a) Siempre	135	48.21%	48.21%	48.21%
b) De vez en cuando	75	26.79%	26.79%	75%
c) Nunca	70	25.00%	25.00%	100.00%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.5 CALIDAD DE ASESORAMIENTO**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 5:** El 48% de los clientes internos y externos manifiestan que siempre reciben asesoramiento oportuno para realizar sus trámites, mientras que el 27% indica que de vez en cuando reciben asesoramiento y un 25% dice en la encuesta que nunca reciben asesoramiento por parte de los funcionarios de la Dirección de Educación.

**Ítem 6.- ¿Cuáles son las principales dificultades que se han presentado en la Institución al entregar o recibir los servicios?**

- a) Demora en la atención de los trámites por desorganización ( )
- b) Mal trato en la atención ( )
- c) Otras razones ( )

**TABLA 3.6 DIFICULTADES EN LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
a) Demora en la atención de los trámites por desorganización.	110	39.29%	39.29%	39.29%
b) Maltrato en la atención	20	7.14%	7.14%	46,43%
c) Otras razones	150	53.57%	53.57%	100.00%
Total	280	100.00%	100.00%	

**GRÁFICO 3.6 TIPO DE DIFICULTAD EN LA DEMANDA DEL SERVICIO**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 6:** De los 280 clientes encuestados el 39% indica que ha tenido demora en la atención de los trámites, el 7% manifestó que recibió maltrato en la atención y un 54% indica que por uno u otro motivo tuvieron dificultades varias para recibir atención a sus trámites.

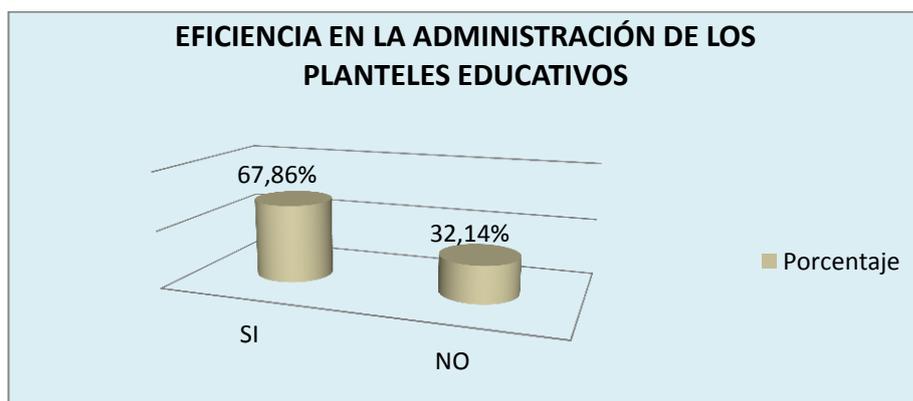
**Item 7.- ¿La administración de los establecimientos educativos es adecuada?**

SI ( )

NO ( )

**TABLA 3.7 EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	190	67.86%	67.86%	67.86%
NO	90	32.14%	32.14%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.7 EFICIENCIA**

Elaborado por: Autoras

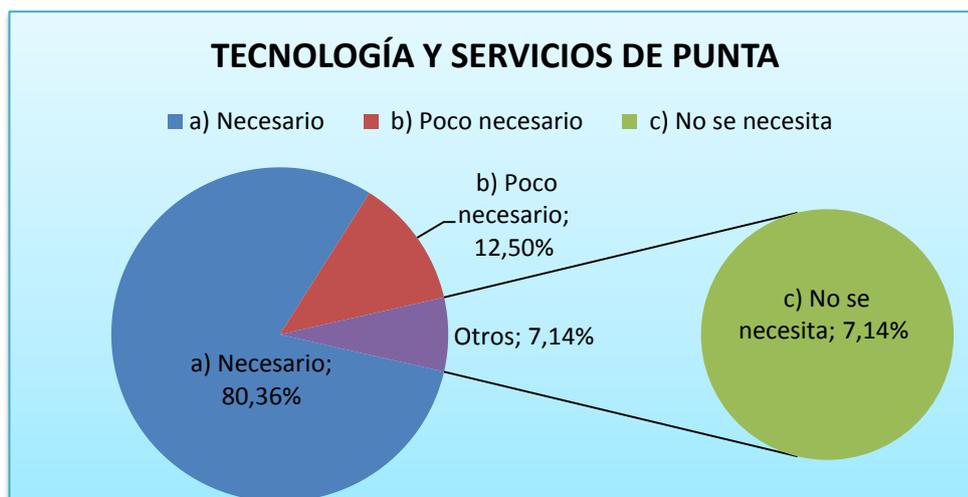
**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 7:** De una muestra de 280 clientes encuestados el 67.86% estuvo de acuerdo en que los establecimientos educativos eran administrados correctamente por la Dirección de Educación, mientras que un 32.14% indicaron que no eran eficientemente administrados.

**Ítem 8.- ¿ Considera necesaria la implementación de un sistema informático de fácil manejo que permita automatizar los trámites y servicios que presta la Dirección de Educación de Galápagos y establecimientos educativos?**

a) Necesario      b) Poco necesario      c) No se necesita

**TABLA 3.8 TECNOLOGÍA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
a) Necesario	225	80.36%	80.36%	80.36%
b) Poco necesario	35	12.50%	12.50%	92.86%
c) No se necesita	20	7.14%	7.14%	100.00%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.8 TECNOLOGÍA DE PUNTA**

Elaborado por: Autoras

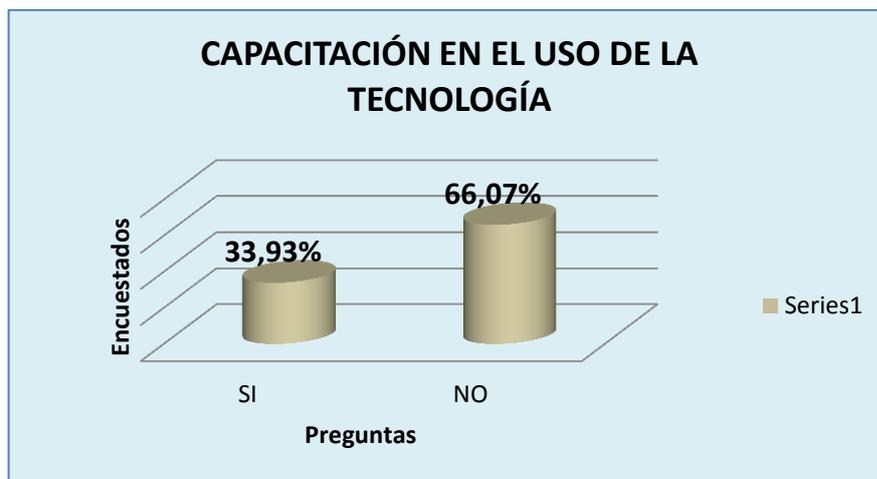
**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 8:** El 80.36% de los clientes encuestados indicaron que es necesario implementar un sistema informático y tecnología de punta que agilicen la atención de los trámites que brinda la Dirección de Educación y los establecimientos educativos de la provincia, un 12.50% manifestó que era poco necesario y un 7.14% contestó que no se necesita tal implementación.

**Ítem 9.- ¿Ha recibido capacitación referente al uso de herramientas informáticas para el manejo de información?**

SI ( )                      NO ( )

**TABLA 3.9 CAPACITACIÓN EN EL USO DE LA TECNOLOGÍA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	95	33.93%	33.93%	33.93%
NO	185	66.07%	66.07%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.9 USO DE TECNOLOGÍA**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 9:** El 66.07% de los encuestados indican que no han recibido capacitación en el uso de herramientas informáticas y un 33.93% que si han recibido esta capacitación.

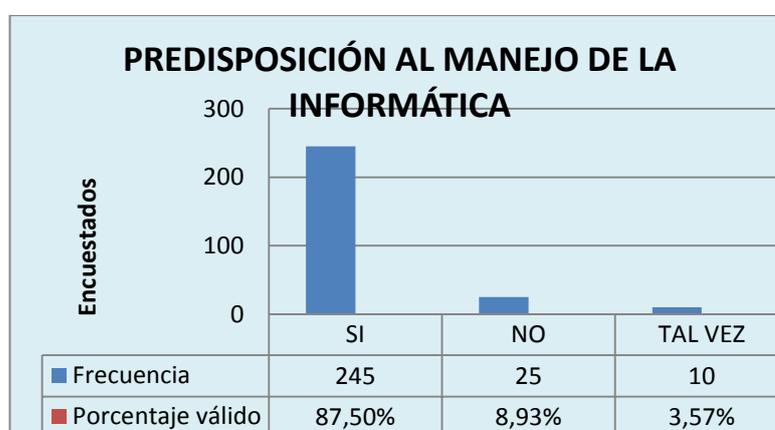
**Item 10.- ¿ Le gustaría participar de una capacitación acerca del manejo de servicios informáticos, aportando al crecimiento de su nivel profesional?**

SI ( )

NO ( )

**TABLA 3.10 PREDISPOSICIÓN AL MANEJO DE LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	245	87.50%	87.50%	87.50%
NO	25	8.93%	8.93%	96.43%
TAL VEZ	10	3.57%	3.57%	100.00%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.10 MANEJO DE SERVICIOS INFORMÁTICOS**

Elaborado por: Autoras

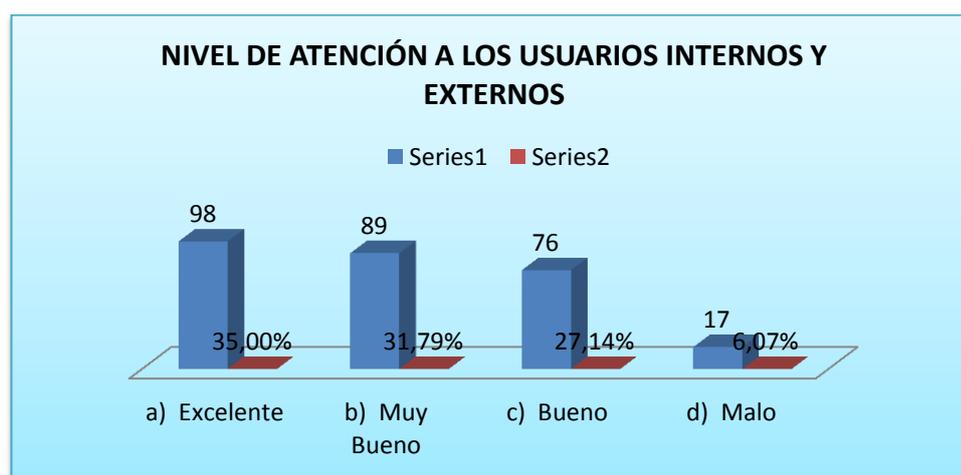
**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 10:** El 87.50 de los clientes internos y externos contestaron que si desean recibir capacitación, 8.93% no desea recibir y el 3.57% esta indeciso de recibir o no la capacitación en manejo de servicios informáticos.

**Item 11.- El nivel de asesoramiento que brinda la Dirección Provincial de Educación a los usuarios internos y externos es:**

- a) Excelente      b) Muy Bueno      c) Bueno      d) Malo

**TABLA 3.11 NIVEL DE ASESORAMIENTO DPEG**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
a) Excelente	98	35.00%	35.00%	35.00%
b) Muy Bueno	89	31.79%	31.79%	66,79%
c) Bueno	76	27.14%	27.14%	93.93%
d) Malo	17	6.07%	6.07%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.11 ASESORAMIENTO**

Elaborado por: Autoras

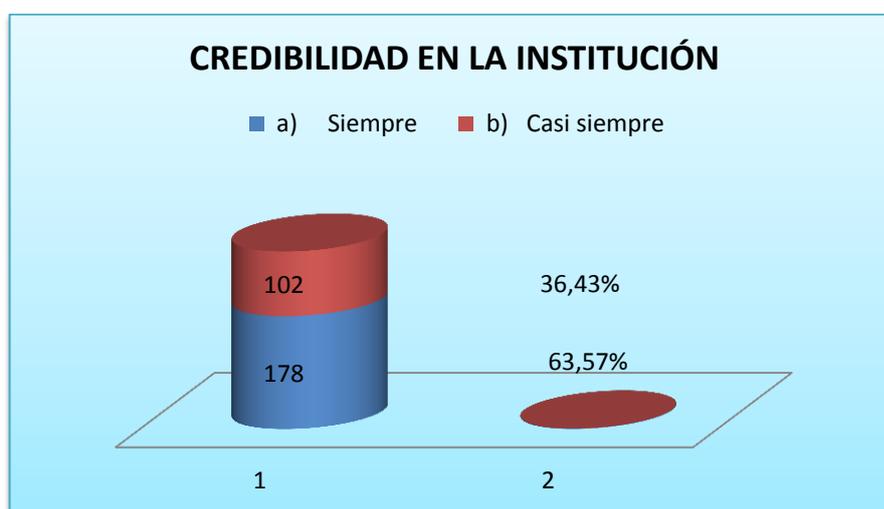
**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 11:** El 35% de los clientes encuestados califican de excelentes el servicio y asesoramiento que reciben en la Dirección de Educación, el 31.79% como muy bueno, el 27.14% bueno y el 6.07 como malo. Lo que nos permite indicar la aceptabilidad de los usuarios a los servicios que presta la institución.

**Item 12.- ¿Con qué frecuencia acude a la Dirección Provincial de Educación y utiliza sus servicios?**

- a) Siempre      b) Casi siempre

**TABLA 3.12 CREDIBILIDAD EN EL SERVICIO DE LA DPEG**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje Acumulado
a) Siempre	178	63.57%	63.57%	63.57%
b) Casi siempre	102	36.43%	36.43%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.12 ACEPTACIÓN DE USUARIOS**

Elaborado por: Autoras

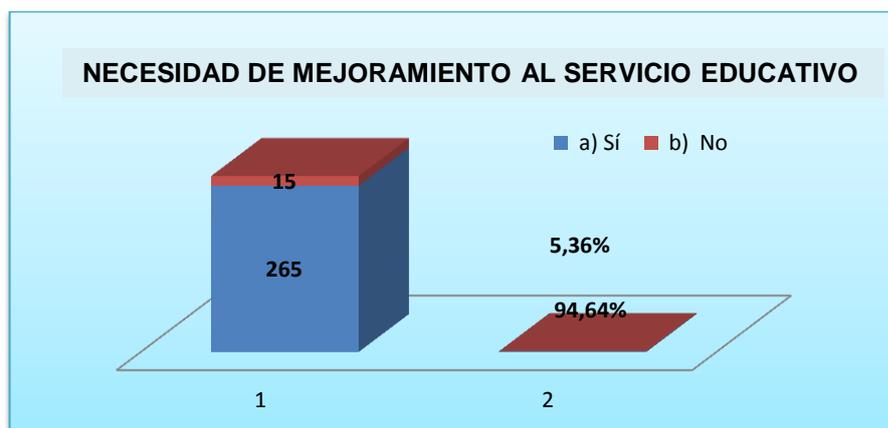
**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 12:** El 63.57% acude siempre y utiliza los servicios de la Dirección de Educación y el 36.43% acude casi siempre.

Item 13.- ¿Cree usted, que debe realizarse una Reingeniería a la Dirección de Educación y establecimientos educativos?

SI ( ) NO ( )

**TABLA 3.13 NECESIDAD DE MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	265	94.64%	94.64%	94.64%
NO	15	5.36%	5.36%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.13 REINGENIERÍA EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA EDUCATIVO DE LA PROVINCIA**

Elaborado por: Autoras

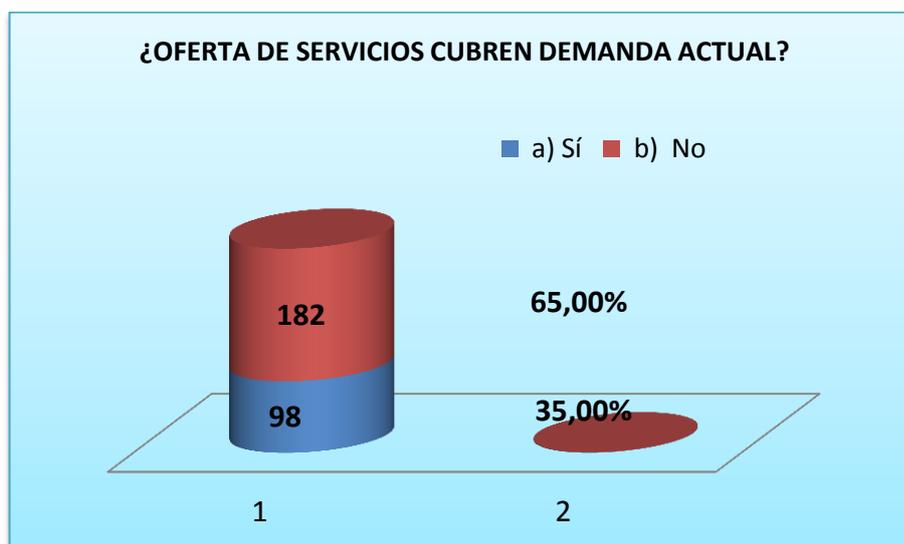
**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 13:** El 94.64% de los encuestados indicaron que si debe realizarsele una reingeniería total a la Dirección de Educación y establecimientos educativos y un 5.36% dijo que no era necesario.

**Item 14.- ¿Considera usted, que la oferta de servicios educativos cubre la demanda actual?**

SI ( )                      NO ( )

**TABLA 3.14 DEMANDA DE SERVICIOS DE CALIDAD**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
SI	98	35.00%	35.00%	35.00%
NO	182	65.00%	65.00%	100%
Total	280	100.00%	100.00%	



**GRÁFICO 3.14 DEMANDA ACTUAL**

Elaborado por: Autoras

**Análisis cualitativo de la respuesta al ítem 14:** El 65% de los usuarios encuestados indican que los servicios que presta la Dirección de Educación no cubren la demanda existente y el 35% manifiesta que si satisface sus demandas.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1. DEFINICIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

El Direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos misionales; requiere de revisiones periódicas para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la entidad; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y las partes interesadas de la entidad”.

Todo servidor público es responsable de su accionar dentro de la institución donde labora, ello es lo que caracteriza el estilo de dirección favorable al control y la transparencia de la gestión pública, política, y a la producción del talento humano.

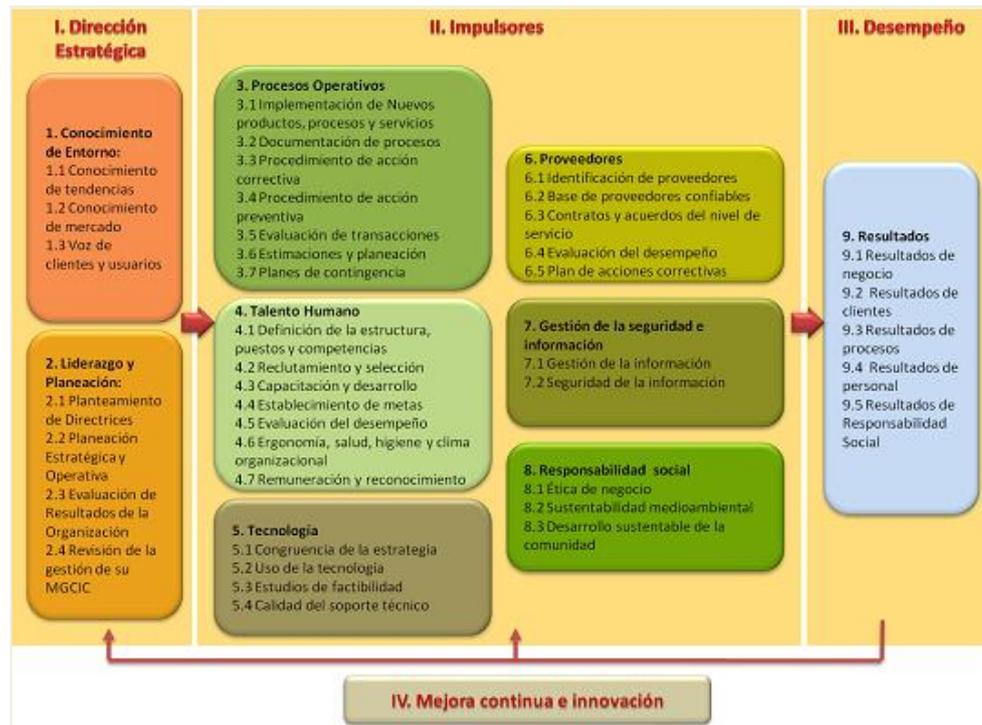


GRÁFICO 4

Fuente: Gabriel Mancera – Modelo Global de la Calidad de Interacción con Clientes.

El direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que deben seguir las entidades públicas y privadas; siendo necesario que sus directivos ejecuten estrategias que los orienten a dirigir en forma correcta la institución.

#### 4.2. HERRAMIENTAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Desarrollar movimientos y enfoques de direccionamiento estratégicos efectivos para su adecuada implantación requiere en primera instancia hacer un diagnóstico al interior de la institución, con la finalidad de determinar la

existencia de planes y programas con que cuenta la entidad, situación que sirve a su vez, como un elemento de control para proyectar a la entidad pública al cumplimiento de sus actividades con resultados óptimos.

Revisar minuciosamente cada una de las situaciones, acciones, documentos, comportamientos, relaciones y otras actividades de control permitirá al Directivo institucional, elaborar los componentes de direccionamiento estratégico capaz de vencer la adversidad, aún en condiciones negativas.

La responsabilidad de los directivos en conducir favorablemente a su institución consiste en seguir el adecuado proceso para formular e implantar estrategias, las mismas que constan de cinco componentes relacionadas entre sí:

#### **4.2.1. Desarrollo de una Visión y una Misión**

Una visión refleja motivaciones idealistas que inspiran el cambio para desarrollarlos a favor de una institución se debe pensar en los valores esenciales y primordiales con los que cuenta, no deben ser confundidos ni como estrategias ni como objetivos. Merck y Philip Morris exponen la siguiente definición:

- Innovación basada en la ciencia.
- Honradez e integridad.

- Beneficios, pero a partir de un trabajo que beneficie a la comunidad.
- El derecho a la libertad de elegir.
- Imponerse a los demás en buena pugna.
- Fomentar la iniciativa personal.
- Oportunidad basada en el mérito: nadie tiene sin más derecho a nada.
- Esfuerzo denodado y continua automejora.

El desarrollo de la visión cuidadosamente razonada implica, escoger un grupo de personas de la organización: los de mayor compromiso, quienes tengan mayor credibilidad entre los colegas y de más competencia para que redacten con mucha sinceridad una lista (máximo cuatro) de qué es lo que quisieran para la institución en los próximos cinco años.

De ser posible, este listado debe pasar por un tamiz, con la siguiente interrogante: si las circunstancias cambiasen, y nos penalizasen por defender estos valores, ¿lo seguiríamos haciendo?, ¿los visualiza igual de válidos dentro de 10 años?, estos ¿son valores que usted le contaría a sus hijos como valores que respeta en el trabajo y que le gustaría que ellos mañana respetasen en el suyo?

Hoy en día la práctica del buen vivir conlleva a pensar en un futuro ideal o soñado que no se crea de forma voluntaria, ni se determina con un análisis formal, éste se descubre, se comprende analizando el interior, descubrir la ideología esencial no es un ejercicio intelectual, es identificar los valores que tiene la institución para uno mismo y los demás. Pero si es realmente auténtica, nacida de la inspiración institucional misma, ésta –en el fondo- seguirá siendo la misma aunque su redacción haya sido mejorada.

Dos son los componentes para redactar una visión, la primera es la ideología esencial y la segunda es el futuro imaginado en una perspectiva de tiempo fijada, generalmente en más de 5 años. Toda visión es amplia, soñadora, inspiradora y requiere de líderes para alcanzar el futuro deseado.

La misión, adquiere diversas denominaciones válidas y útiles tales como: propósito de la organización, filosofía, credo, etc., está en revisión y actualización permanente para determinar su evolución y perfiles futuros de la entidad respecto a: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿hacia dónde nos dirigimos?. Declarar la misión significa exponer las intenciones que tiene la entidad de determinar una posición institucional determinada.

#### 4.2.2. Fijación de Objetivos

Establecer objetivos significa, transformar la declaración de la misión y la dirección de la entidad en objetivos específicos de actuación, por medio de los cuales se puede medir el avance de la institución. El conjunto de objetivos que se constituyan, debe abarcar un espacio a corto plazo y a mediano plazo.

Los objetivos a corto plazo, describen las mejoras y resultados inmediatos que sus directivos deseen; mientras que los objetivos a largo plazo impulsan a sus autoridades a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y el resultado de la organización.

Toda planificación institucional requiere de objetivos concretos y medibles del resultado, pues ello determinará si realmente aportaron al cumplimiento de los objetivos generales planteados en su inicio; y, cuando los objetivos se desglosan en metas esperadas se van a determinar resultados que induce a pensar que la planeación está bien direccionada.

“En este proceso se requiere dos tipos de patrones de resultado: los objetivos estratégicos que son muy necesarios para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía; y, los objetivos

financieros que se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre inversión y flujo de efectivo. Sin embargo los objetivos estratégicos se relacionan de manera más directa con la situación competitiva general de una compañía e incluyen patrones de resultados como crecer con mayor rapidez que el promedio de la industria y aumentar la participación en el mercado, vencer a los competidores clave por medio de calidad en los productos o servicio a los clientes, lograr costos menores que los rivales , aumentar la reputación de la compañía entre los clientes, obtener una posición más sólida en mercados internacionales, ejercer el liderazgo tecnológico y desarrollar oportunidades atractivas de crecimiento”

#### **4.2.3. Formulación de las Estrategias**

Las estrategias son un conjunto de decisiones y criterios que sirven para orientar el logro de los objetivos planificados, es decir, involucra un propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que

resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas a través de este instrumento.

Este proceso debe comprometer a todos los miembros de un colectivo o entidad para la toma de decisiones que van encaminadas a implementar los cambios que sean necesarios, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente, por ende, toda elección estratégica a tomar debe convertirse en Planes de Acción concretos, donde se definan sus responsables, se determinen los tiempos a ejecutar y los recursos económicos a utilizar.

Formular una estrategia significa plantearse la pregunta: ¿cómo lograremos los resultados planificados con relación a la situación planteada y las expectativas que queremos alcanzar?, entonces diremos que la estrategia se constituye en un medio, en una herramienta principal para el logro de los objetivos estratégicos. Para ello, es necesario principiar con el análisis interno y externo de la entidad, esto permite visualizar de manera general el estado actual en que se encuentra la misma para poder idear una estrategia capaz de conseguir los resultados planeados.

Siendo la estrategia el patrón de los movimientos de toda institución y el motor que conduce al logro de los objetivos

y establecimiento de la misión conviene analizar los enfoques y prácticas anteriores que pueden ser la pauta para continuar con ellos, por cuanto una estrategia nueva puede reflejar una decisión errónea que causa confusión en la toma de decisiones, por ende afecta los resultados deseados.

La formulación de estrategia incluye aceptar riesgos y aventurarse a enfrentar retos y desafíos cambiantes indispensables para una institución con espíritu emprendedor. Toda estrategia se va reafirmando con el tiempo y a medida de los acontecimientos se desarrollan progresivamente, adaptándose a situaciones cambiantes y a sucesos imprevistos.

Algunos autores sostienen que la formulación de estrategias se compone de dos elementos: uno proactivo que tiene carácter anticipativo y otro concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

Toda acción tomada y plasmada en la planificación estratégica es para orientar y direccionar, aunque en algunas empresas no la utilizan; sin embargo, se puede apreciar que generalmente el Directivo permite las reuniones de consenso

con la finalidad de tomar las decisiones más acertadas a favor de la organización y el rumbo que debe tomar en favor de la visión planteada.

#### **4.2.4. Implantación y ejecución de la Estrategia**

Francisco Lehmann Niklison manifiesta que pensar estratégicamente es haber logrado establecer acuerdos de acción de saber qué hacer para que las cosas ocurran. Incorporar el pensamiento estratégico como rutina de gestión directiva implica emplear tiempo y esfuerzo, pero a la vez resulta productivo por cuanto desarrolla la capacidad y la potencialidad de conocer dónde invertir y poner los esfuerzos sin equivocarse para hacer que ocurra lo esperado.

Organizar y establecer la estrategia demanda un proceso de pensamiento sistemático compuesto por una estructura básica que define la misión, como parte de una secuencia lógica que resume la razón de ser de una organización; definida así, nos dice este autor que conviene hacer un análisis de la situación para conocer en detalle lo que está ocurriendo con:

- a) Los clientes, ¿Quiénes son?, ¿dónde están? y ¿qué esperan?; y, en ello hay que poner mucha atención porque

grandes misiones se han construido pero para clientes equivocados.

- b) La Organización, ¿Quiénes somos como empresa?; este proceso de análisis facilita el autoconocimiento que describe las fortalezas, debilidades y carencias que posee, mas sin embargo les permite mantenerse como tales.
- c) El entorno, ¿qué incidencia puede tener en la empresa lo que ocurre fuera de ella?, esto determina el cómo impacta o incide todo lo que ocurre en el escenario que lo rodea y para ello sugiere revisar, las oportunidades que puede ofrecerle el contexto, los problemas que puede presentarle el entorno y, las amenazas que pueden estar conformándose.

Luego de este análisis, añade Francisco Lehmann Niklison, es importante pensar en los objetivos con sus características de poder ser medidos los resultados que se quiere alcanzar en sus tiempos de cumplimiento y en sus formas. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos, los planes de acción mostrarán el camino de lo qué se va a hacer, con quién, cómo, cuándo y con qué recursos; si bien el presupuesto es un instrumento que no está comprendido

formalmente dentro del proceso de planeamiento estratégico conviene ubicarlo en esta etapa de gestión.

Concretamente, las condiciones de implantar o establecer una estrategia están en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa y la habilidad radica en conocer cómo lograr los resultados. En este sentido, la tarea del Directivo juega un papel importante por cuanto requiere promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito, de ser posible desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas trascendentales para el éxito estratégico, promover en las personas actitudes positivas para alcanzar los objetivos con responsabilidad, cultivar el liderazgo interno capaz de promover la implantación y procurar el avance en cuanto a la manera en que la estrategia está siendo ejecutada.

Crear los ajustes entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para ejecutar la estrategia significa alcanzar la meta; y, precisamente estos ajustes se dan entre la estrategia y las capacidades de organización, entre la estrategia y la estructura de recompensas, entre la estrategia y las políticas y procedimientos internos, entre la estrategia y la cultura de organización.

En sí, la tarea de implantar la estrategia resulta ser la más complicada y la que lleva más tiempo en la dirección estratégica, se origina de una evaluación de aquello que la organización debe hacer de una manera diferente para poner en práctica su planificación estratégica.

#### **4.2.5. Evaluación del Resultado o del Desempeño**

Este último componente de la dirección estratégica, permite analizar hechos o situaciones dadas para iniciar los respectivos ajustes o correctivos necesarios sea en: la misión, los objetivos, estrategias o en la misma implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades que se presentan. Este es el punto de partida de un sistema de medición de gestión en el direccionamiento estratégico de toda organización, considerado como el conjunto de indicadores (medibles) que se derivan del Plan Estratégico.

Un modelo de medición de gestión está compuesto por: los indicadores que son las variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir; los índices que son la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados; y,

los parámetros que son las unidades de medidas del desempeño de las variables que componen el modelo.

Un modelo supone una visión sistémica de la organización, lo que implica que los indicadores no son independientes uno del otro, puesto que entre ellos existe una interacción y una interdependencia. Por lo tanto entre los indicadores hay una relación "causa - efecto que debe considerarse cuando se analiza el comportamiento del modelo, dado que relación dinámica entre productividad interna, el mercado y el cliente es la que al final produce rentabilidad.

Dentro de la concepción sistémica del modelo, las evaluaciones del resultado se traducen en indicadores que dicho por algunos autores, pueden clasificarse -según sus características- en dos grupos:

- a) Lagging indicators (indicadores gerenciales o de desempeño): Los que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificar muy poco.
- b) Leading indicators (indicadores impulsores): Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo.

Gestar una cultura orientada hacia los resultados es la gran contribución del modelo integral de medición de gestión que todos los ejecutivos deben aprender a gerenciarlo y transformarlo en una rutina del día a día en sus organizaciones; significa pues, crear un Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en la evaluación del desempeño que permita hacer seguimiento y controlar el desarrollo del modelo. Por ello, es indispensable que todo plan de acción defina una ruta de trabajo para cada perspectiva, indicando estrategias, sus estándares, las actividades que implican, las fechas de medición, los recursos que requiere y los responsables de cada uno de ellos.

La concepción sistémica del modelo de medición define las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva Externa:** Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.
- **Perspectiva competitiva:** Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el

comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio.

- **Perspectiva Financiera:** Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños y terceros en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.
- **Perspectiva del mercado y del cliente:** Conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
- **Perspectiva interna:** Conjunto de indicadores que miden la eficiencia y eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización y lealtad de sus clientes.
- **Perspectiva de capital intelectual:** Conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e

innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

- **Perspectiva de la responsabilidad social:** Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas en su calidad de ciudadano corporativo.

Robert Kaplan, refiere que el desarrollo de un sistema integral de medición debe servir para:

1. Obtener claridad sobre la estrategia.
2. Conseguir el enfoque.
3. Desarrollar liderazgo.
4. Alinear la estrategia.
5. Educar la organización en una cultura corporativa.
6. Establecer metas estratégicas.
7. Alinear programas e inversiones.
8. Construir un sistema efectivo de feedback.



#### **4.3.1. Breve caracterización de las Islas Galápagos como Zona de Tratamiento Especial**

La zona de tratamiento especial está localizada en la zona Insular del Ecuador, está conformada por la provincia de Galápagos; tiene un área de 23.886,2 kilómetros cuadrados que representa el 3.17% del territorio nacional. Actualmente tiene una población de 23.863 habitantes; de los cuales el 84% reside en el área urbana y el 16% restante en el área rural.

“Esta región está formada por las Islas Galápagos que por su condición de área protegida merece un tratamiento especial. Su carácter de área especial de conservación hace que todas las actividades que se planifiquen y realicen en esta zona no puedan sino sólo afectar en lo más mínimo posible su ecosistema frágil. Por ende, la actividad turística debe limitarse, considerando la capacidad de carga de las islas, debidamente establecida”.

“El archipiélago, por sus características naturales y territoriales propias, los factores de potencialidades, limitaciones y problemas difieren de la zona continental”.

“Además, en vista de que la información cartográfica de Galápagos es limitada, no existen suficientes datos que

permitan llegar a un detalle específico de áreas afectadas por diferentes problemas y limitaciones”.

“Sin embargo, del análisis realizado, se obtuvieron los siguientes resultados: los recursos naturales (especies vegetales y animales) que se encuentran en Galápagos, constituyen su mayor potencialidad. De ellos derivan otras potencialidades como la actividad turística y los flujos comerciales, que en el archipiélago se desarrollan concentrados básicamente en las cabeceras cantonales de tres islas: Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela”.

#### **4.3.2. Breve descripción de las características de la Oferta educativa en la Isla Galápagos como Zona de Tratamiento Especial**

El sistema educativo de Galápagos es relativamente homogéneo no sólo en su estructura organizativa y su funcionamiento, sino también en su composición, población objetivo y servicios que entrega. Atiende a una población fluctuante de 5.387 niños, niñas y adolescentes de entre 4 y 18 años de edad, con una oferta de servicios educativos en tres niveles de formación que funcionan bajo estructuras organizacionales y operativas diferentes:

a) educación inicial,

- b). educación básica, y,
- c) bachillerato; cada uno de los cuales

La educación impartida en Galápagos, en términos de número de alumnos, atienden al 0,16% de alumnos del país; en términos de número de planteles representa el 0,15% de los planteles a nivel Nacional; y los docentes representan el 0,20% del total de profesores a nivel Nacional (SINEC, 2006-2007). El detalle pormenorizado de la estadística estudiantil se encuentra en el Archivo Maestro de las Instituciones Educativas (AMIE).

El sistema educativo de Galápagos funciona con ciertas debilidades, tales como: la rigidez de los métodos de enseñanza, la convencionalidad de los enfoques y estrategias pedagógicas y la insuficiente renovación y actualización del talento humano, hay enormes potencialidades y capacidades no explotadas, que se espera aprovechar a corto y mediano plazo, para una entrega eficaz de los servicios educativos en la Región.

Tabla 13

## Indicadores educativos básicos de las Isla Galápagos

INDICADORES BÁSICOS	ZONA 5			
	Islas Galápagos		NACIONAL	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<u>Educación de la población</u>				
Analfabetismo (CPV 2001)	2,3	5,2	5,3	15,5
Analfabetismo funcional (CPV 2001)	9,9	13,4	15	32,2
Escolaridad (CPV 2001)	9,8	7,6	8,7	4,9
<u>Cobertura y acceso a la educación</u>				
Tasa bruta de escolarización (CPV 2001)	132,1	125,3	128,5	121,8
Tasa neta de escolarización (CPV 2001)	95,4	93,1	92,8	86,8
Tasa de escolarización por edad (CPV 2001)	95,6	93,8	93,2	87,0
<u>Oferta del sistema educativo</u>				
Alumnos por profesor (SINEC 2006-2007)	15,6	11,2	21,00	21,3
Alumnos por plantel (SINEC 2006-2007)	243,70	36,00	199,70	59,0
Alumnos por aula (SINEC 2006-2007)	18,30	8,50	22,60	20,1
Escuelas fiscales unidocentes (SINEC 2006-2007)	0,00	44,40	4,80	53,1
Escuelas incompletas (SINEC 2006-2007)	10,00	22,20	12,20	21,7
<u>Calidad de educación</u>				
Tasa de supervivencia escolar al quinto grado (SINEC 2006)	100,00	0	90,10	89,4
Promoción escolar ( SINEC 2005-2006)	102,01	77,05	90,42	79,0
Deserción (movilidad)	-4,50	21,30	7,30	17,2
Repetición escolar (SINEC 2005-2006)	3,55	1,64	6,10	8,90

Fuente: Referencia Estadística SINEC 2005-2006

Elaborado por: Ministerio de Educación

### 4.3.3. Análisis del marco normativo y legal

El marco normativo planteado, resulta especialmente importante en el proceso de planificación de la Zona, toda vez que dicha normativa pone de manifiesto lo que se supone deben ser los cometidos esenciales de la Institución, y la contribución que la Zona efectuará al cumplimiento de dichos objetivos.

La preparación del Plan Estratégico Institucional de las Islas Galápagos del Ministerio de Educación, tiene como marco normativo fundamental tres instrumentos, los cuales rigen para toda la institución y no solo para esta Zona.

De ahí que en todas las Zonas comparten los siguientes referentes en la preparación de los planes:

1. La nueva Constitución de la República,
2. El Plan Nacional de Desarrollo, y
3. El Plan Decenal de Educación

#### **4.3.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador recientemente aprobada (octubre, 2008) en 21 de sus 444 Artículos, establece los principios, características, rectoría, organización, articulación, y evaluación del sistema educativo ecuatoriano, para garantizar a la población el acceso a una educación de calidad, como un derecho de todos, y sin discriminación

Dentro del Título Primero, Elementos Constitutivos del Estado, en la sección quinta, Art. 26 establece que “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo

En el artículo 27 señala que “la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la

democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”.

La Constitución vigente garantiza el libre acceso a una educación que responderá exclusivamente al interés público, siendo obligatoria para los niveles inicial, básica y de bachillerato. Se define que la educación pública es gratuita desde el nivel inicial hasta el tercer nivel de educación superior; además será laica en todos los niveles. Se garantiza la libertad de enseñanza, el derecho de aprender en otras lenguas, y la libertad de los representantes para escoger la educación que consideren adecuada para sus hijos.

Por otro lado, en la sección sexta se establece la garantía para la incorporación de las personas discapacitadas en el sistema regular de educación, para lo cual los planteles deberán incorporar un trato diferenciado para este sector. La educación se

desarrollará conforme a la diversidad cultural para preservar las distintas identidades de las comunidades, pueblos y nacionalidades del Ecuador, potenciando así un sistema intercultural bilingüe.

El Estado tiene la competencia exclusiva para el manejo de la política de educación; se establece la prioridad para su financiamiento, para lo que se utilizarán ingresos permanentes y de manera excepcional ingresos no permanentes; se crearán preasignaciones presupuestarias exclusivas para financiar este sector. Los gobiernos municipales son los encargados de la infraestructura física y equipamiento necesarios para el óptimo funcionamiento del sistema. En el caso de declaración de estado de excepción, el Presidente de la República no podrá desviar hacia otras actividades los fondos públicos destinados a la educación.

Se implanta la prohibición para las paralizaciones de los servicios públicos, entre los que se encuentra la educación. “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades

relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema”.

La educación pública se suministrará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares, buscando promover una calidad óptima. Los centros educativos deberán prestar servicios sociales y de apoyo psicológico sin costo alguno.

El Estado es responsable de fortalecer y modernizar al sistema educativo en todos sus ámbitos; asegurar la práctica de la democracia, participación, respeto y el pleno ejercicio de los derechos en los centros educativos; garantizar la educación formal y no formal; asegurar que se incluya en la enseñanza las clases de ciudadanía, sexualidad y medio ambiente; y, velar por la integridad personal de los estudiantes.

También es responsable por conseguir la definitiva erradicación del analfabetismo puro, funcional y digital; de garantizar que la educación sea impartida con la respectiva lengua de la nacionalidad y el castellano como segunda lengua para relación intercultural, asegurando de esta manera el efectivo

ejercicio del sistema intercultural bilingüe y el respeto a las distintas comunidades pueblos y nacionalidades; garantizará la inclusión de al menos una lengua ancestral dentro del currículo de estudios.

El Estado garantizará "...bajo los principios de equidad social, territorial y Zona que todas las personas tengan acceso a la educación pública."; se encargará de financiar equitativamente a la educación pública que deberá ser gratuita; financiará la educación especial y apoyará a la fiscomisional, artesanal y comunitaria siempre que el servicio que brindan cumpla con la gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, además deberán rendir cuentas, estar debidamente calificadas y no tener fines de lucro.

El estado garantiza la estabilidad, capacitación, actualización y remuneración justa para el personal docente, cuya carrera y escalafón estarán regulados por la ley, donde también se establecerán sistemas de evaluación, políticas salariales, de promoción, movilidad y alternancia.

#### 4.3.3.2. El Plan Nacional de Desarrollo

Es el segundo referente normativo, contiene doce grandes objetivos nacionales, seis de ellos están relacionados con la misión institucional de brindar educación a la población, éstos son::

**Objetivo 1:** Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial.

Con este propósito SENPLADES definió políticas para impulsar la economía social y solidaria, generar empleo productivo digno, erradicar cualquier tipo de discriminación, garantizar el libre acceso universal a los servicios públicos y programas sociales (entre ellos los de educación); e impulsar el desarrollo cognitivo en los niños. En este objetivo, el Ministerio de Educación como ente rector, y las instancias regionales como brazos ejecutores, tienen un rol fundamental, cuyas acciones deben orientarse a contribuir el cumplimiento de estos objetivos nacionales.

**Objetivo 2:** Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Para el logro de este objetivo SENPLADES ha definido como políticas las siguientes: impulsar el acceso universal a una educación de calidad que se encuentre en el marco del respeto a los derechos humanos; fomentar una educación intercultural e inclusiva desde un enfoque de derechos para fortalecer la formación ciudadana, la unidad en la diversidad y desarrollar plenamente las capacidades de las personas; generar capacidades para el desarrollo humano sustentable y procesos de formación continua para la vida con enfoque de género, generacional e interculturalidad; fortalecer el sistema de educación intercultural bilingüe; fomentar la investigación e innovación científica y tecnológica para propiciar procesos sostenibles de desarrollo; y finalmente, promover el acceso a información y a las nuevas tecnologías de formación y comunicación para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía.

Los desafíos que este objetivo le impone al sistema educativo nacional, a sus instancias ejecutoras, y a sus actores, es enorme, pues implica un redireccionamiento estratégico de la tarea

institucional, tradicionalmente circunscrita a una formación enciclopedista.

**Objetivo 6:** Garantizar el trabajo estable, justo y digno.

Con este objetivo SENPLADES propicia la reinserción al sistema educativo de los niños, niñas y adolescentes. Lo cual a su vez, le enfrenta a nuevos desafíos al sistema educativo, el cual, debe ofrecer alternativas de formación que se adapten a condiciones especiales de jóvenes trabajadores y/o generar estímulos para reducir el trabajo infantil.

**Objetivo 7:** Construir y fortalecer el espacio público y de encuentro común.

Se busca garantizar el derecho al acceso y disfrute de todos los espacios públicos, y la promoción de los deberes y derechos para el uso de estos espacios. En cuyo objetivo: los establecimientos educativos, los contenidos curriculares y el rol de los docentes desempeñan un rol fundamental para la cristalización de este objetivo; de ahí la relevancia de tomarlo en

cuenta en la preparación del Plan Estratégico institucional.

**Objetivo 8:** Afirmar la identidad nacional y fortalecer las identidades diversas y la interculturalidad.

Con este objetivo se busca promover procesos de inclusión social y superar todo tipo de discriminación y desigualdad, para lo cual será necesario incorporar una visión de interculturalidad en todos los niveles de educación. Este constituye un desafío mayúsculo para el sistema educativo ecuatoriano, mismo que deberá imprimir en su práctica cotidiana, las premisas de una educación con visión de interculturalidad.

**Objetivo 10:** Garantizar el acceso a la participación pública y política

Se busca promover la formación ciudadana a través de la articulación de los procesos de enseñanza – aprendizaje regulares, con los procesos de formación ciudadana, dentro del sistema de educación formal y en los sistemas de capacitación y entrenamiento.

En síntesis, estos seis objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, le imponen al Ministerio de Educación, y a sus instancias ejecutoras, enormes desafíos para el cumplimiento de las metas propuestas. Por lo que las estrategias y acciones del Plan Estratégico Institucional del Ministerio (y sus Zonas), deben orientarse a contribuir al cumplimiento de estos objetivos de política nacionales.

#### **4.3.3.4. El Plan Decenal de Educación 2006 - 2015**

El tercer referente fundamental del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación (y de sus Zonas), representan los principios y políticas definidas en el Plan Decenal de Educación, Este es un instrumento estratégico de gestión y una guía que da perspectiva a las acciones en educación.

El Plan Decenal responde a un conjunto de problemas críticos del sector educativo, de ellos se derivan las ocho políticas necesarias para mejorar el sistema educativo en el país, los cuales incluyen los compromisos internacionales, los acuerdos nacionales y los trabajos de investigación realizados en materia de educación, permitiendo a través de sus

definiciones, establecer la base para la acción en los próximos años.

Estas políticas son::

- 1. Universalización de la educación inicial, para la población de 0 a 5 años.** El objetivo es brindar educación inicial para niñas y niños menores de 5 años, equitativa y de calidad que garantice y respete sus derechos, la diversidad cultural y lingüística, el ritmo natural de crecimiento y aprendizaje y fomente valores fundamentales, incorporando a la familia y a la comunidad en el marco de una concepción inclusiva.
- 2. Universalización de la educación básica, para la población de 6 a 15 años.** Su objetivo es entregar equitativamente educación de calidad a los niños y niñas para lograr un desarrollo integral de sus capacidades; con enfoque inclusivo y de equidad, a todos los niños y niñas, para que desarrollen sus competencias de manera integral y se conviertan en ciudadanos positivos, activos, capaces de preservar ambiente cultural y respetuoso de la pluricultural y multilingüismo.

- 3. Ampliación de la matrícula del bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en edad correspondiente.** Su objetivo es formar jóvenes competentes, con enfoque intercultural inclusivo y equitativo, que les permitan continuar con los estudios superiores e incorporarse a la vida productiva, conscientes de su identidad nacional, con enfoque pluricultural y multiétnico, en el marco de respeto a los derechos humanos y colectivos, la naturaleza y la vida.
- 4. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación básica para adultos.** Se busca garantizar a través del sistema Nacional de Educación Básica para adultos el acceso, permanencia, continuación y conclusión efectiva de los estudios de la población con rezago educativo, a través de los programas nacionales de educación básica para adultos, considerando a la alfabetización como su punto de partida, en el marco de una educación inclusiva.
- 5. Mejoramiento de la infraestructura física y el equipamiento de las instituciones educativas.**

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

- 6. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, e implementación del Sistema Nacional de Evaluación y rendición social de cuentas.** El objetivo es garantizar que los estudiantes que egresan del sistema educativo cuenten con competencias pertinentes para su correcto desarrollo e inclusión social. La evaluación y el desempeño como medios para el mejoramiento de la calidad y la equidad.
  
- 7. Mejoramiento de la Calidad de Vida de los docentes.** Se busca mejorar las condiciones laborales de los docentes y su calidad de formación para estimular a que nuevos

profesionales ingresen en esta carrera mejorando su formación inicial, la oferta de sus condiciones de trabajo, la calidad de vida y la percepción de la comunidad frente a su rol.

- 8. Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.** Se busca asegurar que exista el financiamiento necesario para que el sistema educativo contribuya al desarrollo sustentable de la sociedad.

#### **4.4. PRIORIDADES DEL GOBIERNO EN LA EDUCACIÓN**

Garantizar el derecho a una educación de calidad a toda la población, como medio para garantizar la igualdad, la inclusión social y como condición indispensable para el buen vivir.

Con dicho propósito, los responsables del Sistema Nacional de Educación han puesto en marcha acciones tendientes al cumplimiento de los principios, organización y funcionamiento del sistema educativo, establecidos en la Constitución de la República vigente; la aplicación de las ocho políticas del Plan Decenal de Educación, y acciones tendientes al cumplimiento de los 6 objetivos del Plan Nacional de Desarrollo relacionados

con la educación. Las prioridades del Gobierno en educación se encuentran ampliamente desarrolladas en los tres cuerpos normativos antes expuestos.

#### **4.4.1. Plan Estratégico del Ministerio de Educación**

##### **Misión.**

Formar integral e integradamente seres humanos con competencias para la acción, solidarios y éticos, respetuosos del entorno, desde el nivel inicial al bachillerato, en el marco de una propuesta pedagógica inclusiva e intercultural, acorde a las necesidades de la sociedad del conocimiento e información, que responda a estándares nacionales e internacionales de calidad, y permita el exitoso desenvolvimiento de los ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país.

##### **Visión**

Ser un Sistema Educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco de la unidad nacional, descentralizadamente, bajo un marco jurídico adecuado, que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a las necesidades de desarrollo del país, sobre la base de sus principios, con énfasis en participación y distribución equitativa

de recursos, que lidere los cambios sociales y el desarrollo cultural y socioeconómico nacional.

### **Objetivo**

Brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de la formulación de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad, y el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

### **Principios**

- **Jurídico.** Respeto y aplicación de las normas vigentes, a nivel nacional y local; la garantía de que su formulación responda al carácter pluricultural y multiétnico del país.

Creación de condiciones adecuadas de equidad, para que los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios educativos de calidad, ofertados por el Sistema Educativo Nacional, a través del funcionamiento de centros escolares en todos los niveles y modalidades.

- **Calidad.** Creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Nacional, con el objetivo de que los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país desarrollen las competencias necesarias para su desenvolvimiento exitoso en la vida.
  
- **Pertinencia.** Necesidad de que el Sistema Educativo Nacional, cuente con un Proyecto Educativo que garantice la formación integral e integrada de los estudiantes, para su inserción creativa, reflexiva y propositiva en la sociedad del conocimiento y la información, considerando y respetando la diversidad y promoviendo la interculturalidad.
  
- **Eficiencia.** Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros nacionales y de cooperación internacional, en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país.
  
- **Participación.** Gestión escolar compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento de las

instituciones con la intervención activa y positiva de quienes son los beneficiarios de la educación.

- **Rendición de cuentas.** Necesidad de que todos los miembros de la comunidad educativa del Sistema Educativo nacional, así como el Ministerio de Educación y sus funcionarios, rindan cuentas a la sociedad sobre su gestión, y la calidad de educación que imparten los centros educativos del país, y garantizar el acceso a la información a través de la implementación de mecanismos idóneos para su efecto.

#### **4.5. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A LOS ELEMENTOS DE CONTROL EXISTENTES EN LA DPEG**

A fin de de direccionar la planificación estratégica de la DPEG para la implementación del CMI, se hace necesario conocer:

##### **¿Cuáles son los objetivos del Plan Estratégico de las Islas Galápagos?**

Del Taller de Planificación Estratégica de las islas Galápagos, realizado el 18 de Febrero 2009 se dedujeron los siguientes:

- Definir con claridad cuál es el valor que la Institución entrega a la sociedad.

- Hacer una pausa para pensar que se ha hecho bien y que se puede mejorar a futuro.
- Determinar las acciones claves que permitan el logro de los objetivos propuestos.
- Impulsar el compromiso del equipo directivo con los objetivos y estrategias institucionales.
- Proporcionar la herramienta para el seguimiento interno y externo.
- Evaluar y monitorear los resultados e impactos de las acciones y políticas institucionales aplicadas.

### **¿Cuáles son las estrategias?**

- Orientar a los actores en el camino a seguir en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Ordenar la discusión y organizar el trabajo a nivel operativo en cada una de las instancias de ejecución de las políticas.
- Identificar responsables de los procesos y las metas esperadas con el cumplimiento de la misión institucional.

- Lograr la sostenibilidad en el largo plazo.
- Impulsar y consolidar el liderazgo de los directivos e involucrados en los diversos procesos.
- Facilitar el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas en las distintas instancias de ejecución de las políticas y programas.

“En el diseño del presente Plan Estratégico, también se ha tomado en cuenta los hallazgos de investigaciones educativas disponibles. Según las cuales, en la práctica educativa cotidiana ocurren más cosas de lo que a simple vista se presentan como evidentes, que se practica a través de un currículo oculto y actitudes del profesorado que refuerza -generalmente de manera no intencional- los valores y patrones culturales vigentes” (Bonder, G. 1993).

Por lo expuesto, el garantizar “...bajo los principios de equidad social, territorial y Zona que todas las personas tengan acceso a la educación pública”, no puede ser concebido sólo como una declaración de principios fundamentales e independiente de la gestión estratégica educativa, de su gestión académica, de recursos humanos, de su gestión administrativa y financiera; que llevan adelante en cada una de las divisiones territoriales encargadas de proveer los servicios educativos a la población.

Para que se logre este objetivo es necesario incorporar los principios constitucionales y los objetivos del Plan Decenal de Educación, en toda la cadena del proceso de enseñanza – aprendizaje, y en todas las instancias de decisión y ejecución a nivel local, provincial, zonal y central; precisa que, sus actores involucrados interioricen y se comprometan con dichos principios y objetivos. Lo cual supone la existencia de una estrategia para la acción, bajo una visión distinta a la tradicional, y éste precisamente constituye el desafío del presente trabajo, construir participativamente dicha estrategia de acción.

Por ello, el presente Plan debe ser una herramienta estratégica que se inscriba dentro del Plan Estratégico Nacional del Ministerio de Educación, guiado por los principios constitucionales, los objetivos de las políticas establecidas en el Plan Decenal de Educación, y las metas del Plan Nacional de Desarrollo, dentro de cuyo marco global, se han identificado las particularidades de la dinámica local en el quehacer educativo de los actores de la Zona de Tratamiento Especial.

Una planificación estratégica bien ejecutada, requiere del compromiso y recursos de todos sus actores, particularmente de sus ejecutores para hacer que esta estrategia se lleve a la práctica; de ahí que el desafío institucional es que el presente instrumento, sea apropiado y aplicado por sus responsables a nivel zonal (directores provinciales, docentes, autoridades locales, padres de familia), pues requiere de su esfuerzo

constante y disciplinado para lograr el cumplimiento efectivo de su misión dentro de la institución, y para la población que habita en la Zona de Tratamiento Especial.

➤ **Análisis del entorno externo: Oportunidades – Amenazas**

El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas más relevantes para la institución, que sirven de insumos para adoptar decisiones sobre objetivos, recursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

**Oportunidades:**

Medio ambiente externo favorable manifestado a través de los siguientes elementos:

- Constitución Política del 2008, que demanda que la educación es un derecho, dándonos la oportunidad de participar en el proceso educativo.
- A través de la Asamblea Nacional se pueda reformar la LOREG para establecer un modelo educativo que abarque los aspectos administrativos, técnico pedagógico, infraestructura e implementación y económicos.

- Aportes de los gobiernos seccionales de los fondos provenientes de la tasa de turismo.
- Plan Decenal de Educación 2006-2015.
- La participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Hay un ambiente político favorable, que reconoce y busca satisfacer las demandas de los grupos de interés: magisterio, padres/madres de familia, estudiantes y comunidad en general.
- Reconocimiento externo, sobre los avances del sector educativo y sobre la importancia de continuar con dichos procesos, incorporando las innovaciones de la nueva Constitución.

### **Amenazas**

- La posible pérdida de categoría como provincia concentrando lo administrativo desde el nivel central, perdiendo autonomía política - financiera, debilitando el proceso participativo para la estructuración de una verdadera Reforma Educativa.
- El sistema financiero centralizado.

- El presupuesto fiscal no da prioridad para la dotación de partidas docentes en áreas especiales y administrativas que requieren fortalecimiento institucional, tampoco existe ayuda en la implementación de laboratorios, bibliotecas, virtuales y otros.
- La inversión de los Gobiernos Seccionales en obras de infraestructura e implementación son ejecutadas sin planificación ni coordinación con el ente rector.
- Descoordinación interinstitucional con los gobiernos seccionales en la dotación de infraestructura, implementos, etc.
- Injerencia política de las autoridades de turno.
- Tráfico de influencias, sin considerar el perfil académico del profesional.
- Ingovernabilidad e interferencia de competencias.
- Falta de políticas económicas claras.
- Desconocimiento del Ministerio de Educación de la realidad local.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas más relevantes para la Institución, en esta etapa del proceso de planificación estratégica de la Zona, dicha información nos sirve para:

- Definir líneas concretas y específicas de acción tendientes a eliminar o minimizar la influencia de las amenazas, y tendientes a aprovechar las oportunidades.
- También nos permitirá ser más realistas para definir la estrategia y los objetivos de la organización.

➤ **Análisis del entorno interno: Fortalezas – Debilidades**

Paralelamente al análisis de oportunidades y amenazas, en un proceso de planificación estratégica es necesario realizar el análisis de fortalezas y debilidades de la Institución, el cual permita un cabal conocimiento de la organización en sí misma, de sus cometidos, de sus funciones esenciales y de los procesos críticos que realiza.

Los miembros de la Institución deben lograr un profundo entendimiento de sus funciones esenciales y de sus procesos; por ello el análisis siguiente.

**Fortalezas:**

- Apoyo y compromiso de la DPEG y el magisterio al sistema educativo para el cumplimiento de las políticas.

- El entorno natural facilita para que los estudiantes sean responsables para el uso adecuado de los recursos ambientales.
- Dentro de la LOREG se establece la implementación de una reforma educativa integral.
- Vivir en una región relativamente pequeña facilita la organización de la educación con liderazgo y capacidad de gestión.
- El personal de la institución tiene el perfil académico para cumplir sus funciones permitiendo realizar una reingeniería institucional.
- Apertura para el apoyo de ONG´s y Organismos Gubernamentales.
- Reconocimientos internacionales para la Provincia de Galápagos.
- Infraestructura física de las instituciones educativas.
- La influencia de las diferentes culturas en los asentamientos humanos.
- El planteamiento positivo de políticas de estado
- Apoyo a la continuidad de la Reforma Educativa Integral de Galápagos - REIG.

- Se cuenta con el compromiso de todos los actores: comunidad dirigentes, padres, existe corresponsabilidad en la educación. Lo cual ha tenido un impacto significativo en el fortalecimiento de la educación.

### **Debilidades**

Los resultados del ejercicio de reflexión entre los involucrados claves de las Islas Galápagos, fueron los siguientes:

En la Estructura organizativa:

- El orgánico funcional de la DPEG no está acorde a los nuevos cambios propuestos como Distrito Especial.
- Talento humano insuficiente en las áreas administrativas.
- Talento Humano desempeña funciones que no corresponde a su perfil profesional.
- No se aplican los procedimientos en virtud de que éstos continúan siendo concentradores a un solo nivel.
- El sistema funciona bajo un orden vertical y jerárquico, diseñado para el cumplimiento de disposiciones emanadas desde arriba, sin mecanismos de retroalimentación en ambas vías. La administración es vertical, con exigencia de cumplimiento de tareas no consensuadas, ni claras.

- La estructura organizativa de la educación, no se ajusta a las necesidades de sus diversos actores, ni responde eficientemente al objetivo de su misión institucional.

**En la Cultura organizacional:**

- No hay un seguimiento para fortalecer el sistema educativo, dando como resultado la educación tradicional.
- Ofrecer una educación de calidad acorde a la realidad de la región insular
- No se inculca la investigación en los estudiantes, aprovechando el medio ambiente en que viven.
- La administración educativa no contribuye al cumplimiento de la misión institucional por la falta de gestión administrativa.
- Existe resistencia al cambio por parte de todos los involucrados, falta iniciativa y participación activa en los procesos de transformación.
- Los asuntos importantes, no se discuten entre los involucrados clave, se eluden, no hay búsqueda de consensos.

**En relación a las competencias técnicas de las instituciones de la Zona:**

- No hay un compromiso por parte de las autoridades para establecer políticas educativas acorde a la realidad insular.
- El desempeño escolar de los estudiantes evoluciona muy lenta por diferentes situaciones: desactualización metodológica, falta de desarrollo de destrezas, falta de atención a las diferencias en el aprendizaje, falta de afectividad.
- Falta de entendimiento del maestro o maestra que la afectividad está ligada al aprendizaje.
- La desvinculación total de los padres de familia en el proceso educativo, afecta la integración social.
- No incremento de partidas administrativas ni de docentes para las áreas especiales en los diversos establecimientos educativos.
- Ausencia de participación en los niveles de decisión.
- Ausencia de un programa de inserción laboral para las personas con capacidades especiales.

- No existe apoyo con el incremento de partidas para cumplir con la implementación de los Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
- Los recursos que entrega el estado son insuficientes, inoportunos y retrasan el proceso educativo.
- No se está cumpliendo por parte del estado con la contribución económica por alumno en su totalidad, de los veinte y cinco y treinta dólares.
- No hay coherencia de política educativa con la demanda social de formación, porque no hay una estructura que tenga definidos perfiles, estándares, falta de un norte compartido.
- Los recursos financieros con que dispone la institución no alcanza a cubrir el 100% de los gastos de servicios básicos, útiles de oficina y otros insumos de las instituciones educativas.

En relación a la coordinación entre el nivel central y Galápagos como Zona de Tratamiento Especial:

- Problemas de coordinación entre varias instancias.
- Falta de coordinación entre los niveles central, Zona y provincial.

- Atomización de las diferentes instancias de gestión educativa (dirección nacional de educación, supervisión, Instituto Pedagógico etc.).
- Desarticulación y falta de interrelación entre los organismos directivos y administrativos de la educación; las distintas Unidades del ministerio trabajan de manera independiente.

**Con relación al flujo de información y comunicación:**

- Difusión irregular del quehacer institucional y sus resultados.
- Desconocimiento de la ley que rigen al sistema.
- Desconexión financiera con lo planificado por las instituciones educativas, desconociendo la realidad de cada contexto.
- La misión y visión institucional está clara, pero sólo para un grupo directivo reducido; en su mayoría, sus actores no conocen sus funciones esenciales por falta de comunicación y de mecanismos para interiorizar al equipo.
- No existen sistemas claros de información y comunicación.

**Con relación al seguimiento a resultados y metas esperadas:**

- Las metas propuestas en los diferentes niveles de entrega del servicio se están logrando parcialmente.
- Las metas propuestas en relación a los logros educativos son idealistas, no están definidas, ni consensuadas colectivamente; por lo que no hay el comprometimiento requerido para su cumplimiento.
- Se señala la necesidad de hacer un seguimiento del Plan Decenal.

Encontradas las fortalezas, las debilidades, e identificados los procesos críticos de la Institución, en esta etapa del proceso de planificación estratégica, permitirá a la institución definir líneas concretas y específicas de acción tendientes a eliminar o minimizar la influencia de las debilidades y realzar las fortalezas.

#### **4.6. Necesidades y demandas de los grupos de interés.**

Al definir la Estrategia Institucional, es importante tomar en cuenta las necesidades y demandas de los grupos de interés con la finalidad de incorporar lo que cada grupo de interés desea de la institución considerándolo de extrema importancia para determinar o redefinir la misión institucional, identificar sus factores críticos y para el desarrollo de sus estrategias.

El cuadro 4 detalla los grupos más relevantes de interés priorizados frente a otros en la entrega de los servicios educativos en las Islas Galápagos.

**Tabla 14**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN</b>	<b>NIVEL DE RELACIÓN</b>	<b>NIVEL DE PODER</b>
ESTUDIANTES	DIRECTO	Muy alto	Bajo
MAESTROS	DIRECTO	Muy alto	Alto
PADRES DE FAMILIA	INDIRECTA	Bajo	Bajo
PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTA	Medio	Muy Alto
COMUNIDAD	INDIRECTA	Bajo	Muy bajo
AUTORIDADES GOBIERNO CENTRAL	INDIRECTA	Bajo	Muy Alto
AUTORIDADES SECCIONALES	INDIRECTA	Bajo- Bajo	Alto

Elaborado por: Autoras

#### **4.7. PRINCIPIOS RECTORES EN EL SISTEMA EDUCATIVO DE GALÁPAGOS COMO ZONA DE TRATAMIENTO ESPECIAL**

- ◆ **Calidad:** Ofertar servicios educativos de excelencia para la formación de niños y jóvenes de la Zona.
- ◆ **Equidad:** Ofrecer condiciones de acceso que provea igualdad de oportunidades para todas/todos los niños/ñas, y para las instituciones que pertenecen a la Isla Galápagos.
- ◆ **Identidad:** Ofrecer una entrega educativa con respeto a nuestros valores culturales.

- ◆ **Participación:** Inclusión de todos los actores en los procesos educativos, como también en las decisiones a tomarse en relación a la organización, funcionamiento, evaluación y rendición de cuentas de la Zona de Tratamiento Especial.
  
- ◆ **Dignidad:** reconocer al ser humano con todas sus capacidades y potencialidades.
  
- ◆ **Educación democrática:** Crítica, participativa y para el desarrollo humano.
  
- ◆ **Rendición de cuentas:** Generar una cultura de evaluación del desempeño y de rendición de cuentas en nuestra entrega educativa.

#### **4.8. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DEL ENTE RECTOR DE LA EDUCACIÓN**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos tiene como misión cumplir las políticas educativas del estado conservando las características propias del ecosistema insular que, a través de sus unidades educativas oferta una educación de calidad y calidez que articula los diferentes componentes mediante el compromiso y participación de la sociedad que propone una Reforma Educativa Integral e Integrada

procurando el desarrollo humano fortaleciendo la investigación, ciencia y tecnología.

Con ello se busca contribuir a garantizar el acceso y calidad de la educación en la Zona de Tratamiento Especial; mediante la formación integral y holística de niños y jóvenes, tomando en cuenta la multiculturalidad, desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Las instancias educativas de la Zona de Tratamiento Especial satisfacen la demanda educativa de la población infantil y adolescente: planificando, organizando, coordinando ejecutando, evaluando, el proceso educativo en sus niveles de: educación inicial, educación básica, y bachillerato; cuya entrega se realiza a nivel local, provincial y Zona, satisfaciendo las expectativas de padres/madres, estudiantes y comunidad interesada en el mejoramiento educativo de la Región.

Para ello los establecimientos educativos se encuentran empeñados en democratizar el acceso a la educación; poniendo énfasis en la inclusión a los grupos vulnerables en todas las áreas geográficas de la región, particularmente en las zonas rurales de la Zona. Proporcionando educación de calidad y calidez, con vinculación a la comunidad, desarrollando competencias en todos los niveles y modalidades educativas en forma sistémica.

Los establecimientos educativos de las Islas Galápagos, ofrecen los servicios enmarcados en leyes, reglamentos y normas que rigen al sistema educativo nacional, y en respuesta a las demandas sociales locales. Para la entrega del servicio contamos con:

- Un equipo docente con experiencia.
- Contamos con el respaldo de las autoridades seccionales y locales.
- Contamos con infraestructura logística y tecnológica adecuadas.
- Estamos procurando la excelencia y calidad en nuestra entrega educativa.
- Propiciamos una mayor participación de madres/padres en el proceso educativo de los niños/ñas.
- Propiciamos el fomento de relaciones y prácticas equitativas en la cotidianidad escolar.

#### **4.9. VALORES DE LA INSTITUCIÓN RECTORA DE LA EDUCACIÓN**

Las acciones de nuestra entrega educativa están guiadas por los siguientes valores:

- Respeto, justicia, solidaridad, tolerancia, lealtad, libertad, paz, amor.
  
- Responsabilidad, puntualidad, honestidad, autoestima.
  
- Igualdad, honradez, apertura al cambio.
  
- Aceptación, transparencia.
  
- Pulcritud, sinceridad.
  
- Credibilidad, confiabilidad.

#### **4.10. DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO DEL SISTEMA EDUCATIVO DE GALÁPAGOS**

Al 2014 habremos construido un sistema educativo integral que oferta educación de calidad, tendiente a la excelencia con participación, equidad, inclusión, inculcando la conciencia de conservación y convivencia en equilibrio con la naturaleza. Participativa, respetando los valores humanos y tradicionales de nuestra diversidad cultural, con liderazgo en la producción científica, tecnológica y cultural con modelos educativos abiertos a las realidades socio culturales en búsqueda de nuestra identidad con una visión universal reflexiva, crítica, solidaria y democrática.

El sistema educativo de la zona de Tratamiento Especial brindará una educación y formación del capital humano de calidad, que articule los diferentes niveles y modalidades de los sistemas de educación.

El presente Plan Estratégico ha sido concebido para el período 2010 – 2014, consecuentemente, para fines del año 2014 esperamos de la Isla Galápagos, la entrega de un servicio de excelencia, mejoradas sus competencias básicas ya existentes, incrementada su función estratégica e impresa una práctica educativa orientada hacia la calidad, equidad y hacia el ejercicio de derechos ciudadanos.

Pormenorizadamente esto implica:

- Consolidar la entrega de un servicio de calidad, acorde a la demanda de la comunidad local.
- Ampliada la cobertura de entrega de los servicios, facilitando el acceso.
- Ampliadas las áreas de formación y capacitación a los docentes.
- Liderazgo en la gestión directiva y en la capacidad operativa de los establecimientos educativos de la Zona, tendientes a innovar el modelo de gestión educativa.
- Elevado el reconocimiento respecto a la calidad de nuestros formandos.

- Incentivado en la docencia el desarrollo de actitudes positivas en las relaciones interpersonales y permitan fortalecer el clima institucional.
- Desarrollado estrategias metodológicas básicas que sirvan de apoyo a las (los) docentes para dinamizar una práctica en el aula.
- Alcanzado el prestigio y reconocimiento profesional del equipo directivo y docente (instructores y administrativos).
- Creado espacios físicos adecuados para la formación y para las actividades de socialización básica.

#### **4.11. FORMULACIÓN DE LAS 8 POLÍTICAS DEL PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN**

**Política 1:** Universalización de la educación infantil de 0 a 5 años.

- a. Ejercer la Rectoría en los subsistemas de educación inicial hispana y bilingüe, en las diferentes modalidades de la Educación Inicial.
- b. Articular la educación inicial con la educación general básica.

- c. Incluir la ampliación de la cobertura educativa en el nivel de educación inicial.

**Política 2:** Universalización de la educación general básica de primero a décimo año.

- a. Articular la educación básica y el bachillerato, en el marco de la atención a la diversidad, y la inclusión educativa.
- b. Incrementar la tasa de retención escolar.
- c. Profundizar en la aplicación del Currículo.
- d. Ampliar la cobertura de la educación básica.

**Política 3:** Incremento de la matrícula en el bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente.

- a. Articular el nuevo currículo para el bachillerato general, con la educación básica y superior.
- b. Determinar los currículos que desarrollen habilidades para el emprendimiento y vinculación con el trabajo productivo.

**Política 4:** Erradicación del analfabetismo y el fortalecimiento de la educación continúa para adultos.

- a. Garantizar a las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas el derecho a una educación intercultural bilingüe, con calidad.
- b. Garantizar educación básica alternativa para los años del cuarto al décimo en español y lenguas nativas en la Isla Galápagos.
- c. Ofrecer alfabetización continua a la población de adultos para contribuir al bajo índice del analfabetismo.

**Política 5:** Mejoramiento de infraestructura física y equipamiento de las instituciones educativas.

- a. Racionalizar el recurso físico con la optimización y mayor utilización de la capacidad instalada en los establecimientos educativos.
- b. Mejorar la calidad de la infraestructura educativa: Diseño (funcionalidad y estética), apropiadas tecnologías constructivas, mobiliario y apoyos tecnológicos.
- c. Cumplir con los requerimientos de infraestructura y equipamiento para el cumplimiento de ampliación de la cobertura de las políticas 3, 4 y 5 en la Islas Galápagos.

**Política 6:** Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema de evaluación y rendición total de cuentas.

- a. Desarrollar e implementar un sistema integral de evaluación.
- b. Implementar un sistema de rendición de cuentas.
- c. Garantizar a las personas con discapacidad una educación para su integración en igualdad de condiciones.
- d. Promover una activa participación ciudadana para el involucramiento en los procesos educativos y que propicie la rendición de cuentas.

**Política 7:** Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

- a. Definir los estándares de formación docente.
- b. Coordinar con el magisterio de Galápagos el aprovechamiento de capacitación que ofrece el Sistema Integral de Desarrollo Profesional, SIPROFE.
- c. Realizar seguimiento a la política de remuneración salarial acorde a los mercados laborales y a la realidad geográfica.

**Política 8:** Aumento del gasto en el sistema educativo de Galápagos para contribuir a alcanzar al menos el 6% en el presupuesto a nivel nacional.

- a. Lograr la desconcentración del sistema educativo en la Isla Galápagos.
- b. Asegurar la ejecución presupuestaria en la Zona de Tratamiento Especial, que garantice el incremento anual del gasto que ella demande.
- c. Reducir los costos de la educación y elevar la calidad del gasto en educación.

## CAPÍTULO 5

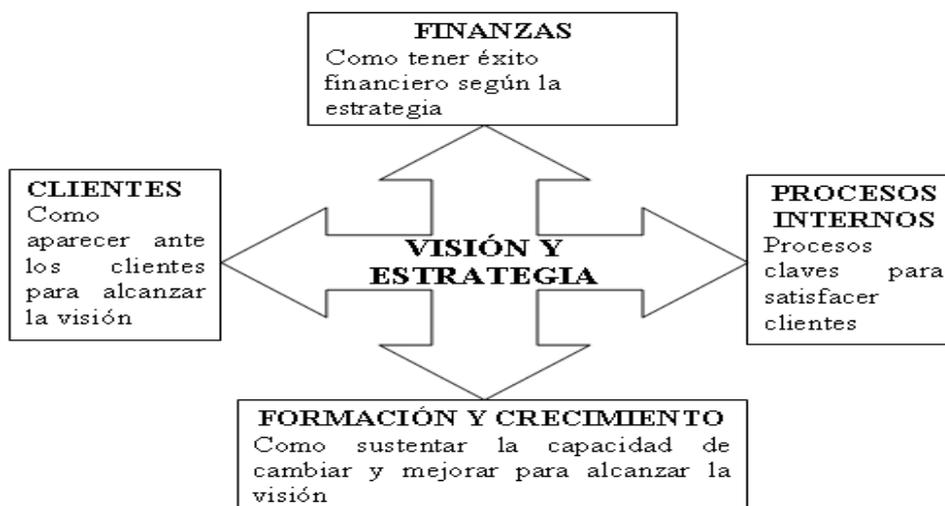
### DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DPEG

#### 5.1. IMPORTANCIA DEL DISEÑO

El medio en que vivimos se encuentra en un constante cambio, este es de competencia y en muchas ocasiones resulta que la oferta es mayor que la demanda, por ello debemos estar siempre alerta con un paso adelante frente a los nuevos impactos y vertiginosos cambios que se esperan a futuro, los instrumentos de gestión de cada una de las instituciones deben renovarse, innovarse e ir implementándose y actualizándose conforme a las transiciones.

**Gráfico 5**

#### Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Módulo de Planeación Estratégica

El cuadro de mando integral (CMI), al ser una herramienta que proporciona mecanismos para orientar a la organización hacia la estrategia adecuada con la revisión de los objetivos priorizados y la obtención de resultados de acuerdo a las actividades realizadas por la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, se convierte en el complemento que permitirá alcanzar de manera exitosa los objetivos planteados.

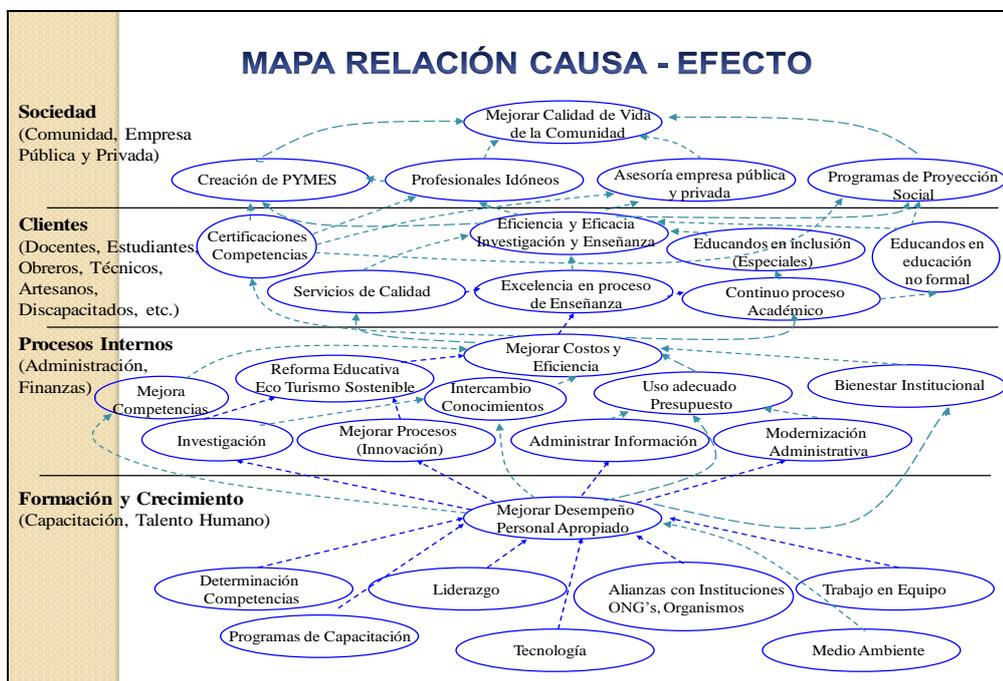
Con este nuevo concepto gerencial, el mismo que está destinado al mejoramiento del rendimiento de la institución, a través de la alineación de sus procesos y las metodologías diseñadas para implantar la estrategia de la entidad, permitirá obtener excelentes resultados.

Implementar este Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación será reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente los cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Sus resultados se traducirán finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la institución para sus usuarios.

A partir de la visión y estrategias de la Institución se definirán los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos planificados es lo que satisface los

requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología será útil para reconocer que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El gráfico 6 nos muestra de manera general las necesidades que existen en cada una de las perspectivas.



**Gráfico 6**

Elaborado por: Autoras

## **5.2. ENLACE DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).**

Enlazar las cuatro perspectivas, constituye en sí, lo que se llama la arquitectura o el diseño DEL Cuadro de Mando Integral (CMI), denominado también Balanced Scorecard (BSC)

### **5.2.1. La Perspectiva Financiera:**

Si la perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los usuarios, ésta se centrará en la creación de valor para los clientes, proporcionándole altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y fortalecimiento de las instituciones del sistema educativo. Esto conlleva definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de la comunidad de Galápagos en cuanto a los parámetros financieros de incrementos de partidas presupuestarias.

### **5.2.2. La Perspectiva de Clientes:**

El logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará

supeditada a la propuesta de valor que la Dirección Provincial de Educación plantee a través de proyectos sostenibles.



**Gráfico 7**

Elaborado por Autoras

### 5.2.3. La Perspectiva de Procesos Internos:

El éxito de los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de la DPEG, depende de la satisfacción de las expectativas de los clientes y comunidad en general, esta es la parte medular que tiene la institución manejada como ente rector.

Prácticamente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e

identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción comunitaria.

La revisión que se haga en la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas de los usuarios, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la institución.



**Gráfico 8**

Elaborado por: Autoras

#### **5.2.4. La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:**

Esta perspectiva que se refiere a los objetivos e indicadores que maneja la Dirección Provincial de Educación de Galápagos sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la institución, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones educativas planteadas.

Como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, el ente rector toma decisiones que pueden desmejorar la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en este sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro de la Institución, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de los usuarios, relaciones con el entorno y bloquea las oportunidades de creciente creación de valor de la entidad.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño y merecen atención relevante. Por ello, la consideración de esta perspectiva dentro del CMI, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y/o transformar áreas tradicionales de desarrollo en nuevas instalaciones o equipos, que hoy en día darán respuesta a las nuevas realidades. Algunos indicadores típicos de estas perspectivas para analizar si son factibles para la DPEG:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

Tabla 15

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Factores-clave	Indicadores	Alarmas		
		R	A	V
Formación y capacitación	• Empleados formados / Total de empleados	< 0.4	0.4 a 0.5	> 0.5
	• Promociones / Puestos de trabajo (7)	< 0.3	0.3 a 0.4	> 0.4
Incentivos	• Premios	A definir	A definir	A definir
	• Salario mínimo / Salario máximo	< 0.3	0.3	> 0.3
Motivación	• Sugerencias por empleado	A definir	A definir	A definir
	• Índice de motivación	< 0.4	0.4	> 0.4
Productividad	• $1 - \Delta$ de costes salariales / $\Delta$ de ventas netas	< 0.3	0.3 a 0.4	> 0.3
Tecnología	• Inversión en Software (8)	< 80.000€	80.000€	> 80.000€
	• Investigadores / Empleados	< 0.1	0.1	> 0.1
	• Inversión 1+D / Gastos totales	< 0.25	0.25	> 0.25
Nuevos productos	• Productos nuevos / Productos totales	< 0.08	0.08	> 0.08
	• % de ventas nuevos productos por u. de tiempo	A definir	A definir	A definir

Fuente: ESPE.- Módulo de Planificación Estratégica.

### **5.3. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

#### **5.3.1. Orientación al diseño.**

**Etapa I.-** La Dirección Provincial de Educación de Galápagos, es una institución rectora del sistema educativo de Galápagos. Su misión es cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Estado conservando las características propias del ecosistema insular que, a través de sus unidades educativas oferta una educación de calidad y calidez que articula los diferentes componentes mediante el compromiso y participación de la sociedad que propone una Reforma Educativa Integral e Integrada procurando el desarrollo humano fortaleciendo la investigación, ciencia y tecnología.

Su visión proyecta a convertirse en un ente rector constituido en un cuerpo colegiado, generador de un alto nivel gerencial con amplio poder de autogestión y liderazgo en el ámbito educativo y en la producción científica, tecnológica y cultural, con una práctica educativa de excelencia orientada hacia la calidad, equidad y calidez humanística; sus objetivos están dirigidos a la atención técnico, administrativa, financiera, capacitación del talento humano, currículo, seguimiento a los

procesos y mejoramiento de la infraestructura. Se basa en las 8 políticas del Plan Decenal de Educación que cubren la atención en todos sus niveles educativos, esto es, inicial básica y bachillerato. Las estrategias que determinan sirven para alcanzar los objetivos planteados los mismos que para convertirse en factores claves de éxito requieren apoyarse en los indicadores de gestión.

**Etapa II.-** La Dirección Provincial de Educación de Galápagos es una administración de carácter educativo; en esta entidad laboran 30 personas ubicadas en los diferentes procesos: gobernantes, asesoría, apoyo, y valor agregado: y, los subprocesos del sistema educativo que corresponde a los establecimientos educativos en sus tres niveles: educación inicial, educación básica y bachillerato.

### **5.3.2. Arquitectura de Indicadores.**

**Etapa III.-** La alta gerencia que corresponde a la Dirección Provincial de Educación como ente rector del Sistema Educativo en Galápagos, precisa seleccionar indicadores de carácter general para todos sus responsables. Los indicadores de los gráficos 9, 10, 11, 12, 13, 14 han sido tomados de diversas planificaciones de los funcionarios de la entidad, siendo importante considerar su fortalecimiento en el proceso.

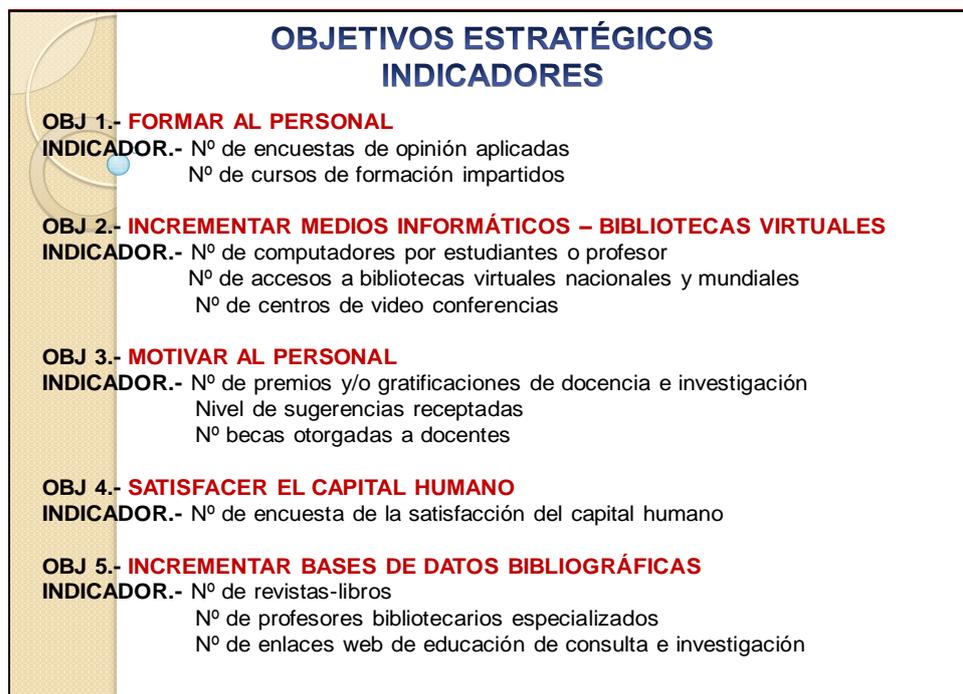


Gráfico 9

Elaborado por: Autoras

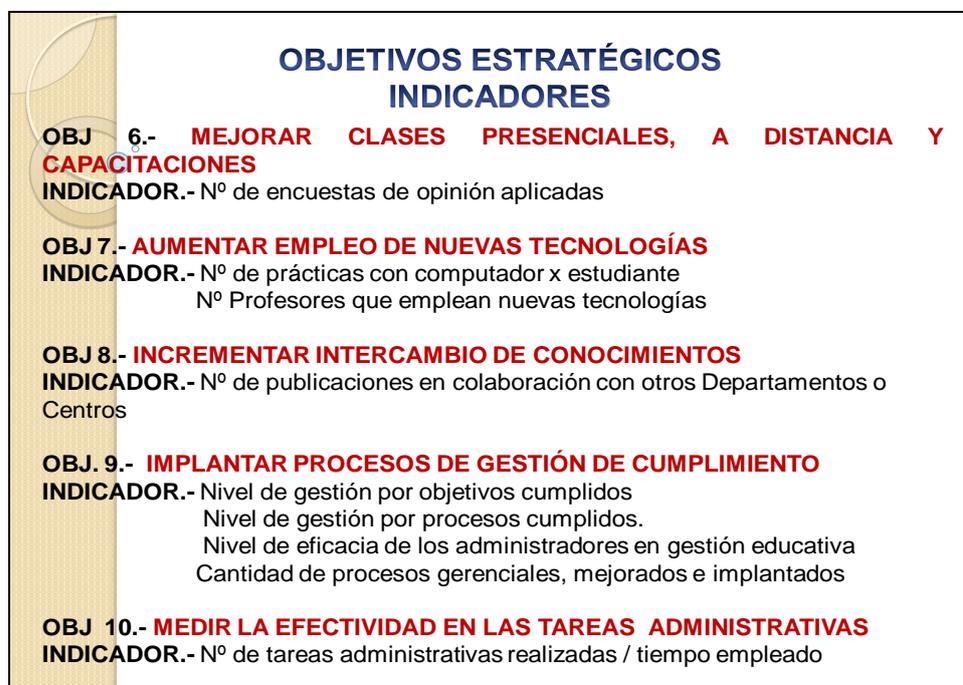


Gráfico 10

Elaborado por: Autoras

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES</b>	
<b>OBJ 11.-</b>	<b>DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE PROFESIONALIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD GALAPAGUEÑA.</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Nº de encuestas de opinión aplicadas Nº de sistemas implementados Nº de personas capacitadas Nº de talleres realizados
<b>OBJ 12.-</b>	<b>ELABORAR PERFILES DE COMPETENCIA LABORALES DE LOS DIFERENTES SECTORES SOCIALES DE GALAPAGOS</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Nivel de perfiles de competencia laboral garantizados
<b>OBJ 13.-</b>	<b>CREAR E IMPLEMENTAR INSTITUCIONES QUE ATIENDAN NIÑOS Y NIÑAS EN EL NIVEL INICIAL</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Nº de establecimientos con este servicio Nº de niños incluidos en este tipo de educación Nº de encuestas de opinión aplicadas
<b>OBJ 14.-</b>	<b>MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA EDUCATIVO DE GALÁPAGOS</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Nº de establecimientos mejorados Nº de establecimientos construidos

Gráfico 11

Elaborado por: Autoras

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES</b>	
<b>OBJ 15.-</b>	<b>MAXIMIZAR EFICIENCIA USO DE RECURSOS DISPONIBLES</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Gasto total del Departamento / Nº de estudiantes Coste mantenimiento de equipos Nº de expedientes de modificación del Presupuesto
<b>OBJ 16.-</b>	<b>INCREMENTAR GRADO DE PERTINENCIA Y AUTOFINANCIACIÓN</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Total Autofinanciación / Total financiación del Departamento Nº estudiantes matriculados Nº contratos firmados
<b>OBJ 17.-</b>	<b>FORTALECER CIENTÍFICA, TÉCNICA Y PEDAGÓGICAMENTE A LOS DOCENTES DE TODAS LAS AREAS – EN LOS TRES NIVELES DE EDUCACION</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Nº de talleres de investigación científica impartidos Nº de docentes capacitados en los tres niveles de educación
<b>OBJ 18.-</b>	<b>SUSCRIBIR CONVENIOS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES PARA APOYAR EL DESARROLLO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS</b>
<b>INDICADOR.-</b>	Nº de convenios suscritos Nº de convenios ejecutados / en ejecución

Gráfico 12

Elaborado por: Autoras

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES</b>	
<b>OBJ 20.- PARTICIPAR EN CAPACITACIONES EDUCATIVAS</b>	<b>INDICADOR.-</b> Índice de inscritos vs cantidad de efectiva participación en los cursos de capacitación ya concluidos
<b>OBJ 21.- SATISFACER AL CAPITAL HUMANO</b>	<b>INDICADOR.-</b> Encuesta de la satisfacción de la comunidad, para con la educación
<b>OBJ 22.- SATISFACER A LOS ESTUDIANTES Y DOCENTES</b>	<b>INDICADOR.-</b> Índice de satisfacción de los clientes a través de encuesta Nº de horas lectivas perdidas
<b>OBJ 23.- OFERTAR NUEVOS PROYECTOS</b>	<b>INDICADOR.-</b> Cantidad de proyectos para aumentar la capacitación en la comunidad
<b>OBJ 24.- DISMINUIR EL FRACASO ACADÉMICO</b>	<b>INDICADOR.-</b> Cursos aprobados / Cursos matriculados por convocatoria Nº de alumnos matriculados por segunda y/o sucesivas veces en asignaturas establecimientos / nº total estudiantes matriculados en asignaturas de establecimientos

Gráfico 13

Elaborado por: Autoras

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INDICADORES</b>	
<b>OBJ 25.- CERTIFICAR COMPETENCIAS EN LOS CLIENTES</b>	<b>INDICADOR.-</b> Índice de participación de clientes en certificaciones Cantidad de certificaciones emitidas en las distintas ramas
<b>OBJ 26.- MOTIVAR A LOS COLABORADORES</b>	<b>INDICADOR.-</b> Índice de satisfacción de los colaboradores en relación al capital humano Cantidad de nuevos proyectos para obtener más colaboradores
<b>OBJ 27.- MEJORAR EL SERVICIO DOCENTE</b>	<b>INDICADOR.-</b> Nivel de garantía del servicio Nivel de atención personalizada
<b>OBJ 28.- INCREMENTAR CAPACITACIONES PARA EDUCANDOS ESPECIALES</b>	<b>INDICADOR.-</b> Nº de programas de capacitación para personas especiales Nº de personal calificado para atender y capacitar a personas especiales Nº de centros adecuados y equipados para la formación y educación de personas especiales
<b>OBJ 29.- FOMENTAR EL DESARROLLO DE ESTUDIOS VIVENCIALES</b>	<b>INDICADOR.-</b> Nº de visitas a sitios turísticos dentro de la isla e interistas.

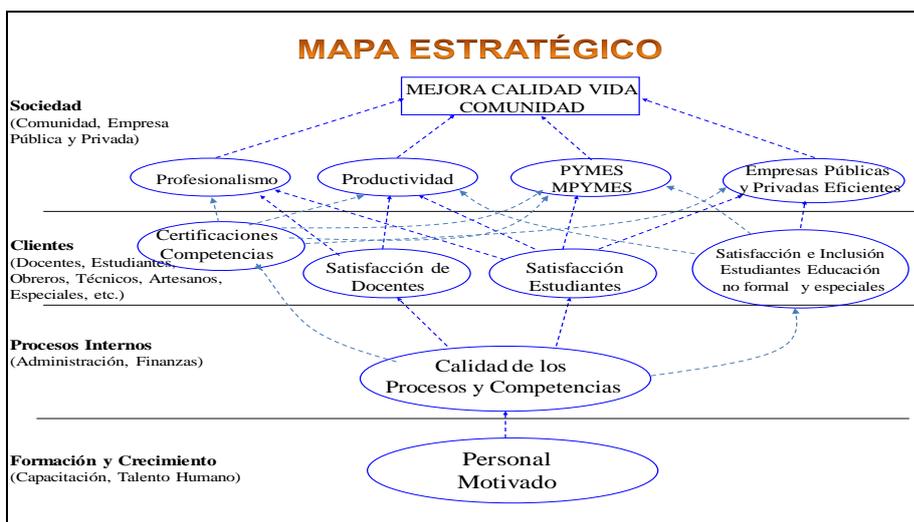
Gráfico 14

Elaborado por: Autoras

**Etapas IV.-** En esta etapa los objetivos, metas e indicadores se encadenan de forma vertical de acuerdo con los procesos de la

organización. Estos deben estar claros conforme a las responsabilidades de cada quién para evitar problemas.

**Gráfico 15**



Elaborado por: Autoras

**Etapas V.-** Remuneración variable, transformación institucional.

Es uno de los elementos claves en la construcción del Cuadro de Mando, aquí se involucra a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia.

**Etapas VI.-** Fórmula de cálculo. Una vez definido los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, cómo se van a medir los servicios ofrecidos, el valor agregado, el valor de la entidad, entre otros.

**Etapa VII.-** Aquí es importante las comparaciones. Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras instituciones. La información se debe plasmar en tablas y gráficos de tal forma que permitan un rápido y completo análisis.

### **5.3.3. Informática**

**Etapa VIII.-** Sistema de Información Gerencial a través del software. Normalmente los datos se toman de INTERNET y otras fuentes, los mismos se ordenan en una base de datos para contar una información actualizada.

### **5.3.4. Utilización**

**Etapa IX.-** Comunicación y capacitación. La elaboración del CMI implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el Feedback.

**Etapa X.-** Etapa importante para la integración con toda la institución y sus procesos. El CMI deberá integrarse al proceso de la planificación y presupuestación de la entidad, es decir cada meta deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

Es importante considerar la elaboración de diferentes Cuadros de Mando Integral y adaptarlos a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

La dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación organizacional.

#### **5.4. OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO**

El gráfico 5 plantea un esquema referencial para implementar el Cuadro de Mando Integral en el Plan Estratégico de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos para el sistema educativo provincial.

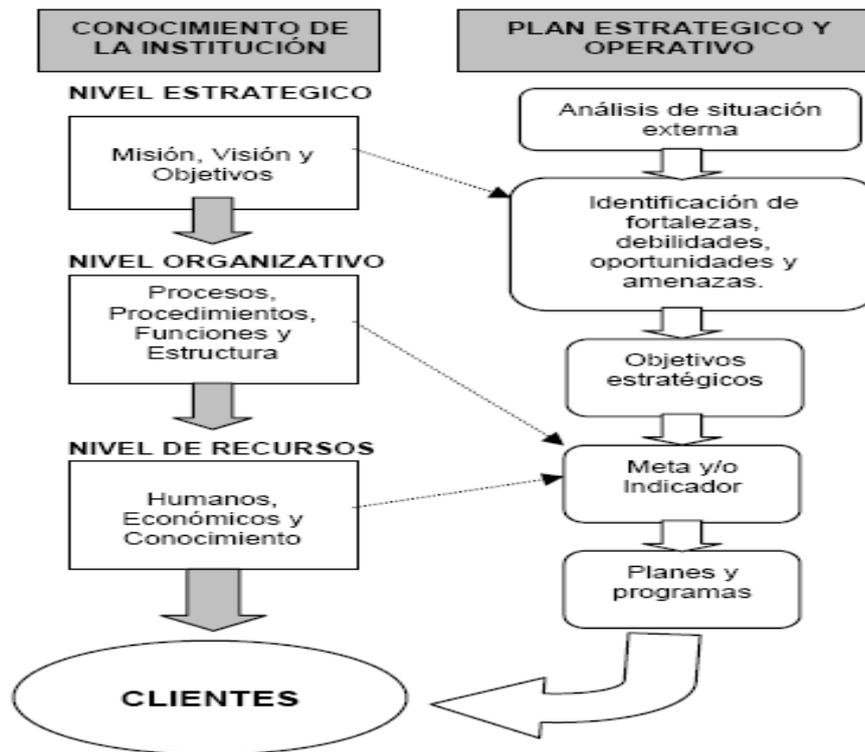


Gráfico 9

### Niveles conceptuales de la organización

Fuente: Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Tecnológica de Pereira.

#### 5.4.1. Conocimiento de la Institución

Una vez identificados los niveles, debe analizarse el talento humano, económico y de conocimiento con los que se cuenta y como estos se enfocan hacia la atención de las demandas educativas, la revisión de la planificación estratégica nos guiará en la medición de los logros alcanzados de acuerdo a la misión y visión planteadas por la institución, siendo

necesario definir un nuevo modelo de análisis para la entidad que sea sencillo y de fácil entendimiento.

#### **5.4.1.1. Nivel Estratégico**

Permite conocer la finalidad de la Institución, su misión, visión y objetivos enmarcados siempre en satisfacer a los actores intervinientes del sistema educativo.

#### **5.4.2.2. Nivel Organizativo**

En este nivel se determinan la concreción de la misión en los procesos procedimientos, funciones y estructura, que permitan cumplir lo planificado.

#### **5.4.2.3. Nivel de Recursos**

Una vez que el conocimiento es amplio sobre los niveles estratégicos y organizativos se inicia el análisis del talento humano, económico y de conocimiento con que se cuenta.

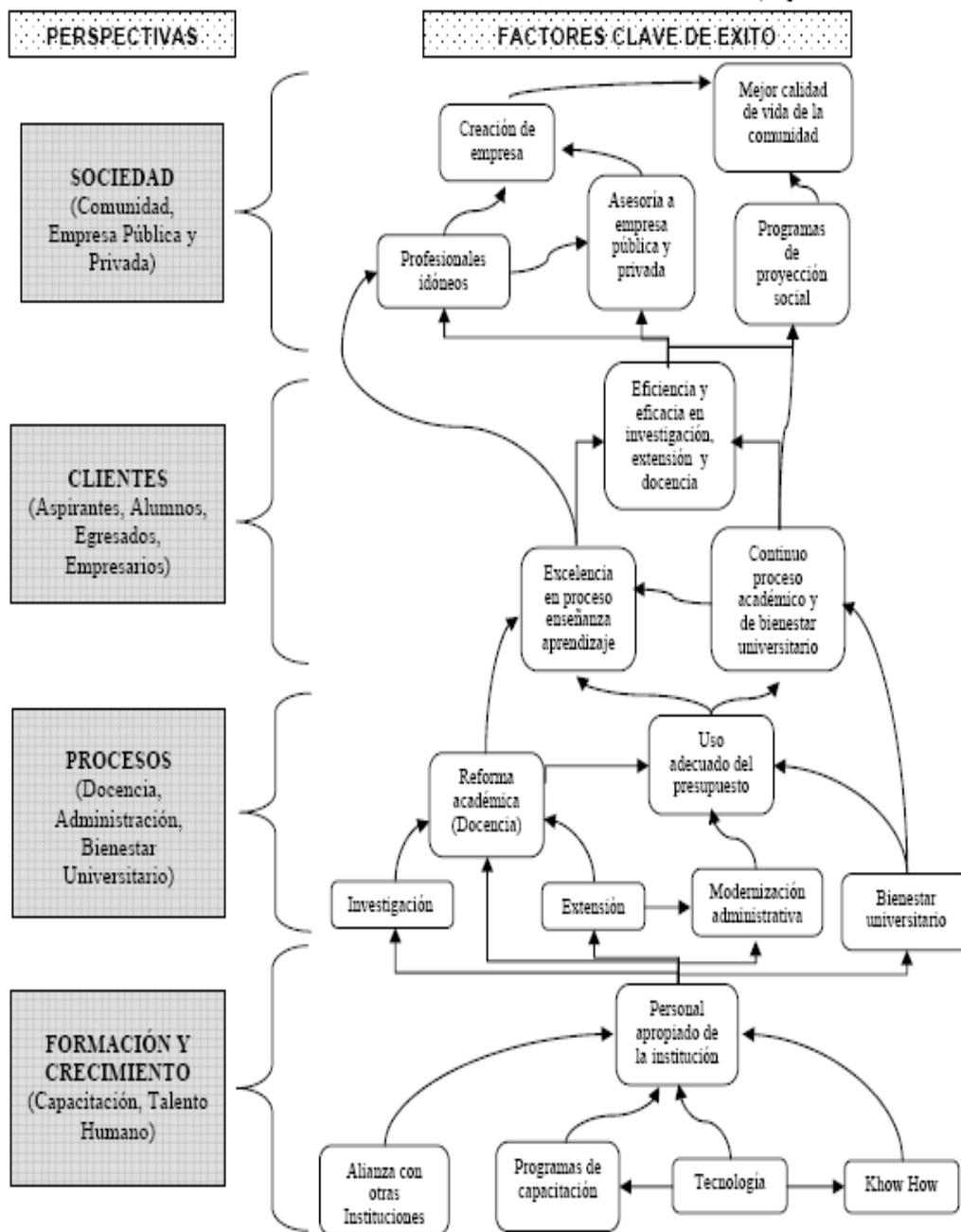


Gráfico 10

Mapa Estratégico

Fuente: Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Tecnológica de Pereira.



Gráfico 11

Elaborado por: Autoras



Gráfico 12

Elaborado por: Autoras

## APÍTULO 6

### CARACTERIZACIÓN Y DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

#### 6.1. Caracterización de proyectos viables.

Luego de haber finalizado el estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de la Dirección Provincial de Educación, y haber diseñado un Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos consideramos necesario determinar qué proyectos son necesarios para que la institución pueda alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos corporativos planteados; y, son precisamente, los que expresan una correcta combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, los que van a producir un cambio en la gestión y van a permitir alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

Si se busca cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, de tal forma que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.

El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.

La articulación técnica del plan con el proyecto es una necesidad vital, para no perder la perspectiva del enfoque menos su capacidad para asignar recursos coherentes a los objetivos formulados.

#### **6.1.1. Objetivos considerados:**

- Formar Maestros especialistas altamente competitivos, capaces de dinamizar el desarrollo empresarial mediante la implementación efectiva de las técnicas de Planificación Estratégica y la Gestión y Evaluación de Proyectos Financieros y Sociales, para promover una competitividad sostenible en función del tiempo y el espacio.
- Fomentar la investigación aplicada en materia de planificación y proyectos de toda índole, para responder a los retos de competitividad de los sectores sociales y productivos del país.
- Responder técnicamente a las necesidades de los sectores empresariales, ofertando soluciones concretas y viables, mediante la formulación de proyectos estratégicos, susceptibles de una implementación efectiva que puedan promover nuevas perspectivas de gestión.

- Mejorar el instrumental gerencial de profesionales del sector público y privado, para mejorar sustancialmente las decisiones pertinentes al desarrollo empresarial.
- Desarrollar la capacidad creativa del Maestrante, para generar mejores opciones de inversión en materia financiera y social, y de esta forma mejorar la calidad de vida de la población nacional.

## **6.2. DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS**

Las actividades y las iniciativas estratégicas son los instrumentos que permitirán lograr los cambios y la consecución de los objetivos estratégicos. Los proyectos estratégicos generados son la respuesta al análisis de las debilidades que debe superar la entidad y al priorizar para su ejecución las propuestas presentadas se plantearán y ejecutarán los proyectos que van a generar cambios positivos e impulsarán el desarrollo de cada uno de los procesos que se encuentran inmersos en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral guiando a la consecución y cumplimiento de la misión y visión de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos y sus establecimientos educativos.

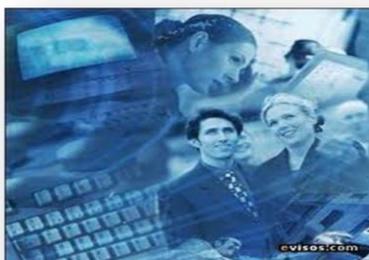
### 6.2.1. Elaboración de perfiles

Un perfil de proyecto es una descripción simplificada de un proyecto. Además de definir el propósito y la pertenencia del proyecto, presenta un primer estimado de las actividades requeridas y de la inversión total que se necesitará, así como de los costos operativos anuales, y, en el caso de proyectos destinados a la generación de ingresos, del ingreso anual.

El perfil es una descripción simplificada en varios sentidos; los costos pueden no estar aún bien definidos, los ítems menores pueden excluirse y los supuestos en cuanto a la demanda del resultado de la inversión - sea ésta una infraestructura destinada al cuidado de los niños, un puente, o vegetales enlatados - son probablemente solo eso: supuestos.

### 6.2.2. Proyectos a corto plazo

**PROYECTO N° 1.** Plan para implementar el nuevo sistema informático.



## **1. ANTECEDENTES**

En la era moderna, las instituciones que no cuentan con sistemas y con comunicación, no van en desarrollo, es decir no son competitivas, ni eficientes.

La Dirección de Provincial de Educación, cuenta con un sistema informático en base a la plataforma de Red Gal que suministra Internet gratis el Consejo de Gobierno, el cual no cumple con los requerimientos de la institución por que se saturo y resulta insuficiente.

## **2. ALCANCE**

Cobertura total de la información para ser utilizada en beneficio de nuestros clientes internos y externos con un sistema informático de punta permitiendo la satisfacción del cliente a través de un servicio de calidad y oportunidad.

## **3. OBJETIVO DEL PROYECTO**

Implementar un software que permita el intercambio y consecución de la información en la Dirección Provincial de Educación lo que permitirá entregar un eficiente y eficaz a

nuestros usuarios satisfaciendo sus necesidades oportunamente.

#### **4. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

- Realizar acercamientos con los aliados estratégicos que tienen que planificar en proyectos de desarrollo social y bienestar de la comunidad insular.
- Difundir las bondades y alcances del proyecto logrando la satisfacción de la comunidad con la implementación y ejecución de lo programado.

#### **5. INDICADORES DE GESTIÓN**

- Aumentar el empleo de nuevas tecnologías.
- Comunidad informada y conectada correcta y oportunamente.
- N° de prácticas con computador x estudiante.
- N° Profesores que emplean nuevas tecnologías
- No. Usuarios con trámites
- Incrementar medios informáticos – Bibliotecas Virtuales
- N° de computadores por estudiantes o profesor
- N° de accesos a bibliotecas virtuales nacionales y mundiales.

- N° de centros de video conferencias implementados en los establecimientos educativos y Dirección de Educación.

## **6. ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- Realización de un diagnostico para conocer el estado actual de los equipos y redes informáticas de la Dirección de Educación y establecimientos educativos de la provincia.
- Elaboración y aplicación de encuesta para conocer el estado de los sistemas informáticos en las instituciones educativas.
- Acercamiento con las empresas que ofertan servicios informáticos.
- Análisis de las propuestas obtenidas.
- Selección de la empresa cuya propuesta cumplió con todos los parámetros para la contratación.
- Consecución de los recursos económicos.
- Contratación de la empresa que implementará el sistema informático.
- Adquisición del nuevo sistema informático.
- Implementación del sistema informático.

**7. TIEMPO**

10 meses

Fecha de Inicio: Marzo 01 del 2012.

Fecha de Culminación: diciembre 30 del 2012.

**8. RECURSOS**

Humano

Financiero

Tecnológico

**9. RESPONSABLES**

Área Informática

Área Administrativa

Área Financiera

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: \$125.635**

**PROYECTO N° 2.** Programa de capacitación y desarrollo profesional.



## **1. ANTECEDENTES**

La Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos, cuenta con talento humano profesional con experiencia en el área de educación, sin embargo no han sido capacitados continuamente, lo cual conlleva que el servicio que se brinda a los clientes, tenga alguna deficiencia en la prestación de los servicios.

## **2. ALCANCE**

Logrando acuerdos interinstitucionales con aliados estratégicos se podrá cubrir los objetivos e implementar el proyecto de capacitación sostenido y de calidad logrando elevar el nivel profesional del talento humano institucional.

### **3. OBJETIVO DEL PROYECTO**

Implementar un programa de capacitación continua con la finalidad de elevar el nivel profesional del talento humano institucional a través de convenios con los aliados estratégicos para la consecución de los recursos económicos que permitirán la puesta en marcha del proyecto.

### **4. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

- Realizar acercamientos con los aliados estratégicos que tienen que planificar en proyectos de desarrollo social para beneficio de la comunidad insular.
- Socializar las bondades y alcances del proyecto logrando la satisfacción de la comunidad con la implementación y ejecución de lo programado
- Gestionar las firmas de convenios con instituciones que brinden servicio de capacitación.

## **5. INDICADORES DE GESTIÓN**

- N° de incentivos y/o gratificaciones para ser entregados a los mejores participantes.
- Nivel de sugerencias receptadas.
- N° becas otorgadas al talento humano.

## **6. ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- Diagnóstico de necesidades de capacitación y actualización del talento humano.
- Elaborar listado de temáticas a tratar en la capacitación.
- Contactar con las empresas que brindan capacitaciones y solicitar información.
- Analizar las propuestas de capacitación.
- Seleccionar las mejores propuestas de capacitación.
- Elaboración de un sistema de seguimiento al proceso de capacitación.
- Elaboración del presupuesto.
- Revisar los términos de referencias para la contratación.
- Concretar el cronograma de capacitación.
- Aprobación del Proyecto de capacitación.

**7. TIEMPO**

12 meses

Fecha de Inicio: 01 de enero del 2012.

Fecha de Culminación: 30 de diciembre de 2012

**8. RECURSOS**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

**9. RESPONSABLES**

Área de Recursos Humanos

Área Financiera

**10. PRESPUESTO DEL PROYECTO**

\$ 26.540

**PROYECTO N° 3.** Implementación y socialización del Cuadro de Mando Integral en la planificación estratégica de la DPEG.



## 1. ANTECEDENTES

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos cuenta con una planificación estratégica, pero esta no le permite ha permitido alcanzar la metas y objetivos planteados en la misma, provocando que todos los esfuerzos realizados no alcancen el 100% de efectividad y eficiencia en lo programado, provocando insatisfacción en los usuarios de este servicio.

## 2. ALCANCE

Socializar a todos los actores la nueva planificación estratégica logrando el compromiso de trabajar

conscientemente en todo el proceso de implementación para alcanzar los objetivos y cristalizar la visión institucional.

### 3. OBJETIVO DEL PROYECTO

Ejecutar el proceso de socialización e implementación de la Planificación Estratégica y el Balance Scorecard en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos para direccionar la estrategia y la consecución de la misión y visión institucional.

### 4. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- Socializar e involucrar a todos los miembros de la institución.
- Establecer indicadores de gestión que me permitan medir el cumplimiento de lo objetivos propuestos.
- Acercamiento con nuestros aliados estratégicos.

### 5. INDICADORES DE GESTIÓN

**Meta.-** Maximizar la eficiencia y el uso óptimo de los recursos disponibles.

**Indicadores.-**

- Cantidad del Gasto en un periodo fiscal

- Nº de estudiantes en cada establecimiento educativo.
- Cantidad de gasto en mantenimiento de equipos.
- Nº de expedientes de modificación del Presupuesto.

## **6. ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- Socialización de la propuesta de implementación a todos los involucrados.
- Difusión de la propuesta a través de los medios de comunicación.
- Ejecución de talleres dando a conocer más de cerca la propuesta y planteamientos.
- Diálogos directos con los coordinadores de los procesos.

## **7. TIEMPO**

10 meses

Fecha de Inicio: enero del 2012

Fecha de Culminación: diciembre del 2012.

## **8. RECURSOS**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

## 9. RESPONSABLES

Área Administrativa

Área de Recursos Humanos

Área Financiera

## 10. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

\$12.854,00

### 6.2.3. Matrices de impacto para medir avances de proyectos

#### 6.2.3.1. Perspectiva de Aprendizaje

Objetivo:	<b>FORTALECER CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES.</b>					
Responsable:	DIPROMED Y UARH's					
Actualización:	Anual					
					Metas	
Indicador	Período	Código	Fórmula	Unidad	2010	Al 2012
Porcentaje de profesionales actualizados y capacitados.	Anual	A-01	30 % de profesionales especializados por año (años 1, 2 y 3)	%	30%	100%
					<b>Año1:</b>	
					<b>Profesionales</b>	<b>≥</b>
					<b>40%</b>	
					<b>Año2:</b>	

		<b>Profesionales</b> $\geq$ <b>70%</b>
		<b>Año3:</b> <b>Profesionales</b> <b>=100%</b>
		<b>Del determinado.</b>
		<b>Año1:</b> <b>30%</b> <b>&lt;Profesionales</b> <b>&lt;</b> <b>40%</b>
		<b>Año2:</b> <b>55%</b> <b>&lt;Profesionales</b> <b>&lt;</b> <b>70%</b>
		<b>Año3:</b> <b>75%</b> <b>&lt;Profesionales</b> <b>&lt;100%</b>
		<b>Del determinado.</b>
		<b>Año1:</b> <b>Profesionales</b> <b>&lt;</b> <b>30%</b>
		<b>Año2:</b> <b>Profesionales</b> <b>&lt;</b> <b>55%</b>
		<b>Año3:</b> <b>Profesionales</b> <b>&lt;75%</b>
		<b>Del determinado.</b>
<b>Descripción</b>	El proceso propuesto como modelo, que hemos llamado DIPROMED y UAR's, deberán contar con un Plan de Desarrollo Institucional. Este aspecto escapa al alcance de esta propuesta, y es un tema a desarrollar si es acogida la misma. Sin embargo de ello se propone una agresiva gestión para lograr elevar rápidamente el nivel de experticia.	

<b>Objetivo:</b>	FORTALECER CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES.
<b>Responsable</b> :	DIPROMEP, UAR's
<b>Actualización</b> :	Anual

					Metas	
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2010	Al 2012
N° Certificación de Competencia Laboral	Anual	A-02	% de Certificaciones Laborales logradas	%	40%	100%
						Año1: Certificaciones $\geq$ 40%
						Año2: Certificaciones $\geq$ 70%
						Año3: Certificaciones =100%
						Del Universo Acordado.
						Año1: 30% <Certific. < 40%
						Año2: 55% <Certific. < 70%
						Año3: 75% <Certific. <100%
						Del Universo Acordado.
						Año1: Certific. < 30%
						Año2: Certific. < 55%
						Año3: Certific. <75%
						Del Universo Acordado.
Descripción	El proceso propuesto como modelo, que hemos llamado DIPROMEP y UAR's, deberá <b>acordar</b> un Plan de Certificaciones Laborales con los coordinadores institucionales con el objeto de asegurar las experticias de sus principales elementos en su cadena de valor. Este aspecto escapa al alcance de esta propuesta, y es un tema a desarrollar si es acogida la misma. Sin embargo de ello se					

propone una agresiva gestión para lograr elevar rápidamente el nivel de experticia.

**Objetivo:** INCREMENTAR EL EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.

**Responsable:** Administrativo

**Actualización:** Semestral

Metas

Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2010	Al 2015
N° de Prácticas con computador x estudiante	Semestral	A-03	Prácticas realizadas o no realizadas	o 1	Inicial	Actualizado

**Desarrollo Total ó Actualización**

**Esta en Desarrollo o en Actualización**

**No en Desarrollo ó No Actualizado**

*Descripción*

El proceso de realización de prácticas propuesto, se implementa principalmente contando con un incremento de los equipos de computación y respectiva capacitación. Esta actividad a desarrollar contempla aspectos cuantitativos y cualitativos dentro de la planificación. Esta perspectiva puede fortalecer destrezas y habilidades en el uso de las tecnologías.

**Objetivo:** INCREMENTAR EL EMPLEO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

**Responsable:** Planeamiento-Supervisión-

**Actualización:** Anual

Metas

Indicador	Período	Código	Fórmula	Unidad	2010	al 2023
-----------	---------	--------	---------	--------	------	---------



		<b>85%</b>
		<b>Atención oportuna 65%</b>
		<b>Aención Oportuna 37%</b>
Descripción	La institución debe tener una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo y la preparación de los jefes y subordinados para trabajar todos juntos mediante la dirección por objetivos hacia el cumplimiento de objetivos cada vez superiores dentro de la organización considerada.	

Objetivo:	<b>ELABORAR PERFILES DE COMPETENCIA LABORALES DE LOS DIFERENTES SECTORES SOCIALES DE GALAPAGOS</b>					
Responsable:	UARH's, Estadísticas, Departamento de Bienestar Estudiantil (DOBE)					
Actualización:	Anual					
					Metas	
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2010	al 2015
Nivel de perfiles de competencia laboral garantizados	Anual	A-08	Plazas de trabajo existentes / Número perfiles laborales garantizados X	%	<b>Inicial</b>	<b>Actualizado</b>
					<b>Alto</b>	
					<b>Medio</b>	
					<b>Bajo</b>	
Descripción	El estudio del mercado para conocer la necesidad que se presentará en las empresas nos dará la oportunidad de retomar y cambiar las estrategias en la continuidad o cambio de las especializaciones tanto en el bachillerato para las elecciones de las carreras universitarias.					

Objetivo:	<b>DISEÑAR Y APLICAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE PROCESOS.</b>					
Responsable:	Planeamiento, Asesorías Pedagógicas, UAR's, Directivos Institucionales.					
Actualización:	Trimestral					
Metas						
Indicador	Período	Código	Fórmula	Unidad	2010	al 2011
Número de herramientas técnicas elaboradas para la aplicación del seguimiento, control y evaluación de los procesos.	Trimestral	A-08	<i>Instrumentos técnicos de aplicación para número de servidores públicos</i>	%	Inicial	Actualizada
					<b>Procesos</b>	<b>90%</b>
					<b>Procesos</b>	<b>65%</b>
					<b>Procesos</b>	<b>30%</b>
<b>Descripción</b>	Este indicador permite determinar cuántos instrumentos de evaluación se elaboraron para la aplicación en el control del avance de los procesos					

### 6.2.3.3. Perspectiva del Cliente

Objetivo:	Mejoramiento del Acceso a los Servicios en Educación.					
Responsable:	Proceso Gobernante- Planeamiento-Supervisión -UAR's					
Actualización:	Trimestral					
Metas						
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2009	al 2015
<i>Cobertura %</i>	Trimestral	A-25	Ajustado al Plan Nacional	%	% de Establecimientos	98%

		de Educación Cobertura de los Servicios en Educación.		educativos con cobertura total de servicios.		
						<b>Servicios efectivos 98%</b>
						<b>Servicios efectivos 65%</b>
						<b>Servicios efectivos 45%</b>
Descripción	El Ministerio de Educación establece los objetivos y las metas para todo el sistema educativo ecuatoriano. Este indicador debe configurarse con la información actual que se vaya recopilando según las nuevas herramientas de medición de la efectividad, eficiencia y cobertura del servicio.					
Objetivo:	Mejoramiento del Acceso a los Servicios en Educación.					
Responsable:	Proceso Gobernante- Planeamiento-Supervisión -UAR's					
Actualización:	Trimestral					
					Metas	
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2009	al 2015
<b>Eficiencia %</b>	Trimestral		Ajustado al Plan Nacional de Educación Cobertura de los Servicios en Educación.	%	% de usuarios atendidos con eficiencia y cobertura total de servicios.	<b>99%</b>
						<b>Servicios eficientes 99%</b>
						<b>Servicios eficientes</b>

**Descripción**

El Ministerio de Educación establece los objetivos y las metas para todo el sistema educativo ecuatoriano. Este indicador debe configurarse con la información actual que se vaya recopilando según las nuevas herramientas de medición de la efectividad y eficiencia del servicio.

**6.2.3.4. Perspectiva Financiera**

Objetivo:	Gestionar el incremento de las partidas presupuestarias para cubrir los gastos de inversión conforme a la planificación estratégica DPEG.
Responsable:	Proceso Gobernante, Financiero-Planeamiento
Actualización:	Cuatrimestre

					Metas	
					20	al
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	09	2015
<b>% Incremento de</b>	Cuatrimestre		6% de	%	<b>3,2%</b>	<b>6%</b>
<b>partidas</b>			incremento en			
<b>Presupuestaria</b>			cada período			
<b>para mayor</b>			fiscal.			
<b>servicio y mejor</b>						
<b>cobertura con</b>						
<b>proyectos</b>						

priorizados de  
desarrollo social.

	 <b>6%</b>
	 <b>4,5%</b>
	 <b>2,8%</b>
<b>Descripción</b>	Este indicador permite vigilar que el incremento al presupuesto de la educación y sobre todo a la Dirección de Educación se reflejen cada año hasta llegar al 6% en el 2015 de acuerdo a la planificación y poder ejecutarla en un 100%. No hay niveles intermedios.

## CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral diseñado en el presente trabajo de investigación se constituye en una herramienta útil para el direccionamiento estratégico de la Planeación Estratégica de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos; puesto que, permitirá a la entidad trabajar en forma alineada sin perder el horizonte de su visión.
  
- La capacidad tecnológica actual de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos, no permite gerenciar acorde a los avances tecnológicos debido a que su software es lento, y no cumple con las necesidades y características de los usuarios, es notorio que algunas áreas administrativas se encuentran desatendidas.
  
- La institución depende del Ministerio de Educación y la Coordinación Zonal 5, lo que dificulta tomar decisiones oportunas con una sola directriz, la burocracia se torna lenta por ende, produce afectaciones en los usuarios que esperan que sus trámites sean atendidos con la mayor prontitud posible.
  
- En el Direccionamiento Estratégico se estableció una filosofía corporativa, que le servirá de base a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos, para la elaboración de un nuevo Modelo de Gestión Estratégica, lo cual ayudará a tener una organización interna adecuada y de acuerdo a los requerimientos de los usuarios.

- La implementación del Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de control y gestión, que permitirá a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos obtener un eficiente control de su gestión.
  
- La evaluación financiera realizada permitió determinar que al implementar cada uno de los proyectos se obtendrá servicios de calidad, lo cual ayudará a mejorar el sistema educativo de las islas con atención a las necesidades administrativas, técnicas, tecnológicas y pedagógicas de los planteles educativos y de la misma entidad.
  
- De las 280 encuestas aplicadas hay un nivel de aceptabilidad al servicio sumado entre muy bueno y bueno del 69%; sin embargo, el 49 % manifiestan que es saludable la reestructuración del sistema educativo por los cambios actuales existentes tanto por las normativas legales vigentes y los nuevos proyectos dentro del ámbito administrativo, pedagógico y financiero que demandan todo un proceso de aprendizaje y crecimiento personal para su ejecución y puesta en marcha de los mismos mediante un trabajo mancomunado y de equipo que permitan alcanzar el buen vivir.
  
- En suma, el sistema educativo de Galápagos funciona con relativo reconocimiento, y si bien existen debilidades plasmadas éstas pueden superarse, pues hay enormes potencialidades y capacidades no explotadas, que se espera aprovechar en el corto plazo, para una entrega eficaz de los servicios educativos en el Distrito Especial Galápagos.

## RECOMENDACIONES

- El cumplimiento con eficiencia y eficacia se denota en la gestión del administrador institucional y del funcionario responsable de su accionar laboral; sin embargo, los requerimientos de los clientes internos y externos de acuerdo al estudio realizado demanda un mejor servicio acorde con las tecnologías de punta existentes. El diseño del BSC para esta entidad abre la puerta para que futuros investigadores se motiven a la práctica de los proyectos plasmados en el presente documento o incentiven a la elaboración de otros que ayuden al fortalecimiento de la institución.
  
- La posibilidad de contar con técnicos profesionales capacitados en cada una de las unidades administrativas, es de mucha valía para el desenvolvimiento laboral; es posible que los estudiantes universitarios previo a su titulación cumplan con actividades comunitarias capaz de guiar al mejoramiento de los procesos que el sistema educativo demanda en todas sus modalidades y niveles, porque en todos ellos, la planificación es evidente.
  
- Un factor primordial en la implementación del Modelo de Gestión es la difusión del mismo que permitirá involucrar y comprometer a todos los miembros de la institución, siendo necesario realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la institución, con el uso de los indicadores establecidos, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones entre el desempeño de la institución y el modelo de gestión

propuesto, para ello, la necesidad de guiar en la elaboración de estos instrumentos es inminente.

□ La implementación de los proyectos requiere de la elaboración de un diagnóstico contextual que refleje la real necesidad de su aplicación y avizore resultados coherentes para los que fueron elaborados, éstos deben ser desarrollados con el comprometimiento de la máxima autoridad para que todo el personal que labora en la Dirección Provincial de Educación Hispana de Galápagos, se motive a un verdadero trabajo de equipo.

□ Para la diseminación y validación del Plan, se sugiere llevar adelante un proceso de información, discusión, retroalimentación con los diversos actores a fin de asegurar su involucramiento y compromiso con las metas propuestas y el mandato Institucional. Hay que tener en cuenta que el Plan Estratégico revisado llega hasta la proposición de indicadores de seguimiento, razón por la cual, durante su validación se debe evaluar y entender los indicadores de las metas actualmente fijadas, abordar la revisión participativa de dichos indicadores, con servidores públicos de la Dirección de Educación (Técnicos Docentes), directivos, maestros, estudiantes, padres/madres de familia y miembros de la comunidad galapagueña.

□ La puesta en práctica de un proceso de planificación como el desarrollado en el presente Plan implica involucrar a toda la Comunidad Educativa en el proceso de ejecución. En este sentido la interiorización e

involucramiento de los estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y comunidad involucrada, así como, de las autoridades locales y provinciales de la Zona, es una exigencia fundamental para la aplicación de esta herramienta institucional que contribuye a mejorar la Calidad de Vida de los habitantes de Galápagos para un Buen Vivir

□ El Cuadro de Mando Integral creado se direcciona también al aspecto curricular enfocado en la Educación de Galápagos con Visión Ecológica, aplicado a una Reforma Educativa para Galápagos con orientación a un ECO – TURISMO sustentable y sostenible, por tanto, pensamos que el nuevo enfoque direccional para este sistema educativo con la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, debe apuntar a ser un distrito único, descentralizado, proyectado hacia el mundo como un motor del desarrollo armónico de su gente en un entorno socialmente justo de calidad y calidez, sin detrimento de sus atributos ambientales. Las autoridades sectoriales y provincial deben exigir al máximo representante del Consejo de Gobierno que en su calidad de ente rector en la planificación regional asuma este compromiso e involucre a la ciudadanía para un trabajo con participación social en beneficio de nuestra comunidad.

□ La cadena de valor debe poner mucho énfasis en los recursos, tanto económicos como de talento humano, éstos deben ser favorables a los procesos internos y externos para el cumplimiento de los objetivos propuestos y alcanzar un resultado eficaz en la satisfacción de los usuarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEVES, Víctor (2004) “Dirección Estratégica”; Editorial: McGraw-Hill, México.
- DESS, Gregory LUMPKIN, GT; (2003) “Dirección Estratégica”; Editorial: McGraw Hill; Primera edición, España.
- FRANCÉS, Antonio (2006) “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”; Editorial: Prentice Hall, Primera edición, México.
- KAPLAN, Robert NORTON, David;(2010) “Cuadro de Mando Integral”; Editorial. Planeta Colombiana S.A., Segunda edición.
- Saravia Gallardo, Marcelo Andrés Ph. D., (2006) Metodología de Investigación, Colombia.
- PIMENTEL, Luis, MBA. (1999) “Planificación Estratégica”, biblioteca. idict.villaclara. cu/UserFiles/File/.../20.doc.Formato de archivo: Microsoft Word – Versión en HTML. Septiembre.

### Páginas WEB.

- [www. Pecmlpyme.com](http://www.Pecmlpyme.com); (2007) Planificación Estrategia y Cuadro de mando integral.
- [www.calidadydirección.es](http://www.calidadydirección.es); (2008); Grupos E y D – Productos: Estrategia y Dirección.
- [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com) Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral; Monografía de Elda Conde Pagan. Extraído de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos6/Doc/Fin/sistemas-de-control-estrategico-auditoria.htm> (2007)

#### Artículos WEB.

- Fernández Alberto, (2001, marzo). “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”. Departamento de Contabilidad y Control adjunto del IESE. Revista de Antiguos alumnos.
- Nagore Garmendia y otros (2003, septiembre). “Cuadro de Mando Integral”. Extraído Distribución y Consumo. Equipo de SVD, Consultores.

#### Módulos utilizados en Maestría de Planificación y Dirección Estratégica

- Erazo, Marlon (2010). Cuadro de Mando Integral.
- Egas, Geovanny (2009). Gobierno Corporativo y Tecnología.
- Játiva, Miguel Angel (2009). Planificación y Gestión Estratégica.
- Ibarra, Mikel (2009). Análisis Prospectivo.
- López, Roberto (2009). Administración por procesos y Gerencia de la Calidad.
- Pavón, Raul (2010). Diseño y Evaluación de Proyectos.
- Pazmiño, Fausto (2010). Análisis Estratégico.
- Reyes, Hernán (2009). Realidad Nacional.
- Rivas, Ricardo (2010). Inteligencia Estratégica Empresarial.
- Ruiz, Pasquel Bayron (2009). Liderazgo y Desarrollo Organizacional.
- Vaca, Ramos Iván (2009). Investigación de Mercado.

## NOMENCLATURA UTILIZADA

- **Administración local.-** Tipo de administración territorial, es decir, que tiene como elemento fundamental el territorio en el que despliega sus competencias. En el caso de la Administración municipal, el territorio sobre el que despliega sus competencias es el municipio, mientras que la Administración comunal, el territorio es una comuna.
- **Administración pública.-** Comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.
- **Calidad Total.-** La calidad total puede ser definida como la disciplina que estudia la mejora constante de los procesos de una organización, persona, empresa, persona jurídica, o de una parte de las indicadas, por ejemplo puede aplicarse la misma en una oficina de una empresa o dentro de un área de una persona jurídica.
- **Capital Humano.-** Es la combinación de conocimientos, experiencias y habilidades de los empleados de una compañía (Intellectual Capital. org. 1998b).

- **Capital Organizacional.-** Es el conjunto de competencias sistematizadas y concentradas así como de los sistemas que brindan a las compañías fuerza innovadora y capacidad de organización para crear valores. Consta de procesos de capital, cultura y capital innovacional (Skandia Report, 1998).
  
- **Cliente.-** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago o atención. Normalmente, cliente comprador y consumidor son la misma persona. El término opuesto al de "cliente" es el de "competidor". En informática, cliente es un equipo o proceso que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado servidor, generalmente de forma remota.
  
- **Cuadro de Mando Integral.-** Traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.
  
- **Cultura.-** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Como tal incluye lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que

posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la psicología, la antropología y la sociología.

- **Estrategia.-** Es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para lograr los objetivos y alcanzar las metas planteadas en una organización.
  
- **Evaluación.-** La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.
  
- **Finanzas.-** En economía, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o estados. Por extensión también se denomina finanzas al estudio de esas actividades como especialidad de la Economía y Administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc. Implantación

- **Formación-crecimiento.-** Es la cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.
  
- **Gestión de la calidad.-** Se denomina también sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.
  
- **Gestión pública.-** Es el servicio con las limitaciones derivadas del carácter público. Según el contexto, el término gestión -con minúscula- se refiere a un conjunto de disciplinas y la Gestión -con mayúscula- se considera la gestión como práctica y como disciplina, con particular atención al papel de la Economía.
  
- **Implantación.-** Se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica, por eso es la etapa más compleja, en donde se requiere un mayor compromiso y una alta disciplina, una formulación eficaz de las estrategias, no garantiza una implantación exitosa y si no se lleva a cabo la implantación, el proceso de dirección estratégica no tendría utilidad.

- **Indicadores de gestión.-** Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del proceso, se evalúa el desempeño y resultados. ([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com))
  
- **Infraestructura.-** soporte para el capital humano. Incluye la forma en que se logra y la calidad con que se emplean las tecnologías de información, la imagen de la compañía, las bases de datos, los conceptos y los documentos de la organización. Comprende la propiedad intelectual, como las patentes, marcas y derechos. El capital estructural está compuesto por el capital del consumidor y el capital organizacional (Edvinsson L. 1997).
  
- **Ley de Educación.-** Que está en vigencia refleja claramente la importancia que tiene para el país la formación de la niñez y juventud ecuatoriana, que contribuyan al crecimiento socio-económico del Ecuador. Esta normativa regula a todo el sistema educativo ecuatoriano, en todos sus niveles y modalidades.
  
- **Ley Especial de Galápagos.-** Es un conjunto de normas que establece el régimen jurídico político administrativo al que se someten los organismos de régimen seccional dependiente y del régimen seccional autónomo, en lo pertinente a los asentamientos humanos y sus actividades relacionadas como: salud, educación, saneamiento y

servicios básicos, entre otros. Las actividades de conservación y desarrollo sustentable de la provincia de Galápagos y el área que constituye la Reserva Marina de Galápagos. (Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos// [www.cgg.gob.ec](http://www.cgg.gob.ec) ).

- **Liderazgo.-** Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida. (Alef Mendoza)
  
- **La medición.-** Es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud.
  
- **La normativa.-** se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización. Siempre son necesarias las reglas, leyes y políticas, debido a que debe existir un orden y común acuerdo de los integrantes de los grupos u organizaciones.
  
- **Plan Regional.-** El 18 de marzo de 1998, constituye una fecha de importancia fundamental para el Archipiélago, cuando el Congreso

Nacional emite la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y se publica en el Registro Oficial, dotándole de un estatuto de autonomía único en el país.

- El Plan Regional es un documento de trabajo obligatorio para la región, pues tiene que ser ejecutado por todos los habitantes de Galápagos, como parte de la tercera etapa, de ejecución. El EX INGALA , hoy Consejo de Gobierno, se complace en presentar a toda la comunidad local, nacional e internacional, el Plan Regional para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de Galápagos, como una oportunidad de largo plazo a favor de Galápagos, patrimonio natural de la humanidad.
  
- **Planificación.-** Es pensar qué se va a hacer, con qué recursos, cómo, en qué tiempo y para quién, estos elementos se convierten en un proceso definidos como lineamientos estratégicos que van a guiar la empresa u organización, a través de acciones plasmadas en programas o proyectos y ejecutadas con la asignación de recursos.
  
- **Procesos internos.-** En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos interno en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados. Y Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- **Recurso.-** Es una fuente o suministro del cual se produce beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.
  
- **Sector público.-** Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes que hay en el País. Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan.
  
- **Sistema Gerencial.-** El sistema gerencial de procesos SPG- administra y evalúa la operación del negocio bajo las perspectivas de los procesos, los cuales poseen dos características importantes: una es que tienen clientes, tanto internos como externos a la empresa, y la otra es que transcurren de manera horizontal. En organizaciones funcionales cruzan sus fronteras departamentales. El sistema gerencial de procesos alinea los requerimientos de los clientes y los objetivos y metas del negocio con las metas e indicadores del proceso; monitorea y mejora el rendimiento de los procesos, a la vez que asegura que la organización (cultura y

estructura) y los mecanismos de soporte (tecnología de información, recursos financieros, equipos, recursos humanos) estén en línea con los procesos. (Tomado de la Publicación GERENTE. N°. 107. Diciembre 1995. Autor. Antonio de la Cruz Santana. Presidente ICS Group S.A.)

- **Trabajo en Equipo.-** El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores

resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz. de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras. (www.degerencia.com › Habilidades gerenciales)