

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA CON ENFASIS A
LAS NORMA ISO 9000 PARA LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD.
MIGUEL ITURRALDE PERÍODO 2010-2013”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. CPA.

AUTORES:

Rivera Navarrete Soraya Jakeline

Salguero Logroño Mireya Fernanda

DIRECTOR:

MSc. Jácome Lara Ibett Mariela

LATACUNGA – ECUADOR

Noviembre 2012

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia cumpliendo las leyes, normas y regulaciones, que enmarca la actuación administrativa

La Planificación Estratégica es importante ya que constituye una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades que le corresponde a cada empleado.

Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la Planificación Estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde, y así alcanzar los resultados deseados.

Con la propuesta propendemos el mejoramiento de la gestión administrativa, sea el soporte de la solución de los álgidos problemas por las que atraviesa la institución como: la práctica de unas buenas relaciones humanas, la falta de infraestructura propia, docentes sin capacitación en innovaciones pedagógicas, espacio recreativo, equipamiento tecnológico entre otras.

Con la aplicación de la Planificación Estratégica pretendemos que la Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde “ACMIL”, sea una institución de competencia con docentes practicando una excelente comunicación, actualizados en innovaciones pedagógicas, con un campus educativo confortable, equipamiento tecnológico actualizado, estudiantes practicando la interculturalidad, fortalecidos en el conocimiento ancestral, científico, tecnológico, útiles para sí mismo y la sociedad.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Antecedentes

Vivimos en un mundo en el cual debemos esforzarnos cada día por lograr una sociedad mejor, la misma que se ve expresada en una convivencia sana, un respeto mutuo y en la cual la práctica de los valores no sea una casualidad.

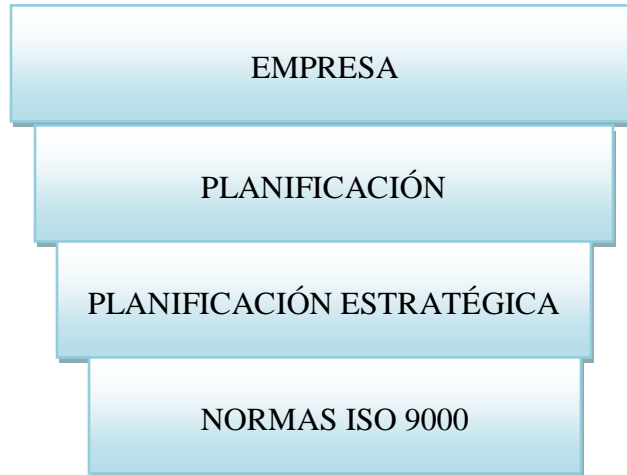
El conocimiento desde siempre ha sido la base fundamental para realizar las actividades diarias del ser humano por lo que es necesario crear una entidad que se encargue de fomentar y desarrollar el pensamiento.

En realidad los objetivos de la educación pueden llegar a ser muy diversos dependiendo del enfoque que se les otorgue; sin embargo podemos coincidir en la idea fundamental de formar a los hombres para la vida en sociedad.

La gestión del conocimiento se utiliza para superar las costumbres, sobre todo cuando ellas impiden dar una respuesta efectiva de la organización a los nuevos requerimientos del entorno. Esta gestión será importante para superar los paradigmas ineficaces, como también aquellos mitos que dificultan el encontrar respuestas a los nuevos problemas, garantizando así un cambio efectivo.

En la actualidad es esencial la educación de niños y niñas basados en valores que los ayuden a integrarse de buena manera a la sociedad y así contribuir a su progreso, ya que podrán enfrentar problemas y cambios si están debidamente capacitados desde temprana edad.

1.2 Categorías Fundamentales



Fuente: Anteproyecto de Tesis

Elaborado por: Las Autoras

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Empresa

El término empresa es el conjunto de varias personas, las cuáles aportan bienes y recursos económicos, con el objetivo de producir bienes o servicios, empleando los factores de producción: capital, mano de obra, tecnologías y materia prima. Como así lo manifiesta:

ABAD Alberto, *Gestión Financiera en la Empresa*, Editorial Distresa S.A, (1982), menciona que el término empresa es “Un conjunto de medios que permiten producir ciertos bienes o servicios, teniendo en cuenta los objetivos del negocio en condiciones favorables” (pág. 15)

BOLTEN E. Steven, *Las Empresas*, Editorial Limosa S.A; manifiesta que una empresa es “Una entidad independiente compuesta por una o más personas

capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permiten realizar funciones comerciales”. (pág. 21)

Las empresas son entidades formadas por una o varias personas, quienes cuentan con una serie de medios que permiten producir bienes y servicios, la distribución y venta a los consumidores, efectuando sus actividades bajo las leyes y normas legales.

1.3.1.2 Características de las Empresas

La característica de la empresa es la concentración o determinación de su actividad en un área específica, para lo cual tiene en consideración ciertos recursos y la orientación de su esfuerzo. Como así lo dice:

RAMIREZ CAVASSA César, *Gestión Administrativa para Empresas Turísticas* Editorial Trillas; primera edición; (abril 1993) menciona que una de las características de la empresa “Es la concentración o determinación de su actividad en un área específica” (págs. 61-62)

RECURSOS DE LAS EMPRESAS

- a) Los recursos materiales cuya característica limitante tanto cuantitativamente (por ejemplo limitación de recursos financieros, maquinaria), como cualitativamente (tecnología *Know, How*) fuerzan a la empresa a no actuar en campos para los que no tiene condiciones, o no esta preparada.

- b) Los recursos humanos, como elementos importantes de la organización y funcionamiento, obligan a la empresa a concentrar su actividad en aquellos sectores donde puede contar con ellos, respondiendo a su capacidad y requerimientos simultáneamente.

ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

- a) El fin primario, que se convierte en la esencia de la realización de la actividad empresarial real.
- b) El beneficio, que impulsa la creación de empresas, considerando en sentido amplio el beneficio económico y los beneficios sociales que justifiquen la permanencia de empresas públicas en determinados sectores económicos.
- c) El fin social, o fin específicamente señalado en la constitución de empresas, supone unos límites concretos de la actividad, al mismo tiempo que una determinación del propio fin deseado.

1.1.1.3 Clasificación de las Empresas

En base a varios autores se ha considerado la siguiente clasificación:

Según su actividad

- **Empresa comercial.-** aquellos negocios o actividades económicas con fines de lucro que se dedican a la compra y venta de artículos terminados.
- **Empresa industrial.-** son aquellas actividades económicas con fines de lucro que se dedican al procesamiento o transformación de la materia prima e insumos hasta convertirlos en intermedios o finales.
- **Empresa de servicios.-** aquellos negocios o actividades económicas con fines de lucro que se dedican a la venta de servicios.

Según al sector al que pertenece

- **Empresas públicas.-** son aquellas cuyo capital pertenece al sector público.
- **Empresas privadas.-** son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado: personas naturales o personas jurídicas.

- **Empresas mixtas.-** aquellas cuyo capital pertenece al sector público como al sector privado: personas jurídicas.

Según su constitución

- **Empresa unipersonal o individual.-** son aquellas actividades o negocios económicos con fines de lucro en que una sola persona natural o individuo es el propietario de dicha actividad o negocio.
- **Empresa pluripersonal o sociedades.-** son aquellos negocios o actividades económicas con fines de lucro en las que varias personas naturales o jurídicas son propietarios de dicha actividad.

Según su legalidad

- **Compañía en nombre colectivo.-** es la que se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social; la misma que esta enunciada por los nombres de los socios o de uno de ellos a los que se agrega la palabra “y compañía”.
- **Compañía en comandita simple.-** se forma entre los socios comanditados (administran la compañía) y comanditarios (suministra los fondos para la constitución y funcionamiento de la compañía).
- **Compañía de responsabilidad limitada.-** se constituye entre tres a quince socios los cuales responden solo hasta el monto de sus aportaciones.
- **Compañía anónima.-** es una sociedad cuyo capital está formado por la aportación de los accionistas, este capital se divide en acciones, y responden hasta el monto de sus aportaciones.
- **Compañía de economía mixta.-** es aquella en la que participan el Estado, consejos Provinciales, Municipalidades, personas jurídicas de derecho público o semipúblico conjuntamente con personas naturales o jurídicas privadas y cuya

finalidad es la satisfacción de necesidades de orden social o la presentación o mejoramiento de servicios públicos.

- **Compañía comandita por acciones.-** su capital se divide en acciones nominativas de un valor nominal igual.
- **Compañía asociación o cuentas en participación.-** compañía en la que un comerciante da a una o más personas participación en las utilidades o pérdidas de su comercio o de una o más de sus operaciones.

1.3.2 Planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

GOODSTEIN, *Planeamiento de la Calidad*, (1995)"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (pág. 123)

Según CORTÉS, Carlos, *Gestión Financiera en la Empresa*, Editorial Unión Tipográfica, México, (1998) "La Planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio" (pág. 65)

Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

1.3.2.1. Objetivos de la Planificación

Se puede afirmar que la planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para que organizar, nada para dirigir y nada que controlar.

Los objetivos son de gran importancia para la administración, pues le dan un sentido, una dirección u orientación a los esfuerzos aplicados. Estos objetivos, bien definidos, conocidos y planteados de un modo práctico, tienen fuerza motivadora en sí y por ellos mismos. Por eso se dice que la sola formulación de un objetivo claro implica obtener ya la mitad de su cumplimiento.

1.3.2.2 Importancia, Principios y Limitaciones de la Planificación

La Planificación es económica, al concentrar las acciones en un sentido definido. Otro elemento por el cual es importante planear, es que se evitan o aminoran riesgos

innecesarios. Una siguiente razón es que permite el control de la empresa. Finalmente facilita además la coordinación de las distintas funciones de la empresa.

Principios

Para que la planificación sea efectiva, de acuerdo a los mismos conceptos anteriores, es preciso tener en consideración los siguientes principios:

- **Flexibilidad:** la inflexibilidad de los planes atenta con su efectividad, ya que si el plan es estático y no se adapta a los cambios, la planificación se rigidiza, pierde validez y se hace inoperante.
- **Compromiso:** los planes deben ser motivadores para lograr el compromiso de todos los que intervienen en el proceso y así favorecer su cumplimiento.
- **Contribución:** los planes deben estar debidamente integrados y encaminados hacia un propósito central.

La planificación falla por sus propios errores, por un exceso de planificación y/o por una incertidumbre incontrolable del entorno.

Limitaciones

Aún cuando el planeamiento es esencial para conseguir eficiencia en la acción posterior, tiene dificultades y limitaciones que es útil conocer y considerar.

Una de las críticas que corrientemente se hace a la planificación, es su poca exactitud en relación con los resultados obtenidos. Ante esta observación, cabe llamar la atención en que la mayor o menor exactitud del plan dependerá de los datos considerados para formularlo. En la medida que éstos sean reales o bien estimados, mejor será el resultado logrado.

Cuando se planifica no se pretende adivinar el futuro; el proceso en sí contempla ciertos márgenes de error. Lo que realmente interesa es que dichos márgenes se reduzcan a niveles tolerables y las diferencias que surjan no sean significativas.

La importancia de la planificación, reside en la predicción de las variables pertinentes para alcanzarlo.

Otra crítica que se formula a la planificación, la constituye las dificultades propias que plantea la actividad de planificar, esto es efectivo, sobre todo cuando no se dispone de antecedente estadístico en que basar el plan.

Hay quienes dicen que la planificación retarda la acción. Esto es un error, no hay tiempo mejor invertido que el que se emplea en pensar lo que se hará, y como se hará.

La iniciativa no debe constituir un continuo salirse del libreto, sino más bien en enriquecer el propio libreto, a través de planes innovadores y audaces, pero no irreflexivos.

1.3.2.3 Tipología de los Planes

Existen muchas clases de planes. Las principales variables de clasificación son la amplitud del plan, su especificidad, el plazo que abarca y el nivel de la empresa a la que se formula.

- **Metas:** Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del período cubierto por la planeación
- **Objetivo:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

- **Presupuesto:** los presupuestos dicen relación con aspectos financieros de gastos e ingresos. Son metas o programas expresados en término de dinero. Los presupuestos pueden abarcar periodos cortos y largos, según se trate de programas o metas. Los presupuestos de operación resultan más útiles para plazos largos, porque nos dan una idea de la rentabilidad o eficiencia bajo ciertos supuestos. Un presupuesto muy usado en la moderna administración de empresas es el llamado Presupuesto Base Cero, que pone énfasis en descartar los derechos adquiridos que por lo común ofrecen los presupuestos operacionales de un periodo para el siguiente.
- **Programas:** son metas distribuidas en el tiempo, de modo que su logro resulte de un paulatino cumplimiento de metas parciales con una exacta dimensión del tiempo.
- **Políticas:** se refieren a las fronteras o límites dentro de los cuales deberá desenvolverse una acción. Son las reglas del juego. Las políticas pueden ser expresas o implícitas. Las primeras se basan orientaciones, reglamentos y normas específicas, mientras que las segundas, por corresponder a cosas obvias suelen entrar en conflicto con las anteriores.
- **Procedimientos:** es un plan que describe la secuencia cronológica de las tareas necesarias para ejecutar un cierto trabajo u operación.
- **Métodos:** el método es de menor alcance que el procedimiento, ya que se refiere a una descripción detallada de cómo se realizará una labor específica.

1.3.2.4 Etapas de la Planificación

- **Determinación de Objetivos:** el primer paso de la planificación es la fijación de las metas u objetivos.
- **Recopilación de Antecedentes:** el segundo paso consiste en reunir los antecedentes y estadísticas necesarias para la formulación del plan.
- **Análisis y Clasificación de los Antecedentes:** una vez recopilados, los antecedentes se examinan para establecer su veracidad y el grado en que ellos interesan. Se clasifican y ordenan, lo que permite un uso posterior más eficiente.
- **Formulación de Supuestos:** en todo plan se determinan ciertos supuestos o premisas. Conviene analizar estos supuestos desde el punto de vista de su concordancia con la realidad, descartando o replanteando aquellos que por diversas razones puedan no ser reales y sufrir cambios de importancia.
- **Formulación de Planes Alternativos:** generalmente existen varias posibilidades o planes alternativos para lograr el objetivo planteado. Es conveniente formular distintos planes que consideran múltiples cambios en las condiciones.
- **Determinación del Plan Definitivo:** es necesario evaluar las alternativas y definir una de ellas como plan definitivo, sobre la base de la más probable. Tener como orientación fundamental un plan que sea el que realmente dirija la acción.
- **Control de Avance del Plan:** el control consiste en comparar lo programado con lo realizado, determinar las diferencias que existen y analizar sus causas, de modo que cualquier problema se pueda corregir con el debido tiempo.

1.3.3 Planificación Estratégica

Según SALAZAR Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, edición (2005) “La Planificación estratégica es una Herramienta Versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional. (pág.18-19)

La planificación estratégica es importante debido a que:

- Proporciona una dirección.
- Ayuda a detectar oportunidades.
- Mayor certidumbre sobre el futuro.
- Posicionamiento frente al entorno.
- Define Estrategias y ventajas.
- Mejora la rentabilidad del negocio.
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a corto plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

Las etapas del proceso son:

- **El establecimiento de las metas**, se define claramente lo que se quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos con eficacia.
- **Definición de la situación presente**, determinar un punto de referencia para verificar el progreso de la institución.

- **Determinación de ayudas y barreras**, el objetivo es prever problemas y oportunidades, factores internos o externos que facilitan o dificultan alcanzar las metas, para ello se realiza un análisis matricial de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **El desarrollo de un conjunto de acciones**, en este paso se debe evaluar y escoger las alternativas más idóneas, para decidir sobre acciones concretas a tomar, aquí se determinará los siguientes temas: definición del negocio, principios, valores, visión, misión y objetivos.

Según MORENO, Galo, *Planificación Estratégica*, (2000) “Para poder llevar a cabo una planificación estratégica se debe seguir algunas etapas (pág. 78)

a) **Diagnóstico Estratégico**

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Es el punto de partida de la Planificación Estratégica, es decir define el futuro del proceso en la empresa.

Para realizar este análisis, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Escoger las variables más importantes del entorno.
- Analizar la interacción de la variable con la organización.
- Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
- Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
- Categorizar los resultados (F.O.D.A).

b) Direccionamiento Estratégico

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

El direccionamiento estratégico es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros

El direccionamiento estratégico está compuesto por;

- **Definición del negocio**

En este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisface, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

- **Filosofía Corporativa**

Se debe establecer los principios, valores, misión, visión y los objetivos corporativos y específicos.

Los principios son: Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma.

Los valores son: Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

Visión: Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Elementos clave para definir la visión;

- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito de mercado.
- Productos o servicios.
- Valores.
- Principios organizacionales.

Misión: Esta declaración es fundamental puesto que describe el propósito actual y futuro de la organización o empresa en relación a sus productos, mercados y cobertura. En otras palabras, la misión debe entregar el marco de referencia en el cual se desenvuelve la firma u organización. Es en este momento cuando se debe efectuar una definición de los objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, y que normalmente se expresan en términos de crecimiento y rentabilidad.”. Una misión debe ser motivante y desafiante, fácil de captar y recordar, debe especificar los negocios actuales y su futuro, ser flexible y creativa.

Elementos clave para definir la visión;

- Naturaleza del negocio.
- Razón para existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales del producto o servicio.
- Posición deseada en el mercado.
- Principios y valores.

Objetivos: Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Criterios para los Objetivos

- **Conveniente:** su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos.
- **Mensurable a través del Tiempo:** Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- **Factible:** debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.
- **Aceptable:** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente.

- **Flexible:** Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- **Motivador:** Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.
- **Comprensible:** deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

c) **Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión**

Son estrategias planes y medidas que buscan lograr un rendimiento de una organización mediante metas, objetivos y resultados.

- **La Planeación Táctica:** Es el desarrollar estrategias a mediano plazo que al enfrascarlos en un plan permitirá la consecución de los objetivos. El plan táctico realiza planes en áreas específicas de la organización.
- **Planes Operativos o Planes de Acción:** Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.
- **Indicadores de Gestión:** Son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados.

d) **Evaluación del Plan Estratégico**

Ir analizando si cada uno de los objetivos planteados se está cumpliendo a cabalidad.

1.3.4 Normas ISO 9000

Las normas ISO9000, son un conjunto de normas que según su definición constituyen un modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la

producción, la instalación y el servicio postventa. Esta norma permite desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad en una empresa.

Según LOPEZ, Carlos, *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, tercera edición, (2004) manifiesta que “La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 90041)” (pag.87-90)

Según **WIKIPEDIA** (1995) “**ISO 9000** designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio“(pag.3)

Las normas nacen para que las empresas se rijan por unos principios de organización y para que den estabilidad en el mercado y en la sociedad.

Cuando se crea un producto o servicio se hace para satisfacer las necesidades y demandas de unos clientes. Para tener buenos rendimientos económicos y asegurar el futuro, la empresa tiene que organizarse de tal forma que dé garantías a los usuarios, compradores, trabajadores, directivos y accionistas.

El equilibrio social está en juego, resulta inaceptable encontrar hoy empresas con mandos rígidos y ancladas en el pasado, sin la capacidad de adaptarse a los cambios y que no se enfocan en su cliente, por eso es importante, para una firma que desee

alcanzar altos niveles de competitividad, el uso y aplicación de estándares de calidad internacionales que le permitan ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear valor.

1.3.4.1 Antecedentes de las Normas ISO 9000

La normalización internacional se realiza con base en un amplio criterio, no sólo se refiere a la legislación comunitaria de productos o servicios, sino pretendiendo ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. Las organizaciones deben tener un sistema de calidad más eficiente cada día, que integre todas las actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades explícitas y tácitas de sus clientes.

Es por esta razón que surgió la necesidad de normalizar la forma de asegurar la calidad.

LOPEZ, Carlos, *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, tercera edición, (2004) “El Organismo Internacional de Normalización, ISO, (International Organization for Standardization), fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por sus organismos nacionales de normalización.” (pag.45)

La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

A comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986.

El diario oficial de las comunidades europeas, el 28 de Enero de 1991, publicó una comunicación que fue también nombrada el Libro Verde de la normalización.

Este importante documento no sólo fue un marco de referencia para Europa, sino también para las comunidades que negocian con ellos, como el caso de Mercosur, con esto se exige a sus proveedores que sean auditados y certificados bajo los lineamientos de la ISO 9000

La frecuencia que ISO estableció para la revisión y actualización de la serie ISO 9000 fue de cinco años.

1.3.4.2 Objetivos de las Normas ISO 9000

Según LOPEZ, Carlos, *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, tercera edición, (2004) manifiesta que los objetivos son:

- “Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.
- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.
- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.

- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas”

En relación con la calidad una organización deberá intentar alcanzar los objetivos para Conseguir y mantener la calidad real del producto o servicio, de tal forma que se satisfagan permanentemente las necesidades, implícitas o explícitas de cliente, ofreciendo a su propia dirección la confianza de que se obtiene y mantiene la calidad deseada, ofreciendo al cliente la confianza de que se está obteniendo, o que será conseguida, la calidad deseada en el producto suministrado o servicio prestado.

Cuando se halla establecido contractualmente, se podrá exigir la comprobación documental en las condiciones previamente acordadas.

1.3.4.3 Ventajas de las Normas ISO 9000

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

1.3.4.4 Términos, que se consideran fundamentales para utilización de la Norma ISO 9000.

a. Política de la calidad

Política de Calidad son las Directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

La política de la calidad forma parte de la política general y debe ser aprobada por la alta dirección.

b. Gestión de la Calidad

Según ACKOFF, Russell *Planeación de Estratégicas*, segunda edición, (1981) manifiesta que la “Gestión de Calidad es el aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.” (pág. 178).

La obtención de la calidad deseada requiere el trabajo y la participación de todos los miembros de la empresa en tanto que la responsabilidad de la gestión de la calidad corresponde a la alta dirección.

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad.

c. Sistema de Calidad

Según JIMENEZ, Wilburg, *Planeamiento de la Calidad* (1982), manifiesta que “el Sistema de Calidad es el conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.” (pág. 278).

El sistema de la calidad debe ser proporcionado a lo que exige la consecución de los objetivos establecidos sobre la calidad.

Puede exigirse que se ponga de manifiesto la implantación de ciertos elementos del sistema, si así se ha establecido contractualmente, por prescripciones reglamentarias o en los casos de una evaluación.

d. Control de Calidad

Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.

Para evitar toda confusión se recomienda utilizar un modificador cuando este concepto se refiere a un campo más restringido, por ejemplo, control de la calidad en la fabricación.

El control de la claridad lleva implícito la aplicación de técnicas operativas de actividades, que tienen dos objetivos fundamentales: mantener bajo control un proceso y eliminar las causas de defecto en las diferentes fases del bucle de la calidad, con el fin de conseguir los mejores resultados económicos.

e. Aseguramiento de la Calidad

Según JIMENEZ, Wilburg, *Planeamiento de la Calidad* (1982), manifiesta que el “Aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad. “ (pág. 279)

El aseguramiento de la calidad no será completo si los requisitos adecuados no reflejan íntegramente las necesidades del utilizador.

Desde el punto de vista de la eficacia, el aseguramiento de la calidad implica generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del proyecto y de las especificaciones a las aplicaciones previstas y además, la verificación y la auditoria de las operaciones de producción, de instalación y de inspección. Para proporcionar la debida confianza, puede ser preciso que se aporten las pruebas oportunas.

Mediante el uso de estas normas las empresas deberán:

- Conseguir y mantener la calidad del producto o servicio.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Generar confianza en la propia organización.
- Lograr la confianza de la clientela.
- Cuando hay un contrato, ofrecer garantías al cliente de que se cumplen las condiciones acordadas.

Así, la norma ISO 9000 es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de la calidad, entre los que se describen las ISO 9001/9002/9003. En las ISO 9004 y 9004-2 se recogen directrices para la gestión de la calidad, la ultima referida especialmente a los servicios.

1.3.4.5 Estructura de la Norma ISO 9000

En las normas se pueden encontrar especificaciones técnicas o criterios precisos para ser utilizados de tal forma que se asegure que los materiales, productos procesos y servicios son adecuados para su uso, especialmente en el caso de empresas exportadoras. Para ello ISO ha establecido cerca de 12,000 normas vigentes actualmente a nivel mundial, generadas por consenso gracias a la participación de los organismos de normalización integrados por los comités de los países miembros tanto plenos, correspondientes como suscritos.

Actualmente hay 186 Comités Técnicos que se subdividen en 576 Subcomités, 2,057 grupos de trabajo y 40 grupos de estudio en los que trabajan expertos de países participantes, de países observadores y organizaciones internacionales.

En el Comité Técnico (ISO/TC 176) "Gestión y Aseguramiento de la Calidad" participan 68 países de los cuales 15 son observadores conformando un total de alrededor de 300 expertos.

Las normas ISO se desarrollan básicamente en tres etapas:

- Identificación de la necesidad de una norma internacional y definición de su alcance.
- Consenso en las especificaciones de la norma internacional
- Aprobación del borrador de norma internacional
- La clasificación de los documentos de acuerdo a las etapas de la norma internacional en que estos se encuentran es:
 - a) Propuesta Nueva (New Propose, NP)
 - b) Borrador de Trabajo (Work Draft, WD)

- c) Borrador de Comité (Committee Draft, CD)
- d) Borrador de Norma Internacional (Draft International Estándar, DIS)
- e) Borrador Final de Norma Internacional (Finish Draft International Estándar, FDIS)
- f) Norma internacional (ISO)”

Debido al avance tecnológico, al desarrollo de nuevos materiales y métodos, así como nuevos requerimientos de calidad y seguridad se hace necesaria una revisión periódica de la mayoría de las normas internacionales no mayor de cinco años.

1.3.4.6 Certificación

Para verificar que se cumplen los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que auditan la implantación y mantenimiento, emitiendo un certificado de conformidad. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que regulan su actividad.

Para la implantación o preparación previa, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el Sistema de Gestión de la calidad.

A la hora de elegir una empresa de asesoramiento, es necesario definir cual es la necesidad del proyecto. Es en función de esta necesidad que la empresa debe elegir entre las variadas ofertas del mercado.

Proceso de Certificación

Con el fin de ser certificado conforme a la norma ISO 9001 (única norma certificable de la serie), las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y, después de completar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

Los requerimientos de la norma son genéricos, a raíz de que los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "que", pero no el "como". Un proyecto de implementación involucra que la empresa desarrolle criterios específicos y que los aplique, a través del SGC, a las actividades propias de la empresa. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la empresa construye su Sistema de Gestión de la Calidad.

En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de que ya hubiera o no obtenido la certificación).

Según **KENNET** Albert (1998), indica que “Un proyecto de implementación, involucrará, de mínima (pág. 43):

- Entender y conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.
- Analizar la situación de la organización, donde está y donde debe llegar.
- Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de la Calidad.

- Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera. La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control documental, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas,
- Detectar las necesidades de capacitación propias de la empresa.
- Durante la ejecución del proyecto será necesario capacitar al personal en lo referido a la política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad que los asista a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado por la empresa (a fin de generar compromiso y conciencia), herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se vayan a desempeñar en esa posición.
- Realizar Auditorías Internas.
- Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses.
- Solicitar la Auditoría de Certificación

CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GRAD. MIGUEL ITURRALDE”

2.1 Breve Caracterización de la Unidad Educativa Miguel Iturralde “ACMIL”

Inicia sus labores académicas en octubre del año dos mil, con noventa alumnos matriculados en octavos año de Educación Básica, distribuidos en tres paralelos A, B y C, su campus académico se encontraba ubicado en el Sindicato de Choferes profesionales de Cotopaxi, sector la Merced.

Quienes se encargaron de hacer realidad éste proyecto y presentar a la ciudad y provincia una alternativa mejor de educación con calidad son el Ing. Walter Navas y la Lic. Evelin Núñez desempeñando las funciones de Director Ejecutivo y Rectora respectivamente; además contaba con un personal docente y administrativo joven y selecto.

La diferencia entre los colegios particulares es su formación militar, la misma que les enseña a ser más respetuosos con sus padres y mayores, amar a su patria y su vida; la imagen de su patrono es hacer que el cadete se esfuerce por ser cada día mejor.

Al crecer la Institución tuvo que cambiar su campus académico por lo que actualmente se encuentra ubicado en un edificio moderno de tres pisos en la Av. Amazonas 10 – 21 y Fortaleza de Callo; se implementó la sección primaria (Prebásico hasta 10º Año de Educación Básica), además existe el Bachillerato con las especialidades de Aplicaciones Informáticas, Físico Matemáticas con la Auxiliarias Práctico en Instalaciones Eléctricas, Químico Biológicas con la Auxiliarias Práctico en Laboratorio Clínico, Ciencias Sociales con la Auxiliarias Práctico en Asistente Jurídico, para lo cual cuenta con amplios y modernos laboratorios; así como también es importante destacar que existe un horario especial para que los alumnos practiquen el idioma inglés.

Una de las aspiraciones de las autoridades de ésta Institución es entregar a la ciudadanía hombres y mujeres completamente preparados, y que puedan desempeñarse en cualquier actividad para lo cual realizan constantemente convenios con otras Instituciones afines.

2.2. Metodología

El presente estudio es de tipo descriptivo ya que se encarga de describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación, permitió establecer la Planificación Estratégica, también ayudó a estructurar la organización de la Unidad Educativa

En la elaboración de la presente investigación se utilizó el diseño no experimental ya que se realizará sin manipulación de variables pues se observa los hechos tal como se presenta en la situación real, para el mejoramiento de la Planificación Estratégica con énfasis a las Normas ISO 9000 en dicha institución.

La investigación se ejecutó en la Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga en la Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” utilizando la población, a las 2 Autoridades, a 5 del Personal Administrativo y 23 Docentes de dicha entidad.

Para la recolección de datos durante esta investigación se hizo uso de la encuesta, que es una técnica de adquisición de información de interés sociológico mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

2.3 Resultados obtenidos del Análisis FODA

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

2.3.1 Análisis Interno

Dentro de este análisis se ha contemplado las áreas más significativas del establecimiento:

- Administración (Autoridades)
- Procesos (Secretaría)
- Financiero (Colecturía)
- Talento Humano (Docentes)

Estas áreas son controladas dentro del establecimiento, y serán analizadas para identificar sus ventajas y desventajas con respecto a la competencia y la posibilidad de mejorarlas mediante una planificación adecuada.

CUADRO No 2.1
TÍTULO: ANÁLISIS INTERNO

Administración y Procesos									
FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Uso de procedimientos claros en la toma de decisiones					X			X	
Conocimiento de la competencia	X						X		
Capacidad de liderazgo		X						X	
Capacitación al Talento Humano	X						X		
Evaluación al personal					X			X	
Cumplimiento de Normativas		X						X	
Organigrama Orgánico Funcional					X			X	
Coordinación de Funciones		X						X	
Plan de Trabajo				X			X		
Actualización y Tecnología				X			X		
Infraestructura adecuada			X					X	
Financiero									
FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Proyección de Ingresos					X			X	
Proyección de Gastos					X			X	
Rentabilidad	X						X		
Liquidez		X						X	
Puntualidad en pago de pensiones					X			X	
Automatización Contable					X			X	
Talento Humano									
FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia Laboral	X						X		
Motivación y Capacitación		X						X	
Reglamento Interno		X						X	
Perfil Profesional					X			X	
Actividades Sociales		X						X	
Material didáctico adecuado		X						X	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

2.3.1.1 Matriz de Perfil Estratégico Interno

CUADRO No 2.2

TÍTULO: MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

COD.	FACTOR	GRANDES DEBILIDADES	DEBILIDADES	EQUILIBRIO	GRANDES FORTALEZA	FORTALEZA
FA1	Uso de procedimientos claros en la toma de decisiones		X			
FA2	Conocimiento de la competencia				X	
FA3	Capacidad de liderazgo			X		
FA4	Capacitación al Talento Humano					X
FA5	Evaluación al personal		X			
FA6	Cumplimiento de Normativas			X		
FA7	Infraestructura adecuada	X				
FP1	Organigrama Orgánico Funcional					X
FP2	Coordinación de Funciones					X
FP3	Plan de Trabajo		X			
FP4	Actualización y Tecnología					X
FF1	Proyección de Ingresos			X		
FF2	Proyección de Gastos					X

FF3	Rentabilidad				X	
FF4	Liquidez					X
FF5	Puntualidad en pago de pensiones	X				
FP6	Automatización Contable			X		
FTH1	Experiencia Laboral				X	
FTH2	Motivación y Capacitación					X
FTH3	Reglamento Interno					X
FTH4	Perfil Profesional					X
FTH5	Actividades Sociales			X		
FTH6	Material didáctico adecuado				X	
	SUMAN	2	3	5	4	9
	%	8,69	13,04	21,72	17,39	39,13

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

FA= Factor Administrativo

FP= Factor Procesos

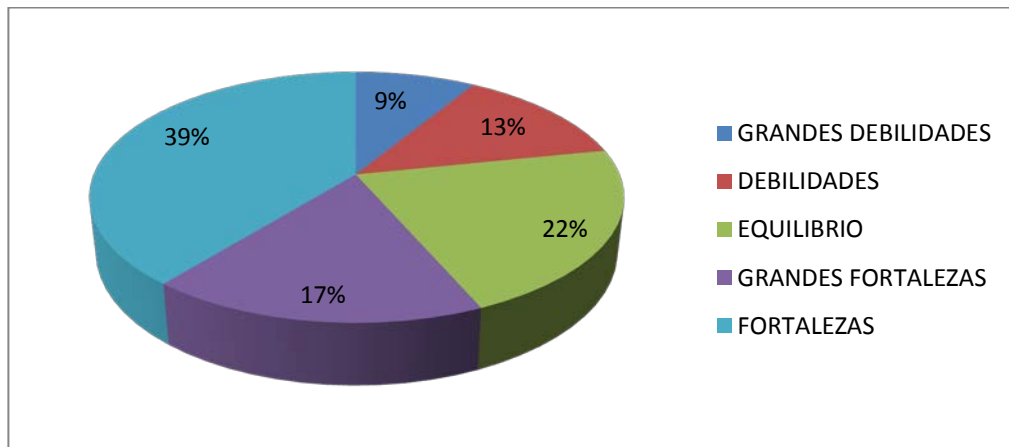
FF= Factor Financiero

FTH= Factor Talento Humano

Para una mejor comprensión se indica gráficamente los porcentajes:

GRÁFICO No 2.3

TÍTULO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde”
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

Como se puede observar el 39,13% equivale a las Fortalezas que posee la Unidad Educativa como son:

- Capacitación al Talento Humano
- Actualización y Tecnología
- Liquidez
- Motivación y Capacitación
- Reglamento Interno
- Perfil Profesional
- Proyección de Gastos
- Coordinación de Funciones

- Organigrama Orgánico Funcional

El 17,39% equivale a Grandes Fortalezas estas son:

- Conocimiento de la competencia
- Rentabilidad
- Experiencia Laboral
- Material Didáctico Adecuado

El 21,72% equivale a factores internos en equilibrio son:

- Capacidad de liderazgo
- Cumplimiento de Normativas
- Proyección de Ingresos
- Automatización Contable
- Actividades Sociales

El 27% equivale a las debilidades estas son:

- Uso de procedimientos claros en la toma de decisiones
- Evaluación al personal
- Plan de Trabajo

El 8,69% equivale a Grandes Debilidades estas son:

- Infraestructura Adecuada
- Puntualidad en Pago de Pensiones

Después de haber analizado a la organización interna podemos concluir que la Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde cuenta con varias debilidades, los factores que más se recalca son uso de procedimientos claros en la toma de decisiones, evaluación al personal, plan de trabajo.

2.3.2 Análisis Externo

Luego de haber analizado la organización interna, se analizará los factores externos que de una u otra forma inciden en el desenvolvimiento normal de la Unidad Educativa, acotando que estos están fuera del manejo de la entidad pero que afecta a la misma. Dentro de esta área tenemos el macro y micro entorno.

- **Macro Entorno**

CUADRO No 2.4

TÍTULO: ANÁLISIS EXTERNO MACRO ENTORNO

FACTORES O VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Crisis Económica					X			X	
Políticas de cambio implementadas por el Gobierno					X			X	
Migración					X			X	
Convenios Internacionales	X						X		
Falta de empleo					X			X	
Implementación de una página web en el establecimiento	X						X		
Alza de salaries	X						X		

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde”

Elaborado por: las Autoras

- **Micro Entorno**

CUADRO No .2.5

TÍTULO: ANÁLISIS EXTERNO MICRO ENTORNO

FACTORES O VARIABLES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Creación de nuevos Centros Educativos					X				
Excesivo número de alumnos por aula					X				
Insuficiente material didáctico					X				
Actualización de la biblioteca	X						X		
Cursos de capacitación	X						X		
Participación de alumnos en eventos públicos	X						X		
Creación de otras carreras en el establecimiento	X						X		
Ofertar en medios de comunicación el tipo de educación que se imparte	X						X		

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

2.3.2.1 Matriz de Perfil Estratégico Externo

CUADRO No 2.6

TÍTULO: MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

COD.	FACTOR	GRANDES OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	EQUILIBRIO	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS
FME1	Crisis Económica					X
FME2	Políticas de cambio implementadas por el Gobierno					X
FME3	Migración					X
FME4	Convenios Internacionales	X				
FME5	Falta de empleo					X
FME6	Implementación de una página web en el establecimiento		X			
FME7	Alza de salaries		X			
FME1	Creación de nuevos Centros Educativos				X	
FME2	Excesivo número de alumnos por aula					X
FME3	Insuficiente material didáctico			X		
FME4	Actualización de la biblioteca		X			

FME5	Cursos de capacitación		X			
FME6	Participación de alumnos en eventos públicos					
FME7	Creación de otras carreras en el establecimiento	X				
FME8	Ofertar en medios de comunicación el tipo de educación que se imparte	X				
	SUMAN	3	5	1	1	5
	%	20%	33.33%	6.73%	6.73%	33.33%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

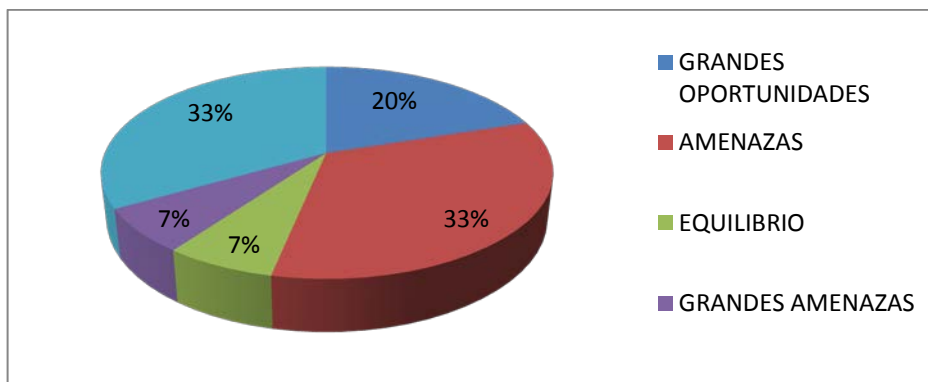
Elaborado por: las Autoras

FME= Factor Macro Entorno

FME= Factor Micro Entorno

Para una mejor comprensión se indica gráficamente los porcentajes:

GRÁFICO No 2.7
TÍTULO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA UNIDAD
EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

Como se puede observar el 33.33% equivale a las Amenazas que posee la Unidad Educativa como son:

- Crisis Económica
- Políticas de cambio implementadas por el Gobierno
- Migración
- Excesivo número de alumnos por aula

El 6.73% equivale a las Grandes Amenazas estas son:

- Creación de nuevos Centros Educativos

El 6.73% equivale a factores externos en equilibrio son:

- Insuficiente material didáctico

El 33.33% equivale a las Oportunidades:

- Implementación de una página web en el establecimiento

- Alza de salarios
- Actualización de la biblioteca
- Cursos de capacitación
- Participación de alumnos en eventos públicos

El 20% equivale a las Grandes Oportunidades:

- Convenios Internacionales
- Creación de otras carreras en el establecimiento
- Ofertar en medios de comunicación el tipo de educación que se imparte

En razón de la situación económica, implementación de nuevas leyes por parte del Gobierno, migración, estos factores en la Unidad Educativa no han generado inestabilidad, pero se debe lograr cumplir con las oportunidades como son la implementación de una página web del establecimiento, actualización de la biblioteca, ya que de esta manera se generaría una mejor educación.

2.3.3 Análisis FODA

CUADRO No 2.7

TÍTULO: ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al Talento Humano • Actualización y Tecnología • Liquidez • Motivación y Capacitación • Reglamento Interno • Perfil Profesional • Conocimiento de la competencia • Visión Empresarial • Rentabilidad • Experiencia Laboral • Material Didáctico Adecuado • Organigrama Orgánico Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de procedimientos claros en la toma de decisiones • Evaluación al personal • Organigrama Orgánico Funcional • Coordinación de Funciones • Plan de Trabajo • Proyección de Ingresos • Proyección de Gastos • Puntualidad en pago de pensiones
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios Internacionales • Creación de otras carreras en el establecimiento • Ofertar en medios de comunicación el tipo de educación que se imparte • Implementación de una página web en el establecimiento • Alza de salarios • Actualización de la biblioteca • Cursos de capacitación • Participación de alumnos en eventos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos Centros Educativos • Crisis Económica • Políticas de cambio implementadas por el Gobierno • Migración • Excesivo número de alumnos por aula

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”

Elaborado por: Las Autoras

2.3.4 Resultados obtenidos a partir de la encuesta dirigida a las Autoridades, Personal Administrativo, y Docentes de la Unidad Grad. Miguel Iturralde

1. ¿Conoce usted el Reglamento Interno de la Institución?

TABLA No 2.1

TIULO: CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

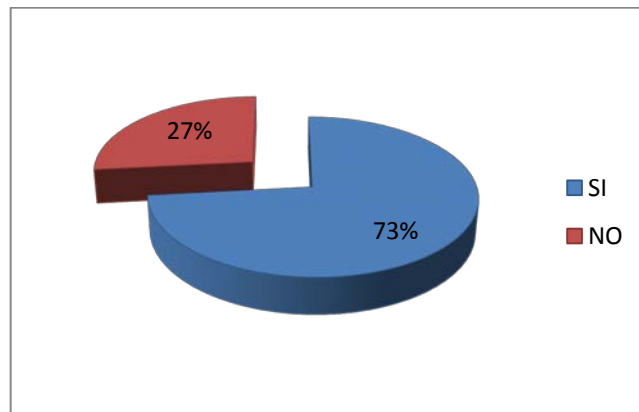
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	22	73%
NO	8	27%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.8

TÍTULO: CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El 73% del personal encuestado considera que si conoce el Reglamento Interno de la Unidad Educativa, el 27% manifiesta que no conoce el Reglamento Interno del Plantel. Las Autoridades, Personal Administrativo y Docentes conocen la normativa que rige en el establecimiento.

2. ¿Cree usted que el plantel brinda la suficiente capacitación para que desempeñe eficientemente sus labores?

TABLA No 2.2

TÍTULO: CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

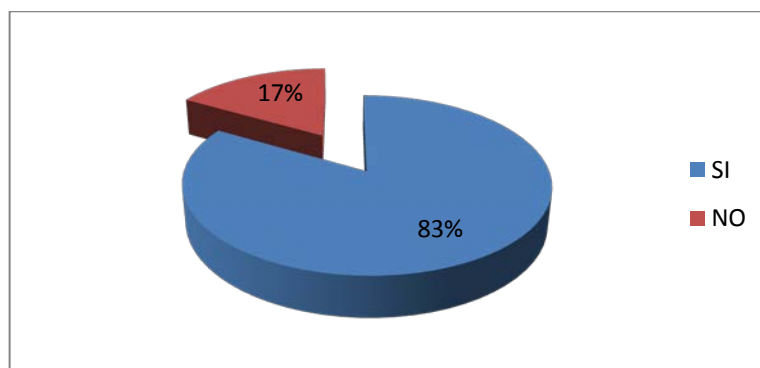
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.9

TÍTULO: CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El 83% del personal encuestado manifiesta que la Institución si les capacita para desempeñar eficientemente sus labores mientras que, el 17% manifiesta que no son preparados.

Las Autoridades, Personal Administrativo y Docentes reciben constantemente cursos de capacitación para desempeñar eficazmente sus labores.

2 ¿Conoce de las Normas ISO 9000 y su influencia en el proceso enseñanza aprendizaje?

TABLA No 2.3

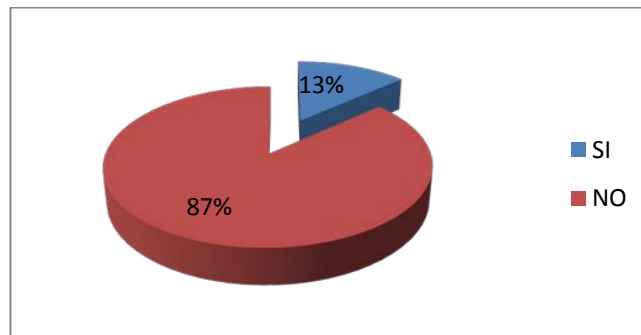
TÍTULO: CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS ISO 9000

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	4	13%
NO	26	87%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.10

TÍTULO: CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS ISO 9000



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El 13% de los encuestados manifiestan el conocer la influencia de la Normas ISO en el proceso de enseñanza mientras que el 87% lo desconoce.

En conclusión la encuesta demuestra claramente que las Autoridades, Personal Docente y Administrativo no están al tanto de la influencia que tiene las Normas ISO 9000 dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

3 ¿Cuenta actualmente la Institución con el Aval de la Normas ISO 9000?

TABLA No 2.4

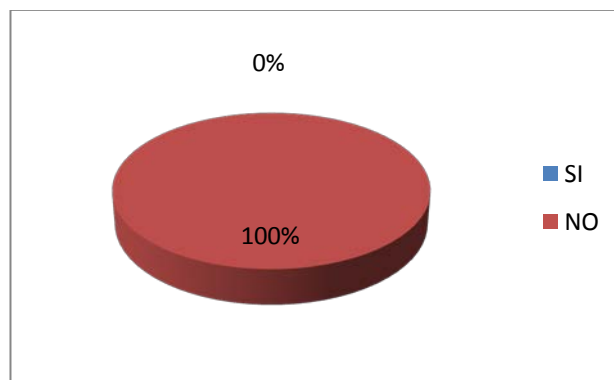
TÍTULO: AVAL DE LAS NORMAS ISO 9000

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	0	
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.11

TÍTULO: AVAL DE LAS NORMAS ISO 9000



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El total del personal encuestado manifiesta que la Institución no cuenta con el Aval de la Normas ISO 9000 es por esta razón que en la Unidad Educativa es necesario la implementación de las mismas para un mejor desarrollo de la institución.

4 ¿Cuenta la Institución con espacios físicos para las áreas técnicas que satisfagan las exigencias de cada asignatura?

TABLA No 2.5

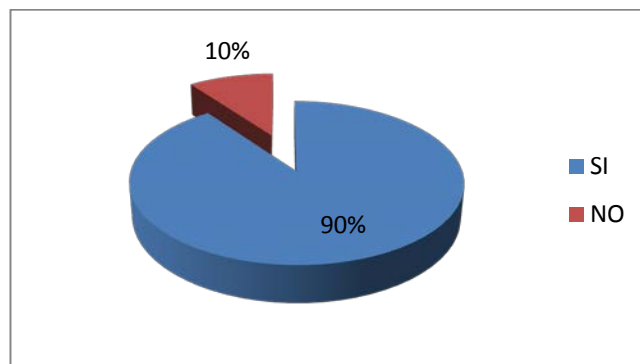
TÍTULO: ESPACIOS FISICOS PARA LAS ÁREAS TÉCNICAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	27	90%
NO	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.12

TÍTULO: ESPACIOS FISICOS PARA LAS ÁREAS TÉCNICAS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El 90% del personal encuestado manifiesta que la Institución si cuenta con espacios físicos para las áreas técnicas que satisfagan las exigencias de cada asignatura mientras que, el 10% manifiesta que no cuenta con los espacios físicos adecuados.

5 ¿Considera que cada una de las áreas técnicas están organizadas debidamente?

TABLA No 2.6

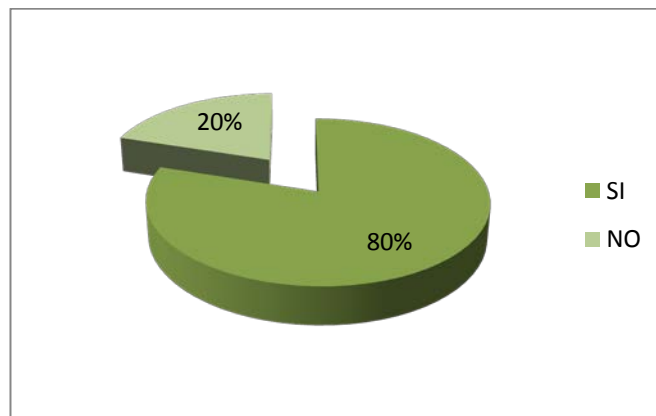
TÍTULO: ÁREAS TÉCNICAS ORGANIZADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.13

TÍTULO: ÁREAS TÉCNICAS ORGANIZADAS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

Se puede determinar que el 80% del personal encuestado considera que están debidamente organizadas las áreas técnicas de la Unidad Educativa y el 20% manifiesta que no están organizadas las áreas técnicas del plantel.

En concordancia con lo indicado, se podría decir que en la Unidad Educativa si están organizadas debidamente las áreas técnicas.

6 ¿Existen los equipos necesarios para la realización de los diferentes proyectos emprendidos por el establecimiento?

TABLA No 2.7

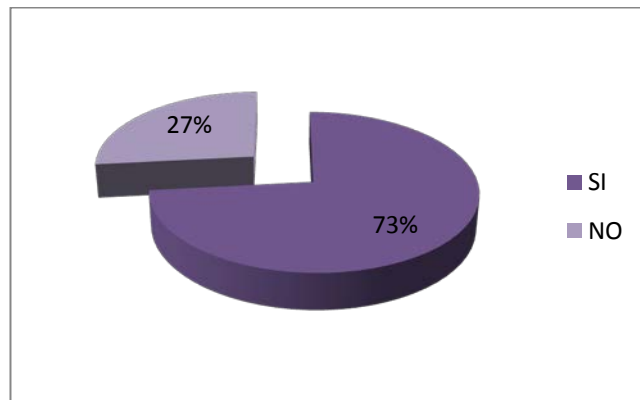
TÍTULO: EQUIPOS PARA PROYECTOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	22	73%
NO	8	27%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.14

TÍTULO: EQUIPOS PARA PROYECTOS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

Se puede determinar que el 73% del personal encuestado considera que si existen los equipos necesarios para la ejecución de proyectos en el establecimiento y el 27% manifiesta que no hay los equipos para la ejecución de proyectos.

En concordancia con lo indicado, se podría decir que la Unidad Educativa si cuenta con los equipos necesarios para ejecutar proyectos.

7 ¿Cree que es necesario ampliar los espacios físicos existentes de la Unidad Educativa?

TABLA No 2.8

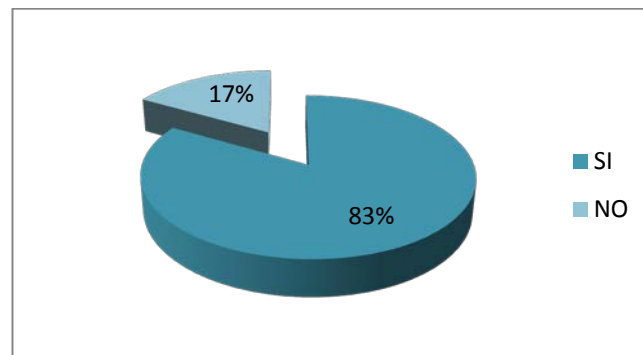
TÍTULO: AMPLIACIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.15

TÍTULO: AMPLIACIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El 83% manifiesta que es necesario la ampliación del espacio físico de la Unidad, el 17% señala que no es ineludible el incremento del espacio físico de las instalaciones del plantel.

Se podría decir que es necesario que el plantel cuente con un mejor espacio físico.

8 ¿Para el fortalecimiento de los recursos existentes sería necesario?

TABLA No 2.9

TÍTULO: FORTALECIMIENTO DE RECURSOS

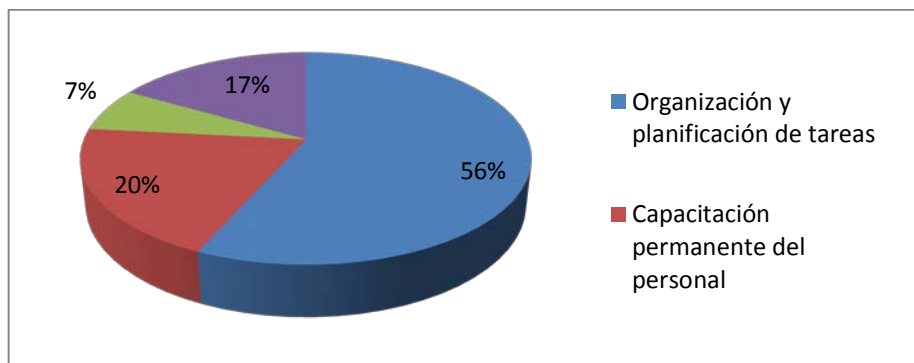
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Organización y planificación de tareas	17	56%
Capacitación permanente del personal	6	20%
Realización de proyectos	2	7%
Control de las actividades que se realicen	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.16

TÍTULO: FORTALECIMIENTO DE RECURSOS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

Se ha podido observar que el 56% de los encuestados manifiestan, que para el fortalecimiento de recursos es necesario organizar y planificar las tareas, el 20% indica que para el fortalecimiento de recursos es obligatorio capacitar permanentemente al personal, el 17% señalan que para el fortalecimiento de recursos es imprescindible el control de las actividades que se realicen, y el 7% consideran que para el fortalecimiento de tareas es obligatorio la realización de proyectos. Se puede definir en que, en la Unidad Educativa para el fortalecimiento de los recursos es necesario organizar y planificar las tareas a ejecutarse.

9 ¿Qué haría falta según su opinión a cada área para su óptimo funcionamiento?

TABLA No 2.10

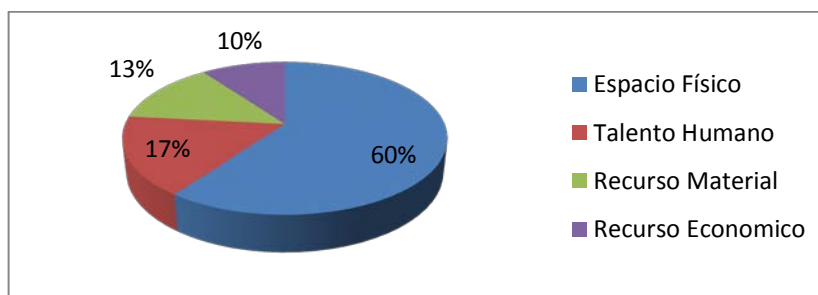
TÍTULO: ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE CADA ÁREA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Espacio Físico	18	60%
Talento Humano	5	17%
Recurso Material	4	13%
Recurso Económico	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO No 2.17

TÍTULO: ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE CADA ÁREA



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

Análisis e Interpretación

El 60% del personal encuestado señalan que para el óptimo funcionamiento de la Unidad Educativa es importante considerar de manera importante el espacio físico en la que se encuentra la misma, el 17% indican que para el óptimo funcionamiento de la Unidad Educativa es necesario cambiar al Talento Humano, mientras que el 13% consideran que para el óptimo funcionamiento del plantel es obligatorio incrementar recursos materiales y el 10% opinan que hay que incrementar recursos económicos.

En base al resultado obtenido de las encuestas aplicadas a las Autoridades, Personal Administrativo y Docentes, se ha observado que el Plantel necesita de un amplio espacio físico para prestar un mejor servicio.

CONCLUSIONES

- Los docentes y padres de familia manifiestan que no existe una Planificación Estratégica en la institución.
- Los docentes y padres de familia manifiestan que no se realiza la capacitación a los docentes por parte de la institución en el área correspondiente.
- El estudio y diagnóstico de la situación actual de la Institución permitió conocer las necesidades de realizar la Planificación Estratégica en la Unidad Educativa.
- En la unidad educativa no se realizan constantes capacitaciones al personal, ni se lleva un control del desempeño de la labor realizada por el personal tanto docente como administrativo, de tal manera que no se puede controlar y evaluar los posibles problemas que pueda existir en el proceso de enseñanza – aprendizaje y corregirlos a tiempo, para ofrecer el servicio de calidad que exige el mercado.

RECOMENDACIONES

- Capacitación del personal docente y autoridades en la práctica de relaciones humanas para la buena convivencia social
- Se recomienda a las autoridades realizar una socialización a todos los actores de la institución para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación.
- Se recomienda la implementación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A., para aprovechar las oportunidades y aumentar las fortalezas, minimizar las amenazas del entorno y reducir las debilidades.
- La capacitación del personal docente y administrativo es fundamental, ya que permitirá ofrecer un servicio educativo de calidad que responda a las exigencias del mercado.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “GRAD. MIGUEL ITURRALDE”

3.1 Antecedentes

La Unidad Educativa Particular Grad. Miguel Iturralde es un plantel de educación regular escolarizada; se rige en lo general por las disposiciones determinadas en la Ley de Educación y su Reglamento Interno General, es una institución particular que ofrece una educación integral, basada en el desarrollo del pensamiento, con maestros comprometidos, críticos y capaces de enfrentar los retos actuales.

La institución se dedica a brindar educación pre-básica básica y bachillerato satisfaciendo de esta manera una necesidad vital de la población, la educación; mediante la cual obtiene beneficios y cumple una labor social dentro del contexto empresarial.

Actualmente brinda sus servicios educativos a 499 niños y niñas, distribuidos en los siguientes ciclos:

- Pre básica
- Jardín paralelos “A” “B” y “C”
- Primaria paralelos: “A” “B” y “C”
- Octavo de básica con visión al bachillerato

3.1.1 Principios

- **Responsabilidad,** Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; entregando lo mejor de nosotros para ofrecer un servicio educativo de calidad.
- **Calidad,** Alcanzar altos estándares de calidad mediante el buen desempeño de su personal docente y administrativo con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo,** La construcción de un ambiente de participación, dinamismo y confianza que favorezca la integración y la comunicación del personal docente y administrativo es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.
- **Mejoramiento continuo,** de su proceso educativo que le permita estar a la vanguardia de los cambios que se produzcan en el entorno, así lograr una ventaja competitiva.
- **Eficiencia,** Optimización de recursos por parte de los empleados, directivos y proveedores para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

3.1.2 Valores

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

Los valores que la unidad educativa considera son los siguientes:

- **Ética**, Actuar siempre de manera transparente tanto a nivel interno y externo de la unidad educativa para brindar un alto grado de confiabilidad en nuestros clientes.
- **Lealtad**, Nuestro compromiso está enfocado a brindar satisfacción tanto al cliente interno y externo logrando de esta manera su fidelidad absoluta.
- **Honestidad**, Es el comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos, por ello es una virtud centrada en el respeto a la verdad y a los bienes ajenos; consiste en la manera de obrar de un individuo.
- **Integridad**, Constituye la rectitud en el comportamiento diario con el cliente, compañeros, institución y sociedad en general
- **Profesionalismo**, El dominio de los estudios y competencias que el personal administrativo y docente deben tener. Es la seriedad cuando realizamos nuestro trabajo que se refleja desde la aplicación de procedimientos estandarizados, el control de los procesos y la evaluación de desempeño.

3.1.3 Políticas

- Unidad Educativa “Libre de maltrato”
- Aprendizaje con ternura, afecto y amor.
- Educación en práctica de valores: justicia, responsabilidad, solidaridad.
- Respeto a las diferencias sociales e individuales de los estudiantes.
- Organización horizontal: Maestros, estudiantes y padres de familia.
- Construcción del conocimiento con la práctica física y mental.

3.2 Justificación

Visto la realidad educativa en la que se desenvuelven nuestras instituciones educativas, al no poseer con los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas; hemos creído importante realizar la presente investigación: **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA CON ENFASIS EN LAS NORMAS ISO 9000 DE LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE** con el fin de dar alternativas de solución a los problemas de la institución el mismo que beneficiará a niños, niñas, jóvenes, señoritas, autoridades, docentes, padres de familia.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por las que atraviesa la unidad educativa, esto permitirá dar un mejor servicio a la comunidad educativa y contar con un modelo de gestión prospectivo con propuestas de cambio frente a nuevos competidores.

Este trabajo pretende contribuir a los actores educativos del plantel, a que reflexionen sobre la importancia de la Planificación Estratégica hacia la consecución de las necesidades básicas de la institución. Su aplicación es factible porque permite una correcta toma de decisiones educativas.

3.3 Objetivos de la Propuesta

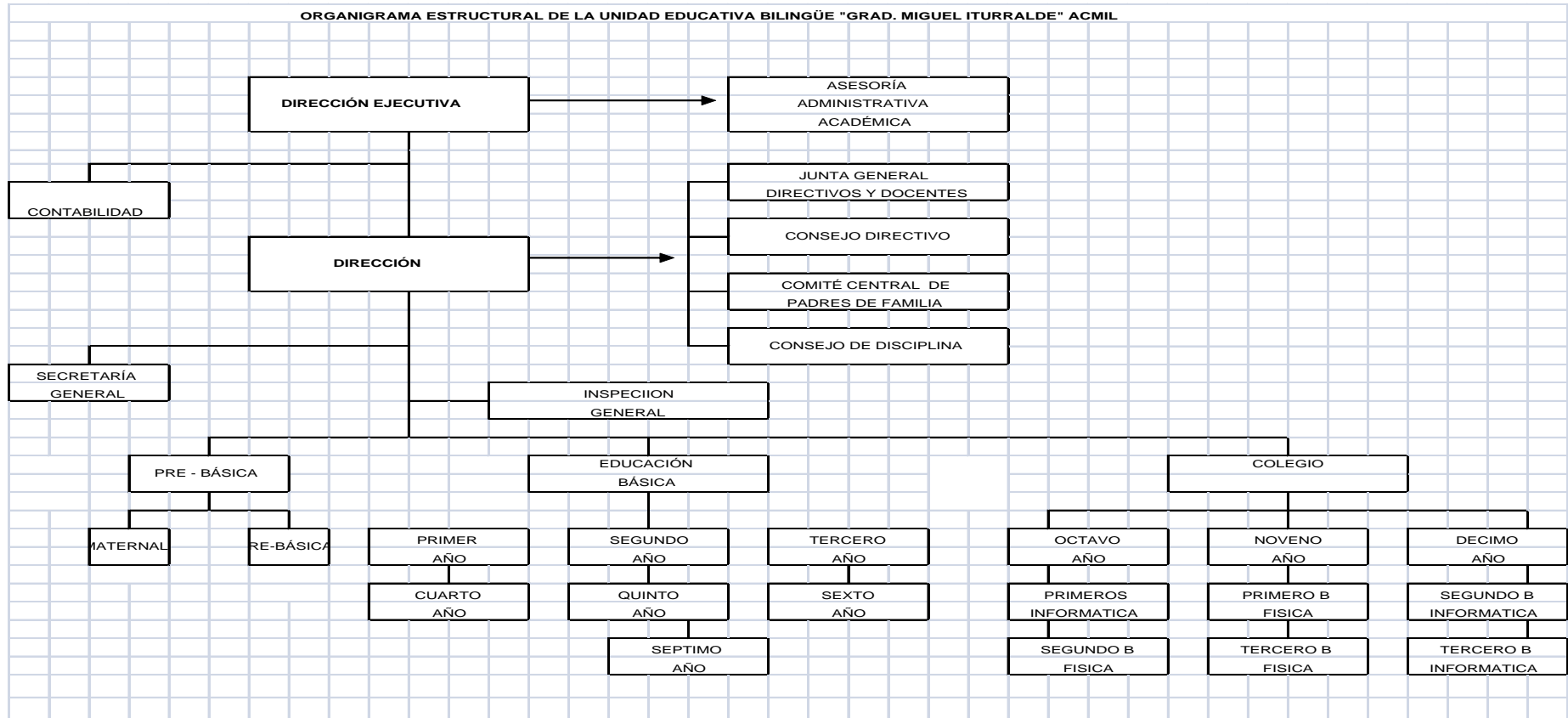
3.3.1 Objetivo General

Desarrollar una “Planificación Estratégica” para la Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde que permitirá mejorar el desarrollo institucional y ofrecer un servicio eficaz, eficiente y efectivo, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno, externo y a la sociedad.

3.3.2Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución para detectar las deficiencias que tiene dentro del mercado en el que opera.
- Elaborar proyectos estratégicos con el fin de apoyar la ejecución del direccionamiento.
- Formular y establecer indicadores de gestión para evaluar la ejecución de los planes a través del logro de objetivos.

3.4 Estructura Orgánica



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

3.5 Matriz Axiológica

La matriz axiológica constituye una herramienta que desarrolla la formulación de los principios y valores institucionales.

Esta matriz ayudará a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la Unidad Educativa “Gral. Miguel Iturralde”. Siendo uno de los elementos importantes para el comportamiento organizacional.

3.5.1 Principios

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma que configuran la imagen interna y externa.

Los principios que se consideraron para la matriz son los siguientes:

CUADRO No 3.1

TÍTULO: PRINCIPIOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE

Principios \ Grupo de referencia	Personal Docente y Administrativo	Proveedores	Clientes (Padres de Familia)	Consumidores (Alumnos)
Responsabilidad	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x
Justicia	x	x	x	x
Solidaridad	x	x	x	x
Calidad	x	x	x	x
Trabajo en equipo	x		x	x
Mejoramiento continuo	x		x	x
Eficiencia	x		x	x
Competitividad	X			x
Flexibilidad	X		x	x
Credibilidad	X		x	x

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; entregando lo mejor de nosotros para ofrecer un servicio educativo de calidad.
- **Calidad:** Alcanzar altos estándares de calidad mediante el buen desempeño de su personal docente y administrativo con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- **Trabajo en equipo:** La construcción de un ambiente de participación, dinamismo y confianza que favorezca la integración y la comunicación del personal docente y administrativo es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.
- **Mejoramiento continuo:** de su proceso educativo que le permita estar a la vanguardia de los cambios que se produzcan en el entorno, así lograr una ventaja competitiva.
- **Eficiencia:** Optimización de recursos por parte de los empleados, directivos y proveedores para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos

PRINCIPIOS

- Responsabilidad en el cumplimiento de las actividades diarias.
- Calidad en el desempeño del personal docente y administrativo.
- Trabajo en equipo con honestidad y profesionalismo.
- Mejoramiento continuo en el proceso educativo.
- Eficiencia en la prestación del servicio educativo.

3.5.2. Valores

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio

Los valores que la unidad educativa considera son los siguientes:

CUADRO No 3.2

TÍTULO: VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE

Grupo de referencia Principios	Personal Docente y Administrativo	Proveedores	Clientes (Padres de Familia)	Consumidores (Alumnos)
Ética	X	X	x	x
Lealtad	X	X	x	x
Honestidad	X	X	x	x
Integridad	X	X	x	x
Profesionalismo	X	X	x	x

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

- **Ética:** Actuar siempre de manera transparente tanto a nivel interno y externo de la Unidad Educativa para brindar un alto grado de confiabilidad en nuestros clientes.

- **Lealtad:** Nuestro compromiso está enfocado a brindar satisfacción tanto al cliente interno y externo logrando de esta manera su fidelidad absoluta.
- **Honestidad:** Es el comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos, por ello es una virtud centrada en el respeto a la verdad y a los bienes ajenos; consiste en la manera de obrar de un individuo.
- **Integridad:** Constituye la rectitud en el comportamiento diario con el cliente, compañeros, institución y sociedad en general
- **Profesionalismo:** El dominio de los estudios y competencias que el personal administrativo y docente deben tener. Es la seriedad cuando realizamos nuestro trabajo que se refleja desde la aplicación de procedimientos estandarizados, el control de los procesos y la evaluación de desempeño.

VALORES

- Ética en el comportamiento cotidiano.
- Lealtad al cumplir con el compromiso adquirido.
- Honestidad e integridad que generan confianza en los clientes.
- Profesionalismo al prestar nuestros servicios educativos.

3.6 Misión

La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa.

MISION ACTUAL

Formar y educar al hombre de siempre y al hombre nuevo, al hombre firmemente anclado en los valores humanos, en los principios éticos del valor perenne, al hombre de hoy preparado para el uso responsable de la libertad en una sociedad cambiante y desorientada, al hombre ansioso de estructurar una personalidad integral que le permita el ejercicio responsable de una profesión; y, al hombre para los demás, cuyo ideal sea contribuir a la construcción de una sociedad más humana, más culta y más justa.

MISION PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE

- **Naturaleza del negocio:** Prestación de servicio educativo.
- **Razón para existir:** Brindar servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Mercado al que sirve:** Niños, niñas y jóvenes del Cantón Latacunga.
- **Características generales de los productos o servicios:** Educación integral de calidad.
- **Posición deseada en el mercado:** Líder
- **Principios y valores:** Calidad, honestidad y lealtad

MISIÓN

Proporcionar un servicio educativo a niños, niñas y jóvenes del Cantón Latacunga que permita garantizar la educación integral de calidad impartido por un equipo humano altamente capacitado y honesto, satisfaciendo las necesidades de los clientes logrando así su lealtad

3.7 Visión

La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la institución.

VISIÓN ACTUAL

La Unidad Educativa “Gral. Miguel Iturralde” conquista prestigio y solvencia, mediante la formación personalizada de estudiantes, entregando profesionales íntegros, para el desarrollo de nuestro país.

VISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE

Posición en el mercado: Líder.

Tiempo: 5 años

Ámbito del mercado: Cantón Latacunga

Productos o servicios: Servicio educativo.

Valores: Integridad, responsabilidad.

Principio organizacional: Trabajo en equipo.

VISIÓN

Ser al 2013 una institución líder en el campo educativo en el Cantón Latacunga, brindando un servicio de calidad y mejoramiento continuo logrando así ser reconocida por la sociedad por su profesionalismo, integridad y trabajo en equipo.

3.8 Objetivos

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- **Medible:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Tiempo:** debe tener un periodo de tiempo determinado.

3.8.1 Objetivos Corporativos

CUADRO No 3.3

TÍTULO: OBJETIVOS CORPORATIVOS

Rentabilidad y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar anualmente un 6% la rentabilidad de la unidad educativa hasta el 2013, mediante el buen manejo contable generando solvencia y estabilidad.• Captar más clientes hasta el 2013 para aumentar la participación en el mercado que opera.
Clientes y Mercado	<ul style="list-style-type: none">• Lograr un nivel mínimo del 85% hasta el año del 2013 en la satisfacción de los clientes a los que ofrece los servicios educativos.• Mejorar la cultura de servicio al cliente con el fin de brindar una atención de calidad y así conservar su fidelidad.
Procesos Internos y Administrativos	<ul style="list-style-type: none">• Proveer de un Direccionamiento Estratégico e indicadores de gestión para los siguientes 5 años, en la cual se defina la estrategia a seguir.
Tecnología Investigación y Desarrollo del Talento humano	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar nuevos modelos pedagógicos mediante una investigación adecuada y la adquisición de tecnología que faculte el crecimiento de la unidad educativa en los próximos cinco años.• Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 85% hasta el año 2013.• Lograr hasta el año 2013 la capacitación continua de todo el recurso humano

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

3.8.2 Objetivos Específicos

CUADRO No 3.4

TÍTULO: OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD EN LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE

No	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1	Crecimiento y Rentabilidad	Rentabilidad	Incrementar la participación en el mercado.	Se incrementará en un 6% del total facturado con respecto al saldo del año anterior.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.
2		Crecimiento	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado	Incrementar en un 10% la participación en el mercado	Realizar una investigación de mercados.

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

CUADRO No 3.5

TÍTULO: OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO EN LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE

No	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1.1	Cliente-Mercado	Satisfacción del Cliente	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Alcanzar el 85% de Satisfacción del Cliente	Crear una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.
1.2		Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia	Reducción del 25% de visitas realizadas por los padres de familia por llamados de atención a los alumnos.	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas
1.3		Cobertura	Crear aulas que cumplan con los requerimientos para el alumnado del colegio	Cubrir un nuevo segmento de mercado que cumplan con las expectativas de los clientes.	Realizar un estudio técnico para la introducción de un nuevo ciclo de educación.
1.4		Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo	Diseñar por lo menos una nueva aula para atender la demanda de estudiantes.	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

CUADRO No 3.6
TÍTULO: OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EN LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL ITURRALDE

No	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1.1	Planificación y Gestión Administrativa	Planificación	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico.	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo
1.2		Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible	Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución
1.3		Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y académicos	Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la unidad educativa	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

CUADRO No 3.7
TÍTULO: OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
DEL RECURSO HUMANO EN LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD. MIGUEL
ITURRALDE

No	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1.1	Tecnología, Investigación y desarrollo de Talento Humano	Investigación y desarrollo	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el Sistema Educativo.	Mejorar la calidad educativa por medio de métodos y técnicas que permitan llegar a la excelencia.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.
1.2		Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Lograr el 90% de cumplimiento de las evaluaciones realizadas al personal docente y administrativo.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.
1.3			Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Lograr mediante la satisfacción laboral un incremento del 90% en la productividad y eficiencia del personal.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

3.9 Políticas

Las Políticas Empresariales son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos.

Personal Docente

- Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo correspondiente a su año de básica.
- Permanecer en el establecimiento durante la jornada ordinaria, es decir, desde las 7:10 a.m. hasta las 12:40.
- Concurrir al plantel 5 minutos antes de la formación de los alumnos.
- El personal femenino deberá utilizar el uniforme establecido para cada día adecuadamente y el personal masculino utilizar terno.
- Llevar prolijamente los libros, registros y demás instrumentos técnicos, determinados por el ministerio.
- Si el profesor no dejara replazo en sus funciones se le multará con el diario y su replazo pagará el docente.
- En caso de renunciar a su puesto de trabajo, el personal deberá presentar la misma con anticipación con la finalidad de poner oportunamente su replazo.

Área Administrativa

- Delegación de autoridad y responsabilidad en las diferentes actividades que se desarrollan en el departamento administrativo.
- El personal docente debe poseer la preparación académica y experiencia requerida para el respectivo puesto que desempeña.
- Comunicación clara entre los niveles de la organización, destacando el esfuerzo y metas logradas por el personal.
- Realizar un control mensual del inventario del material didáctico utilizado por el personal docente.

Área financiera

- El presupuesto del plantel estará confirmado en cuanto a ingresos por el cobro de matriculas y pensiones de los alumnos, así como se deberán justificar los egresos de los pagos mensuales al personal hasta los 5 primeros días del mes, pago de los beneficios de ley, pago al IESS, compra de material didáctico, mantenimiento del plantel y gastos imprevistos.
- Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos del plantel.
- Presentar a la junta de profesores o al director un informe sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades propuestas, mensual o cuando fuese necesario.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- Recibir del director mensualmente el dinero por concepto de sanciones y multas a los profesores

3.10 Estrategias

Es identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización.

3.10.1 Perfil Estratégico

CUADRO No 3.8

**TÍTULO: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GRAD.
MIGUEL ITURRALDE**

Tipo	Clasificación	Sub Clasificación	Definición	Aplicación	Ventajas
Desarrollo	Básicas	Diferenciación	Tiene por objetivo dar al servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que la diferencian de la competencia	Ofrecer un servicio de educación para diferenciarse de la competencia como el apoyo estudiantil en el cobro de pensiones y nuevos modelos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio de calidad a precios competitivos. • Crear fidelidad por parte de los clientes. • Hacer difícil la entrada de nuevos competidores.
Crecimiento	Crecimiento Intensivo	Desarrollo del mercado	Esta estrategia estará orientada al crecimiento de los ingresos a través del desarrollo de nuevos servicios en mercados ya atendidos por la empresa.	Dominar el mercado actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisface las expectativas de los consumidores • Permite descubrir usos alternativos para los servicios existentes.
Competitivas	Seguidora		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	Evaluar la posición que ocupa la empresa en el mercado.	✓ Se puede adaptar y mejorar las decisiones tomadas por el líder del mercado.

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde tiene como estrategia ser una institución seguidora adaptable al comportamiento del mercado, ofreciendo un servicio educativo de calidad que la diferencie de la competencia a través de un apoyo estudiantil en el cobro de pensiones y nuevos modelos pedagógicos, permitiendo así expandirse y alcanzar una mayor participación en el mercado.

3.10.2 Acciones Estratégicas

A continuación se presentan las estrategias operativas aplicables a las diferentes perspectivas de la Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde.

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

Corto plazo	2010	2011
Mediano plazo	2010	2012
Largo plazo	2010	2013

3.10.3 Estrategias Específicas

CUADRO No 3.9

TÍTULO: ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Crecimiento y Rentabilidad	Incrementar la participación en el mercado.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado satisfacción de nuestros clientes	X		
	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Realizar una investigación de mercados			X
Cliente Mercado	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Mejorar la cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención	X		
	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas	X		
	Diseñar un aula que cumpla con los requerimientos para laboratorios.	Realizar un estudio técnico para la introducción de una nueva carrera.	X		
	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.		X	
Planificación y Gestión Administrativa	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	X		
	Elaborar una estructura organizacional flexible	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.	X		
	Mejorar los procesos administrativos y académicos	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.		X	
Tecnología, Investigación y desarrollo de Talento Humano	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.		X	
	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos		X	
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad.		X	
		Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa			X

Fuente: Unidad Educativa Grad. "Miguel Iturralde"

Elaborado por: las Autoras

3.11 Identificación de Proyectos Estratégicos

Después de haber concluido el direccionamiento estratégico, la Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico.

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la unidad educativa llevar a cabo planes de acción.

3.11.1 Determinación de Proyectos

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la institución, optimizar recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, fidelidad clientes internos y externos, etc.

A continuación se muestran los proyectos que se van a desarrollar en la unidad educativa:

CUADRO 3.10
TITULO: DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	PROYECTOS	C/P	M/P	L/P	AREA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Captar mínimo 30 alumnos para el octavo año de educación básica.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado satisfacción de nuestros clientes.	Análisis de satisfacción del cliente	X			Dirección General
	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Realizar una investigación de mercados.	Investigación de mercados			X	Dirección General
CLIENTE-MERCADO	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Mejorar la cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los clientes con el fin de brindar una mejor atención.	Mejorar la cultura de servicio	X			Dirección General
	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia.	Capacitar al personal docente y administrativo para que puedan solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten en las aulas.	Plan de capacitación para el personal docente y administrativo	X			Dirección General Personal docente
	Lograr un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.	Incrementar el número de alumnos en la unidad educativa.	Plan de estudio de mercado		X		Dirección General
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	Elaboración del direccionamiento estratégico	X			Consejo Técnico
	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.	Actualización de la estructura organizacional	X			Consejo Técnico
	Mejorar los procesos en el sistema educativo	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.	Levantamiento de procesos Establecimiento de indicadores de gestión		X		Consejo Técnico Personal docente y administrativo
	Investigar nuevos modelos pedagógicos que se utilicen actualmente en el sistema educativo.	Investigar nuevos modelos pedagógicos y capacitar al personal docente para la impartición del mismo.	Investigación de un nuevo modelo pedagógico		X		Personal docente

TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente y como resolver problemas pedagógicos.	Plan de capacitación para el personal docente		X	Dirección General Personal docente
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la mejora de clima creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la unidad educativa.	Plan de motivación y mejora de clima laboral		X	Dirección General

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”

Elaborado por: las Autoras

3.11.2 Elaboración de Perfiles

Para la Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” se establecieron los siguientes proyectos:

CORTO PLAZO:

- ✓ Análisis de satisfacción de clientes
- ✓ Mejorar la cultura de servicio
- ✓ Elaboración del direccionamiento estratégico
- ✓ Actualización de la estructura organizacional

MEDIANO PLAZO:

- ✓ Levantamiento de procesos
- ✓ Establecimiento de indicadores de gestión
- ✓ Investigación de un nuevo modelo pedagógico
- ✓ Plan de capacitación para el personal.


LARGO PLAZO:

- ✓ Plan de investigación de mercados
- ✓ Plan de motivación y mejora del clima laboral

A continuación se detalla el perfil de cada proyecto:


CORTO PLAZO

Proyecto 1: Análisis de Satisfacción al Cliente

	Nombre del proyecto		Duración estimada:
	<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p>		1 año
			Fecha de inicio: 02-SEP.-2010
Responsable: ✓ Director		Costo estimado: \$700	Fecha fin: 02-SEP-2011
Financiamiento: Propio			
Alcance: Prestar un servicio educativo de calidad con personal docente capacitado y comprometido con los objetivos institucionales, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y obtener su fidelidad.			
Objetivos: ✓ Captar mínimo 30 alumnos para el octavo año de educación básica	Metas: ✓ Se incrementará en un 6% del total facturado con respecto al saldo del año anterior	Indicadores: ✓ Índice de satisfacción de los clientes: # Clientes satisfechos -----x100 # total de clientes encuestados ✓ Índice de retención de los clientes: <i>Clientes totales – desertores</i> <i>Clientes totales</i>	
Resultados esperados: ✓ Alcanzar la fidelidad de los clientes a través de la presentación de un servicio educativo de calidad.		Riesgo identificados: ✓ No cubrir necesidades y expectativas de los clientes.	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ 1 encuestador	Recursos económicos: ✓ \$200 sueldo encuestador ✓ \$200 elaboración de trípticos. ✓ \$50 copias ✓ \$250 Análisis y levantamiento de datos	Recursos materiales ✓ 1 computadora	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de satisfacción de los clientes		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. "Miguel Iturralde"

Proyecto 2: Mejorar la Cultura de Servicio

	Nombre del proyecto		Duración estimada:
	MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO		6 meses
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
Responsable: ✓ Director		Costo estimado : \$2000	Financiamiento: Propio
Alcance: Mejorar la cultura de servicio que ofrece el personal de la unidad educativa para brindar mayor satisfacción en el cliente y así conseguir su fidelidad.			
Objetivos: ✓ Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.		Metas: ✓ Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes	Indicadores: ✓ Índice de satisfacción de los clientes: # Clientes satisfechos -----x100 # total de clientes encuestados ✓ Disminución de quejas # Quejas
Resultados esperados: ✓ Alcanzar la fidelidad de los clientes ✓ Lograr que los empleados se comprometan con la institución para mejorar el servicio. ✓ Ofrecer un servicio educativo eficaz, eficiente y efectivo		Riesgo identificados: ✓ No cubrir las expectativas de los clientes al brindar un servicio educativo deficiente.	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ 1 analista y encuestador. ✓ Director general	Recursos económicos: ✓ \$700 para talleres, cursos, recursos materiales, refrigerio. ✓ \$300 para impresión de bálticos.	Recursos materiales ✓ 1 computadora ✓ Suministros de oficina	Otros: ✓ Aula de audiovisuales
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de satisfacción de los clientes ✓ # Quejas		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. "Miguel Iturralde"

Proyecto 3: Elaboración del Direccionamiento Estratégico

	Nombre del proyecto ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Duración estimada: 2 años
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
			Fecha fin: 01-SEP-2012
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico	Costo estimado : \$900	Financiamiento: Propio	
Alcance: La Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” no cuenta con un direccionamiento estratégico por lo que sus objetivos y estrategias no son claros. Este proyecto ayuda a la institución a definir sus metas y concentrar sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de objetivos.			
Objetivos: ✓ Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Metas: ✓ Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico.	Indicadores: ✓ Eficiencia estratégica Estrategias exitosas ----- x 100 Estrategias propuestas ✓ Nivel de cumplimiento Objetivos y metas cumplidas ----- x 100 Objetivos y metas propuestas	
Resultados esperados: ✓ Lograr un crecimiento considerable en el mercado.		Riesgo identificados: ✓ No realizar una buena promoción del nuevo servicio educativo ofrecido.	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ Consejo técnico ✓ 1 capacitador ✓ 1 encuestador	Recursos económicos: ✓ \$ 200 encuestador ✓ \$ 600 capacitación ✓ \$ 100 suministros y material didáctico	Recursos materiales ✓ 2 computadoras	Otros: ✓ Sala de internet
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de eficiencia en el cumplimiento de estrategias		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”

Proyecto 4: Actualización de la Estructura Organizacional

	Nombre del proyecto		Duración estimada:
	ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		7 meses
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
		Fecha fin: 01-ABR-2011	
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico	Costo estimado : \$800	Financiamiento: Propio	
Alcance: La Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” posee una estructura organizacional funcional, este proyecto ayudará a mejorar los tiempos asignados para cada actividad ya que la estructura organizacional por procesos ayuda a mejorar la comunicación entre los empleados y descentralizar actividades.			
Objetivos: ✓ Elaborar una estructura organizacional flexible	Metas: ✓ Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno.	Indicadores: ✓ Eficiencia en la estructura organizacional # Pasos por la organiz. actual ----- x 100 # Pasos por la organización por procesos ✓ Personas por procesos # Personas procesos ejecutados ----- x 100 # Personas procesos programad	
Resultados esperados: ✓ Optimizar el tiempo de respuestas. ✓ Eliminar actividades innecesarias.		Riesgo identificados: ✓ Reducción del personal.	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ 2 personas que se encarguen de levantar información de las actividades de la institución.	Recursos económicos: ✓ \$ 800 para la elaboración de la nueva estructura	Recursos materiales ✓ 2 computadoras	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de eficiencia en la estructura organizacional		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”

MEDIANO PLAZO

Proyecto 5: Levantamiento de Procesos

	Nombre del proyecto		Duración estimada:
	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		6 meses
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
		Fecha fin: 01-MAR-2011	
Responsable: ✓ Director ✓ Consejo Técnico	Costo estimado : \$750	Financiamiento: Propio	
Alcance: La Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” cuenta con algunos procesos definidos pero existen varias actividades innecesarias que provocan pérdida de tiempo y dinero, por lo que este proyecto mejorará los procesos de la institución optimizando tiempo y recursos alcanzando una mayor productividad.			
Objetivos: ✓ Mejorar los procesos en el sistema educativo	Metas: ✓ Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la unidad educativa.	Indicadores: ✓ Costo del proceso Σ Costos de cada actividad del proceso ✓ Personas por proceso $\frac{\# \text{ personas procesos ejecutados}}{\# \text{ personas procesos programados}}$	
Resultados esperados: ✓ Disminuir las actividades innecesarias. ✓ Mejorar la atención al cliente ya que los tiempos de respuestas y costos serían menores. ✓ Se optimizarán recursos		Riesgo identificados: ✓ Determinar actividades innecesarias.	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ 1 personas que se encargue de levantar información de los procesos.	Recursos económicos: ✓ \$ 750 para el levantamiento de procesos	Recursos materiales ✓ 1 computadora	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ Nivel de costos ✓ Número de personas a utilizar		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	


Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”

Proyecto 6: Establecimiento de Indicadores de Gestión

	Nombre del proyecto ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN		Duración estimada: 5 meses
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
			Fecha fin: 01-FEB-2011
Responsable: ✓ Directo ✓ Consejo Técnico ✓ Personal docente y administrativo	Costo estimado : \$750		Financiamiento: Propio
Alcance: La Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” actualmente no cuenta con indicadores de gestión para la evaluación de sus actividades y objetivos, por lo que este proyecto ayudará a establecer indicadores que permitan la medición de sus actividades evaluando el desempeño de la institución en base a sus objetivos y metas planteadas.			
Objetivos: ✓ Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa. ✓ Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos y costos	Metas: ✓ Alcanzar el 85% de efectividad en los procesos.	Indicadores: ✓ Efectividad de los indicadores por procesos $\frac{\text{Número de actividades efectivas}}{\text{Total de actividades por proceso}}$	
Resultados esperados: ✓ Evaluar cada uno de los procesos que se realizan dentro de la institución. ✓ Mejorar los procesos para optimizar recursos.		Riesgo identificados: ✓ No establecer indicadores adecuados. ✓ No obtener los resultados esperados.	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ Director ✓ Consejo técnico	Recursos económicos: ✓ \$ 750 para establecer los indicadores de gestión.	Recursos materiales ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de eficiencia de los indicadores		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”

Proyecto 7: Investigación de un Nuevo Modelo Pedagógico

	Nombre del proyecto		Duración estimada:
	INVESTIGACIÓN DE UN NUEVO MODELO PEDAGÓGICO		15 meses
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
		Fecha fin: 01-FEB-2012	
Responsable: ✓ Directo ✓ Consejo Técnico ✓ Personal docente y administrativo	Costo estimado : \$2.600	Financiamiento: Propio	
Alcance: La Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” actualmente utiliza un modelo pedagógico Constructivista – Conceptualista que ha logrado que la institución ofrezca un servicio educativo de excelencia, este proyecto ayudará a estimular a los maestros a cambiar sus técnicas y métodos de inter aprendizaje, utilizando Metodología Alternativa en todas las áreas de estudio.			
Objetivos: ✓ Elaborar un manual técnico pedagógico de metodología alternativa ✓ Evaluar continuamente el trabajo desempeñado por los maestros y el cambio de actitud de los alumnos y padres de familia	Metas: ✓ Mejorar en un 80% la calidad educativa por medio de métodos y técnicas que permitan llegar a la excelencia.	Indicadores: ✓ Nuevos modelos pedagógicos # modelos implementados ----- x 100 # modelos programados	
Resultados esperados: ✓ Motivar a la comunidad educativa a un cambio profundo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.		Riesgo identificados: ✓ Que los maestros, alumnos y padres de familia no se adapten a los cambios planificados	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ Director ✓ Consejo técnico ✓ Personal docente administrativo	Recursos económicos: ✓ \$ 900 para investigación de un nuevo modelo pedagógico.	Recursos materiales ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % investigación del modelo pedagógico		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”


Proyecto 8: Plan de Capacitación

	Nombre del proyecto		Duración estimada:
	PLAN DE CAPACITACIÓN		1 año
			Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
		Fecha fin: 01-SEP-2011	
Responsable: ✓ Directo ✓ Personal docente y administrativo	Costo estimado : \$2.500	Financiamiento: Propio	
Alcance: La Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” designa al personal docente a las capacitaciones que dicta el Ministerio de Educación y el personal administrativo no recibe capacitaciones que ayuden a mejorar sus habilidades, pero no tiene un plan interno para mejorar las habilidades del personal y aumentar su productividad.			
Objetivos: ✓ Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia. ✓ Contar con personal altamente capacitado que esté en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los alumnos y padres de familia.	Metas: ✓ Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes.	Indicadores: ✓ Capacitación del personal: # Empleados que aprobaron el curso ----- x 100 # Empleados programados para el curso ✓ Efectividad de la capacitación: # Cursos de capacitación dictados ----- x 100 # Cursos de planificación programados ✓ Nota de las evaluaciones individuales	
Resultados esperados: ✓ Cumplir con el perfil del personal requerido. ✓ Satisfacer las necesidades del cliente interno.		Riesgo identificados: ✓ Que las capacitaciones no sean aplicadas como se espera. ✓ Que las evaluaciones del personal sean inferiores a las planificadas	
Resultados requeridos			
Recursos humanos: ✓ 2 capacitadores. ✓ Director General	Recursos económicos: ✓ \$2500 para los cursos de capacitación.	Recursos materiales ✓ 1 computador ✓ 1 proyector ✓ 1 resma de hojas. ✓ 1 pizarrón de tiza líquida	Otros:
Normas o estándares a utilizar: ✓ % de efectividad en la capacitación		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya	

Fuente: Unidad Educativa Grad. “Miguel Iturralde”


LARGO PLAZO

Proyecto 9: Plan de Investigación de Mercados

	Nombre del proyecto PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Duración estimada: 6 meses
		Fecha de inicio: 01-SEP.-2010
		Fecha fin: 01-MAR-2011
Responsable: ✓ Director	Costo estimado : \$1000	Financiamiento: Propio
Alcance: La unidad educativa no cuenta con un departamento que se encargue de la promoción de los servicios educativos que ofrece y esto genera una desventaja en el mercado ya que no conoce profundamente las necesidades de la demanda.		
Objetivos: ✓ Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado	Metas: ✓ Incrementar en un 10% la participación en el mercado	Indicadores: ✓ Participación en el mercado # Clientes totales en la categoría -----x100 # Clientes totales competencia
Resultados esperados: ✓ Ingreso a nuevos mercados ✓ Incremento de participación en el mercado		Riesgo identificados: ✓ Crecimiento continuo de la competencia ✓
Resultados requeridos		
Recursos humanos: ✓ 1 encuestador ✓ 1 analista ✓ Director general ✓	Recursos económicos: ✓ \$1000 para la investigación de mercados	Otros:
Normas estándares a utilizar: % de participación en el mercado		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya

Fuente: Unidad Educativa Grad. "Miguel Iturralde"

Proyecto 10: Plan de Motivación y Mejora del Clima Laboral

	Nombre del proyecto		Duración estimada: 15 meses	
	PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL		Fecha de inicio: 01-SEP.-2010	
			Fecha fin: 01-FEB-2012	
Responsable: ✓ Director	Costo estimado : \$1000	Financiamiento: Propio		
Alcance: El mantener un personal altamente motivado permite la eficacia de las actividades, la rapidez del proceso y mejora la calidad del servicio , logrando que la institución sea competitiva y pueda enfrentar la competencia				
Objetivos: ✓ Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Metas: ✓ Lograr mediante la satisfacción laboral un incremento del 90 % en la productividad y eficiencia del personal	Indicadores: ✓ Capacitación personal # Empleados que aprobaron el curso -----x 100 # empleados programados para el curso ✓ Efectividad de capacitación # cursos de capacitación dictados -----x 100 # cursos de planificación programados		
Resultados esperados: ✓ Contar con empleados comprometidos con la institución ✓ Mantener un ambiente armónico dentro de la institución		Riesgo identificados: ✓ Que el personal no se adapte a los cambios		
Resultados requeridos				
Recursos humanos: ✓ Director general	Recursos económicos: ✓ \$1200 para mejorar el clima laboral	Recursos materiales: ✓ 2 computadoras ✓ Suministros de oficina	Otros:	
Normas estándares a utilizar: % de satisfacción laboral		Elaborado por: Rivera Soraya Salguero Mireya		

Fuente: Unidad Educativa Grad. "Miguel Iturralde"

3.11.3 Programación de los Proyectos

A continuación se detalla la programación de cada proyecto corto, mediano y a largo plazo.

CORTO PLAZO

Proyecto 1: Análisis de Satisfacción al Cliente

PROGRAMACIÓN # 1															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO:	Análisis de satisfacción de clientes														
RESPONSABLE:	Director														
II. OBJETIVOS															
Objetivo Estratégico:	Captar mínimo 30 alumnos para el octavo año de educación básica														
III. CURSOS DE ACCIÓN															
a) Planificación del estudio															
Actividad	2010				2011								RESPON SABLE	PRESU PUESTO	
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Análisis de satisfacción de clientes														Director	\$ 700,00
1. Realizar la encuesta para determinar el grado de satisfacciones de los clientes															\$ 70,00
2. Programar charlas para mejorar la cultura del servicio															\$ 45,00
3. Elaborar y distribuir tríptico a todo el personal para incentivar a la buena atención a los clientes.															\$ 120,00
4. Desarrollar programas de capacitación y motivación															\$ 50,00
5. Ejecutar los programas planificados															\$ 375,00
6. Evaluación de los nuevos niveles de satisfacción															\$ 40,00
Fecha de Inicio	Sep – 10														
Fecha de Terminación	Sep – 11														
Unidad de medida	Revisiones de las realiza cada área														
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar encuestas semestrales para analizar la satisfacción de los clientes														
Verificación Parcial Inicial	Dic – 10														
Verificación Parcial Final	Sep – 11														
IV. OBSERVACIONES	El análisis de satisfacción del cliente nos permitirá determinar si los servicios educativos cumplen con sus expectativas														

Proyecto 2: Mejorar la Cultura del Servicio

PROGRAMACIÓN # 2																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
PROYECTO:	Mejorar la cultura del servicio															
RESPONSABLE:	Director															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes															
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Actividad	2010				2011										RESPO SABLE	PRESU PUESTO
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S			
Mejorar la cultura de servicios														Director	\$ 2.000.00	
1. Elaborar un plan para mejorar la cultura de servicio en la institución															\$ 15.00	
2. Realizar una investigación de la situación actual del cliente en cuanto a satisfacción															\$ 80.00	
3. Análisis de resultados obtenidos															\$ 35.00	
4. Elaboración del plan de capacitación															\$ 45.00	
5. Realizar el cronograma de capacidades															\$ 1.600.00	
6. Presupuesto del plan															\$ 15.00	
7. Difusión de la cultura de servicio															\$ 150.00	
8. Evaluación de los empleados															\$ 60.00	
Fecha de Inicio	Sep – 10															
Fecha de Terminación	Sep – 11															
Unidad de medida	Satisfacción de los clientes															
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis y seguimiento del incremento de satisfacción de los clientes															
Verificación Parcial Inicial	Dic – 10															
Verificación Parcial Final	Sep - 11															
IV. OBSERVACIONES	Es importante mejorar la cultura de servicio para que los clientes se sientan satisfechos lo que permitirá conseguir su fidelidad.															

Proyecto 3: Elaboración del Direccionamiento Estratégico

PROGRAMACIÓN # 3																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
PROYECTO:		Elaboración del direccionamiento estratégico														
RESPONSABLE:		Director Consejo técnico														
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:		Elaborar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Tiempo		2010				2011								RESPON SABLE	PRESU PUESTO	
Actividad		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Elaboración del direccionamiento estratégico															Director Consejo técnico	\$ 900,00
1. Investigación de la situación interna y externa de la institución																\$ 170,00
2. Investigación de las necesidades internas																\$ 100,00
3. Elaborar el direccionamiento estratégico																\$ 350,00
4. Elaboración y participación de talleres para obtener la participación personal																\$ 190,00
5. Evaluación de las actividades planificadas																\$ 90,00
Fecha de Inicio		Sep – 10														
Fecha de Terminación		Sep – 11														
Unidad de medida		Nivel de cumplimiento de objetivos y estrategias planificadas														
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación		Realizar un control trimestral del cumplimiento para poder tomar decisiones acertadas para el buen desarrollo de actividades en la institución														
Verificación Parcial Inicial		Mar – 11														
Verificación Parcial Final		Sep – 12														
IV. OBSERVACIONES		Permitirá definir la razón de ser la unidad educativa para poder alcanzar las metas propuestas.														

Proyecto 4: Actualización de la Estructura Organizacional

PROGRAMACIÓN # 4														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO:	Actualización de la estructura organizacional													
RESPONSABLE:	Director Consejo técnico													
II. OBJETIVOS														
Objetivo Estratégico:	Elaborar una estructura organizacional flexible													
III. CURSOS DE ACCIÓN														
a) Planificación del estudio														
Tiempo	2011				2012								RESPON SABLE	PRESU PUESTO
Actividad	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	
Actualización de la estructura organizacional														\$800.00
1. Análisis de la estructura organizacional actual de la institución														\$150.00
2. Investigación de las necesidades internas														\$250.00
3. Formular una estructura por procesos														\$300.00
4. Aprobación de la nueva estructura organizacional														\$50.00
5. Evaluación de los procesos en la nueva estructura														\$50.00
Fecha de Inicio	Sep – 10													
Fecha de Terminación	Sep – 11													
Unidad de medida	Satisfacción de los clientes													
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar una análisis de los procesos de la estructura organizacional para eliminar las actividades innecesarias													
Verificación Parcial Inicial	Dic – 10													
Verificación Parcial Final	Sep – 11													
IV. OBSERVACIONES														
	Proporcionará un servicio eficiente ya que se reduce el tiempo de la respuesta en cada proceso													

MEDIANO PLAZO

Proyecto 5: Levantamientos de Procesos

PROGRAMACIÓN # 5																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
PROYECTO:	Levantamiento de procesos																	
RESPONSABLE:	Director Consejo técnico																	
II. OBJETIVOS																		
Objetivo Estratégico:	Mejorar los procesos en el sistema educativo																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del estudio																		
Tiempo	2011				2012					RESPON SABLE	PRESU PUESTO							
Actividad	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S					
Levantamiento de procesos														Director Consejo técnico	\$750.00			
1. Identificación de los procesos actuales de la institución															\$80.00			
2. Identificación de los procesos estratégicos, técnicos y de soporte															\$120.00			
3. Establecimiento de la cadena de valor															\$80.00			
4. Levantamiento de los procesos															\$230.00			
5. Reestructuración de los procesos															\$140.00			
6. Aprobación de los nuevos procesos															\$ 25.00			
7. Aplicación de los nuevos procesos															\$ 75.00			
Fecha de Inicio	Sep – 10																	
Fecha de Terminación	mar – 11																	
Unidad de medida	% de efectividad de los procesos y tiempo de ejecución																	
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis de los procesos a través de indicadores de gestión																	
Verificación Parcial Inicial	Dic – 10																	
Verificación Parcial Final	Mar – 11																	
IV. OBSERVACIONES	Permitirá optimizar recursos logrando mejorar la competitividad de la institución																	

Proyecto 6: Establecimiento de Indicadores de Gestión

PROGRAMACIÓN # 6														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO: Establecimiento de Indicadores de Gestión														
RESPONSABLE: Director Consejo técnico Personal Docente y Administrativo														
II. OBJETIVOS														
Objetivo Estratégico: Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos y costos														
III. CURSOS DE ACCIÓN														
a) Planificación del estudio														
Tiempo														
2010														
2011														
RESPON SABLE														
PRESU PUESTO														
Actividad														
de														
Establecimientos de indicadores de gestión														
1. Investigación de la situación actual de la institución														
2. Determinación de objetivos y metas organizacionales														
3. Establecimiento de proyectos														
4. Establecimiento de indicadores de función														
5. Aprobación de los nuevos indicadores de gestión														
Fecha de Inicio Sep – 10														
Fecha de Terminación Mar – 11														
Unidad de medida % de efectividad de los procesos y tiempo de ejecución														
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación														
Análisis de los procesos a través de indicadores de gestión														
Verificación Parcial Inicial Dic – 10														
Verificación Parcial Final Mar – 11														
IV. OBSERVACIONES														
Realizar una evaluación continua de los proyectos a través de los indicadores para verificar su efectividad														

Proyecto 7: Investigación de un Nuevo Modelo Pedagógico

PROGRAMACIÓN # 7																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
PROYECTO:		Plan de capacitación														
RESPONSABLE:		Director Consejo técnico Personal Docente y Administrativo														
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:		Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia Contar con personal altamente capacitado que este con facultad de ofrecer respuestas inmediatas a alumnos y padres de familia														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Tiempo		2010				2011								RESPON SABLE	PRESU PUESTO	
Actividad		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Plan de capacitación															Director Consejo técnico	\$2.500.00
1. Investigación de necesidades de capacitación por áreas																\$100.00
2. Formular el plan de capacitación																\$70.00
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones																\$50.00
4. Presupuesto del plan																\$30.00
5. Evaluación y contratación de capacitadores																\$100.00
6. Aprobación del plan																\$50.00
7. Desarrollo del plan																\$2.000.00
8. Evaluación al personal docente y administrativo																\$100.00
Fecha de Inicio		Ene – 10														
Fecha de Terminación		Sep – 11														
Unidad de medida		Notas de evaluación al personal														
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación		Estudio continuo de las necesidades de crecimiento laboral y profesional del personal														
Verificación Parcial Inicial		Dic – 10														
Verificación Parcial Final		Mar – 11														
IV. OBSERVACIONES		Las capacitaciones al personal permitirán aumentar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno.														

Proyecto 8: Investigación de un Nuevo Modelo Pedagógico

PROGRAMACIÓN # 8																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
PROYECTO:	Plan de capacitación															
RESPONSABLE:	Director Consejo técnico Personal Docente y Administrativo															
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico:	Ofrecer un servicio educativo actualizado que cubra todas las expectativas del cliente con respecto a la competencia Contar con personal altamente capacitado que este con facultad de ofrecer respuestas inmediatas a alumnos y padres de familia															
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Actividad	Tiempo	2010				2011								RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Plan de capacitación															Director Consejo técnico	\$2.500.00
1. Investigación de necesidades de capacitación por áreas																\$100.00
2. Formular el plan de capacitación																\$70.00
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones																\$50.00
4. Presupuesto del plan																\$30.00
5. Evaluación y contratación de capacitadores																\$100.00
6. Aprobación del plan																\$50.00
7. Desarrollo del plan																\$2.000.00
8. Evaluación al personal docente y administrativo																\$100.00
Fecha de Inicio	Sep – 10															
Fecha de Terminación	Sep – 11															
Unidad de medida	Notas de evaluación al personal															
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación	Estudio continuo de las necesidades de crecimiento laboral y profesional del personal															
Verificación Parcial Inicial	Ene– 10															
Verificación Parcial Final	Sep- 11															
IV. OBSERVACIONES	Las capacitaciones al personal permitirán aumentar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno.															

LARGO PLAZO

Proyecto: 9 Investigación de un Nuevo Modelo Pedagógico

PROGRAMACIÓN # 9																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
PROYECTO:	Plan de investigación de mercados																	
RESPONSABLE:	Director Consejo técnico Personal Docente y Administrativo																	
II. OBJETIVOS																		
Objetivo Estratégico:	Generar valor agregado en los servicios educativos que la institución ofrece con el fin de lograr el crecimiento en el mercado																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del estudio																		
Actividad	Tiempo	2011				2012								RESPON SABLE	PRESU PUESTO			
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A			S		
Planificación del estudio																		\$1.000.00
1. Realizar un análisis situacional																		\$ 130.00
2. Formular el plan de investigación																		\$ 80.00
3. Elaboración de la estrategia de marketing																		\$ 550.00
4. Elaboración del presupuesto																		\$ 30.00
5. Aprobación de la estrategia																		\$ 30.00
6. Desarrollo del plan																		\$ 120.00
7. Evaluación del plan																		\$ 60.00
Fecha de Inicio	Sep – 10																	
Fecha de Terminación	Sep – 11																	
Unidad de medida	Índice de participación del mercado																	
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis semestral del incremento de participación del mercado																	
Verificación Parcial Inicial	Ene– 10																	
Verificación Parcial Final	Sep- 12																	
IV. OBSERVACIONES	Permitirá conocer nuevos segmentos de mercado para tomar decisiones respecto al aumento de participación																	

Proyecto 10: Plan de Motivación y Mejora del Clima Laboral

PROGRAMACIÓN # 10																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
PROYECTO: Plan de motivación y mejora del clima laboral																
RESPONSABLE: Director Consejo técnico Personal Docente y Administrativo																
II. OBJETIVOS																
Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de satisfacción laboral																
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Tiempo		2010				2011					RESPON SABLE	PRESU PUESTO				
Actividad		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
Plan de motivación y mejora del clima laboral																\$1.000.00
1. Realizar una análisis del clima laboral actual																\$ 130.00
2. Elaboración y aplicación de encuestas para determinar el estado del clima laboral																\$ 80.00
3. Análisis de resultado obtenidos																\$ 550.00
4. Difusión de resultados																\$ 30.00
5. Formular el programa de motivación y mejora del clima laboral																\$ 30.00
6. Desarrollo del plan																\$ 120.00
7. Control y evaluación del plan																\$ 60.00
Fecha de Inicio		Sep – 10														
Fecha de Terminación		Sep – 11														
Unidad de medida		Índice de participación del mercado														
b. Proceso de seguimiento y retroalimentación		Análisis semestral del incremento de participación del mercado														
Verificación Parcial Inicial		Ene– 10														
Verificación Parcial Final		Sep- 11														
IV. OBSERVACIONES		Permitirá aumentar la satisfacción de los empleados aumentando así su eficiencia de las funciones asignadas.														

3.11.4 Desarrollo de Proyectos

Los proyectos de corto y mediano plazo seleccionados para ser desarrollados, en base a su prioridad, tiempo y factibilidad, son los que se detallan a continuación:

CORTO PLAZO

1.- Mejorar la cultura de servicio.

MEDIANO PLAZO

2.- Investigación de un nuevo modelo pedagógico

3.- Plan de capacitación

3.11.4.1 Proyecto 1: Mejorar la Cultura de Servicio

Alcance

- ✓ Mejorar la cultura de servicio que ofrece el personal de la unidad educativa para brindar mayor satisfacción en el cliente y así conseguir su fidelidad.

Objetivo

- ✓ Desarrollar un programa de difusión de atención al cliente con el fin de mejorar la cultura de servicio, involucrando a todos los miembros de la unidad educativa con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

Objetivos Específicos

- ✓ Implementar una cultura de servicio a través de charlas y entrega de bálticos a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- ✓ Concienciar al personal sobre la importancia del trato al cliente dentro de la institución.

Justificación

El cliente es la parte esencial dentro de toda organización, por este motivo actualmente todas las empresas se encargan de establecer la mejor estrategia para alcanzar su satisfacción.

Para lograr esto la unidad educativa debe preocuparse por mantener al cliente interno en un ambiente adecuado con el fin que este pueda brindar una mejor atención al cliente externo.

Análisis técnico y desarrollo del proyecto

Satisfacción del cliente interno

Para poder mejorar la cultura de servicio se debe determinar la satisfacción de los clientes internos a través de la medición del clima laboral que cobra especial relevancia al tratarse como una herramienta de desarrollo organizacional; la aplicación tiene como objetivo orientar estrategias y acciones para facilitar a los empleados a trabajar en un clima satisfactorio que apoye en la calidad del servicio a la comunidad educativa.

Para lo cual la institución aplicará en su personal la siguiente encuesta: (VER ANEXO)



TALLER No 1 Compromiso con la institución

OBJETIVO:

Mejorar las relaciones entre los empleados y la institución mediante la búsqueda de beneficios mutuos

DATOS PERSONALES:

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué beneficios espero obtener de la institución?

2.- ¿De qué manera puedo aportar para obtener los beneficios que espero?

3.- ¿Qué es lo que desea alcanzar la organización?

4.- Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:

5.- Me siento identificado con la institución?

Taller de integración entre el personal

El taller de integración entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Se formaran grupos de trabajo los mismos que plantearan todas las dudas que tengan y se tratará de llegar a un consenso.
- ✓ Introducción de los objetivos del taller
- ✓ Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el siguiente formato:



TALLER No 2 Integración del personal

OBJETIVO:

El presente documento le ayudará a conocer más a sus compañeros, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga de su grupo de trabajo

1.- Por qué motivo sus compañeros entraron a trabajar en esta institución?

2.- Cuáles son los principales objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?

3.- ¿Consideran que la empresa los ayudaría a cumplir con esos objetivos?

4.- ¿Consideran que al alcanzar los objetivos organizacionales también podrán alcanzar sus objetivos individuales?

5.- ¿Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?

Al finalizar el cuestionario cada grupo elegirá a un líder y explicarán sus respuestas y el resto de compañeros emitirá sus comentarios, de esta manera buscar explicar la importancia mejorar el clima laboral con el fin de realizar un mejor trabajo diario y brindar un mejor trato a los clientes.

Luego de establecer estrategias para mejorar el clima laboral se prosigue a implementar dentro de la organización una cultura de servicio.

Elaboración del Plan de Mejora de la Cultura de Servicio

Para la elaboración y difusión de un nuevo enfoque dentro de la institución de la cultura de servicio, el personal encargado junto con el Director presentarán un plan de capacitación enfocado a la atención al cliente, se entregarán bálticos que indiquen los puntos más importantes tratados en las capacitaciones con el fin de que todos los empleados se vayan relacionando con este tema.

Para identificar las falencias que tiene la institución al momento de prestar el servicio se ha diseñado las siguientes entrevistas dirigidas al cliente externo, es decir, a los padres de familia.



**UNIDAD EDUCATIVA GRAD. "MIGUEL ITURRALDE
ENTREVISTA AL CLIENTE**

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción del cliente por parte del personal que labora en la Unidad Educativa Grad. "Miguel Iturralde".

1.- La atención que recibe por parte del personal de la unidad educativa es:

Muy bueno

Bueno

Regular

2.- La habilidad del personal para resolver problemas es?

Muy bueno Regular

Bueno Pésima

Regular

3.- El personal mantiene un trato cordial?

Si No

4.- ¿El personal sabe brindar respuestas claras y oportunas a todas sus inquietudes?

Si No

5.- Considera que sus quejas o reclamos son aceptados dentro de la institución?

Si No

Análisis de los Resultados

Luego de analizar los resultados de las entrevistas se puede concluir que el personal docente y administrativo necesita desarrollar talleres que permitan mejorar las relaciones con los padres de familia y alumnos y así obtener mayor satisfacción.

Formular el Plan de Capacitación

Temas a tratarse en los talleres

✓ Atención al Cliente I

Temática Principal

Este curso permitirá mantener una buena relación entre el cliente y el empleado de la empresa.

Contenido

- ✓ Motivación para el servicio al cliente
- ✓ ¿Quién es mi cliente?
- ✓ Características de nuestros clientes
- ✓ Servicio al cliente, principios básicos y elementos
- ✓ Conociendo lo que realmente desea el cliente
- ✓ La excelencia en el servicio

Duración: 10 horas (de lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$200 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres

✓ **Atención al Cliente II**

Temática Principal

Este curso permitirá al empleado manejar en forma adecuada las quejas y reclamos que los clientes puedan tener, así como también aprenderán a tratar con clientes difíciles.

Contenido

- ✓ Manejo de quejas, reclamos, conceptos, semejanzas, diferencias
- ✓ Manejo de quejas y reclamos con un enfoque institucional
- ✓ Proceso para el manejo de quejas y reclamos
- ✓ Clientes difíciles;
- ✓ Por qué hay clientes difíciles?
- ✓ Cómo tratar a los clientes difíciles?

Duración: 10 horas (de lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$200 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres

✓ **Calidad y servicio**

Temática Principal

Este curso permitirá al empleado conocer la filosofía, desarrollo, elementos, normas y estrategias para la función de servicio al cliente, como herramienta gerencial de las organizaciones, dentro del marco de la calidad.

Contenido

- ✓ Calidad y Servicio: Dos factores inseparables
- ✓ Calidad de Diseño, de Conformación y de Desempeño
- ✓ Elementos de satisfacción y estándares para buscar la excelencia
- ✓ El Triángulo del Servicio

- ✓ El Ciclo del Servicio. Ciclo de Contactos, de Servicio y de Pos - Servicio

Duración: 10 horas (de lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$500 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres

- ✓ **La estrategia de servicio como política corporativa**

Temática Principal

Proporcionar los conocimientos y herramientas básicas a utilizar en el mercado del Servicio al cliente, como estrategia operativa y competitiva básica de la institución en la prestación del servicio.

Contenido

- ✓ Organización inteligente para el servicio
- ✓ La estrategia de servicio como factor diferenciador
- ✓ Elementos fundamentales para la formulación de una estrategia de servicio
- ✓ Estrategias para asegurar el servicio
- ✓ Cuándo y cómo replantear la estrategia de servicio

Duración: 10 horas (de lunes a viernes, de 14:00 a 16:00)

Costo: \$320 (38 personas)

Capacitador: Externo

Método: Talleres

TABLA: 3.1

TITULO: CRONOGRAMA PARA LOS TALLERES DEL PROYECTO No 1

N°	TALLER	DICIEMBRE 2010.				ENERO 2011.				HORAS	COSTO
		1 Semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana		
1	Atención al cliente I									10	\$ 200
2	Atención al cliente II									10	\$ 200
3	Calidad y servicio									10	\$ 400
4	Mejorar la cultura de servicio									10	\$ 500
5	La estrategia de servicio como política corporativa									10	\$ 320
TOTAL										50	\$ 1.620

Elaborado por: las Autoras

Presupuesto del Plan

Una vez formulado el plan de capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

TABLA 3.2
TITULO: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No1

RUBRO	COSTO TOTAL
Cursos	1620
Suministros de oficina	170
Refrigerios	250
TOTAL	2040

Elaborado por: las Autoras

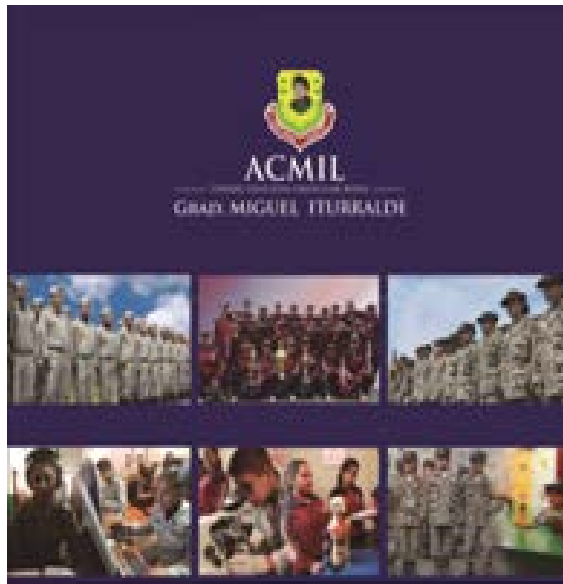
Difusión de la Cultura de Servicio

Se entregará a todo el personal que labora en la institución un bítico en el cual se recalque la importancia que tiene el cliente para el crecimiento de la unidad educativa y los beneficios que se pueden alcanzar si se logra un alto nivel de satisfacción, el cual tendrá el siguiente formato:

**UNIDAD EDUCATIVA GRAD.
“MIGUEL ITURRALDE”**



CULTURA DE SERVICIO

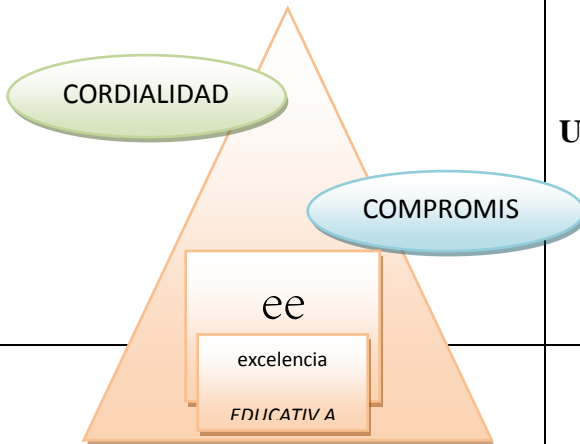


***12 años
“Nuestra herencia será el honor”***



POLÍTICAS DE CALIDAD

- ✓ Aprendizaje con ternura, efecto y amor
- ✓ Educación en práctica de valores
- ✓ Respeto a las diferencias sociales e individuales de los estudiantes
- ✓ Construcción del conocimiento con la práctica física y mental



CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se prometió"

EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió"

Un cliente:

- ✓ *Es la persona más importante de nuestro negocio*



Mejorar la cultura de servicio que ofrece el personal de la unidad educativa para brindar mayor satisfacción en el cliente y así conseguir su fidelidad.



- ✓ *Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo*



- ✓ *Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar*
- ✓ *Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar*

Evaluación a los Empleados Sobre la Cultura de Servicio

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar a los empleados sobre la cultura de servicio dentro del cual se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test o prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar el nivel de conocimientos adquiridos, existirán dos formularios uno para el personal docente y otro para el personal administrativo cuyos formatos serán los siguientes:



**UNIDAD EDUCATIVA GRAD. "MIGUEL ITURRALDE
ENTREVISTA AL CLIENTE**

EVALUACIÓN

OBJETIVO:

Conocer el nivel de conocimientos adquiridos durante este período de comunicación y difusión de la cultura organizacional

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas

1.- ¿Qué es un cliente?

2.- ¿Cuál es nuestro cliente?

3.- Tiene alguna importancia el cliente dentro de la institución?

4.- Las quejas y reclamos por parte del cliente pueden ser una oportunidad de mejora?

5.- ¿Cuáles son los ingredientes básicos del servicio?

Informe de los Resultados Obtenidos de la Evaluación

A los tres meses de la aprobación e implementación de modelo se procederá a realizar el primer informe sobre los avances realizados, en cuanto al nivel de progreso y el nivel de compromiso de los empleados obtenidos de la evaluación realizada y de los primeros aumentos en los niveles de satisfacción de los clientes externos.

3.11.6 Presupuesto de los Proyectos

El presupuesto de los proyectos según el plazo se presenta a continuación:

TABLA 3.3

TITULO: PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS		
PLAZO	PROYECTOS	PRESUPUESTO
CORTO PLAZO	Análisis de satisfacción de clientes	700,00
	Mejorar la cultura de servicio	2000,00
	Elaboración del direccionamiento estratégico	900,00
	Actualización de la estructura organizacional	800,00
MEDIANO PLAZO	Levantamiento de procesos	750,00
	Establecimiento de indicadores de gestión	750,00
	Investigación de un nuevo modelo pedagógico	2600,00
	Plan de capacitación para el personal.	2500,00
LARGO PLAZO	Plan de investigación de mercados	1000,00
	Plan de motivación y mejora del clima laboral	1200,00
	TOTAL	13200,00

Elaborado por: las Autoras

Después de determinar el presupuesto para cada proyecto y determinar su tiempo de ejecución, se procede a prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutarán los mismos, de la siguiente manera:

TABLA 3.4
TITULO: DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS						
PLAZO	COSTO	2012	2011	2012	2012	2013
CORTO PLAZO	14400,00	7200,00	7200,00			
MEDIANO PLAZO	6600,00		2200,00	2200,00	2200,00	
LARGO PLAZO	2200,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
TOTAL	23200,00	7640,00	9840,00	7640,00	7640,00	440,00

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

3.12 Evaluación Financiera

En este capítulo se realizará una evaluación del comportamiento operativo de la unidad educativa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros, con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la institución al implantar los proyectos.

Para realizar un flujo de caja proyectado, es necesario tomar en cuenta cual ha sido la tasa de crecimiento promedio que ha venido teniendo la institución, la cual calculamos en base a la variación porcentual de los ingresos desde el 2004.

La tasa de crecimiento se aplica cuando se tiene una serie temporal de datos y se quiere calcular cuánto creció anualmente esa variable. La tasa

de crecimiento expresa el porcentaje de crecimiento anual de una variable en el transcurso de un período.

$$r = (Z / A)^{1/n} - 1$$

Donde,

r, es la tasa que se requiere calcular

n, es el número de años que van del primero al último periodo

A, es la cantidad correspondiente al primer año

Z, el valor de la variable correspondiente al último año de periodo

$$r = \left((40,996.71 / 29,180.50)^{1/3} - 1 \right) * 100\%$$

r=12 %

Tabla 3.5

TITULO: TASA DE CRECIMIENTO

AÑOS	INGRESOS	TASA DE CRECIMIENTO
2004	\$ 29,180.50	12 %
2005	37,789.57	
2006	39,564.00	
2007	40,996.71	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Luego de aplicar la formula se ha determinado que la tasa de crecimiento es el 12% , la que se aplicara a los ingresos obtenidos por la institución en el periodo económico 2007, exceptuando los gastos operacionales a los cuales se aplicara el crecimiento de 4.19 %, que corresponde a la inflación a Enero de 2012.

3.12.1 Flujo de Fondos Considerando la Situación Actual (Sin Proyectos)

TABLA 3.6

TITULO: INGRESOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS

INGRESOS PROYECTADOS IN PROYECTOS	
AÑO	INGRESOS
2007	40996,71
2012	45916,32
2011	51426,27
2012	57597,43
2011	64509,12
2012	72250,21

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Tabla 3.7

TITULO: GASTOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS

GASTOS PROYECTADOS SIN PROYECTOS							
GASTOS OPERACIONALES	2007	TASA DE CRECIMIENTO	2012	2011	2012	2011	2012
Gastos de administración	26870,95	4,19 %	27996,84	29169,91	30392,13	31665,56,	32992,35
Gastos de ventas	1530,90	4,19 %	1595,04	1661,88	1731,51	1804,06	1879,65
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	28401,85		29591,89	30831,79	32123,64	33469,62	34872,00

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Para desarrollar el flujo de caja se determinó una inversión inicial de \$ 12.594,85 correspondiente a la utilidad del ejercicio del 2007.

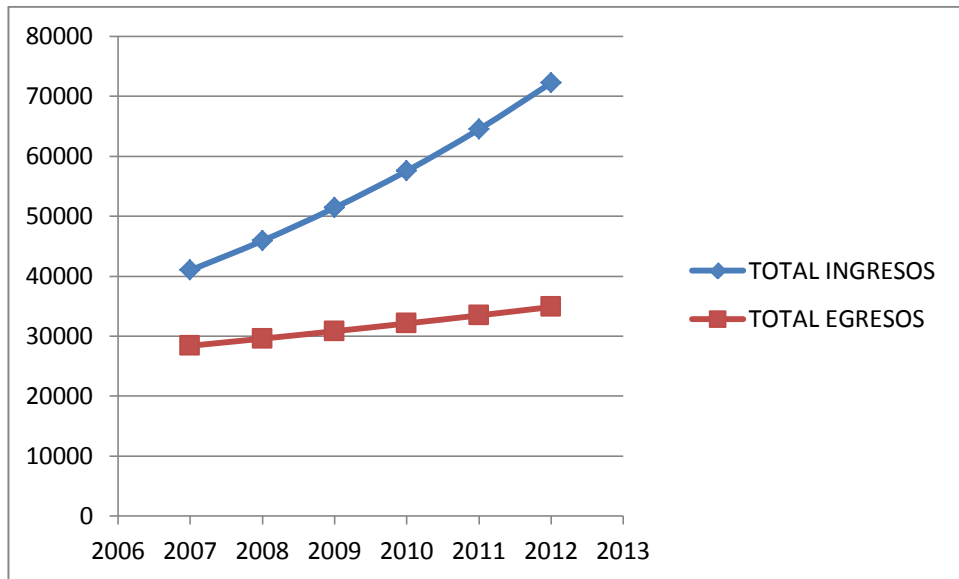
DETALLE	AÑO BASE 2007	VARIACIÓN %	2012	2011	2012	2011	2012
INGRESOS							
VENTAS	40996,71	12%	45916,32	51426,43	57579,43	64509,12	72250,21
TOTAL INGRESOS	40996,71		45916,32	51426,43	57579,43	64509,12	72250,21
EGRESOS							
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos de administración	26870,95	4,19 %	27996,84	29169,91	30392,13	31665,56	32992,35
Gastos de ventas	1530,90	4,19 %	1595,04	161,88	1731,51	1804,06	1879,65
TOTAL EGRESOS	28401,85		29591,89	30831,79	32123,64	33469,62	34872,00
FLUJO OPERACIONAL	12594,86		16324,43	20594,49	25473,79	31039,50	37378,21

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

GRAFICO 3.1

TITULO: COMPARACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS PROYECTADOS

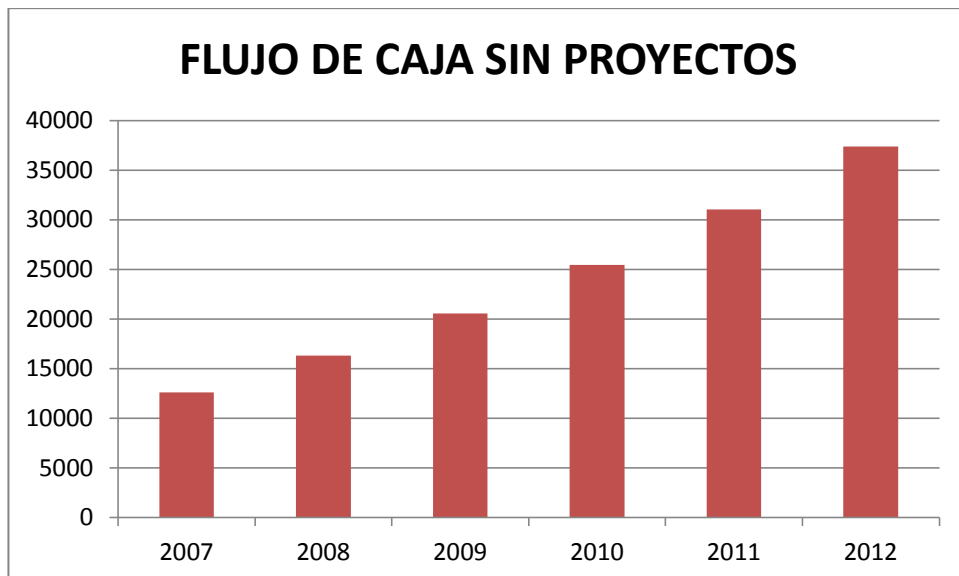


Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

GRAFICO 3.2

TITULO: FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN) consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos de la institución, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial.

Expresado en términos matemáticos, el VAN es el siguiente:

$$VAN = \frac{FNF 1}{(1+i)^1} + \frac{FNF 2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNF n}{(1+i)^n} - \Pi$$
$$VAN = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} - \Pi \right]$$

Criterio de Decisión.- Si el VAN es positivo e inclusive igual a cero, la inversión es provechosa y por tanto, convendrá llevar a efecto el proyecto. En caso contrario se rechazaría. Cuando el VAN es mayor o igual a cero, la empresa obtendrá un rendimiento mayor o igual que la TMAR.

Para calcular la TMAR se consideraron algunos indicadores económicos que se detallan a continuación.

Tabla 3.9

TITULO: CÁLCULO DE LA TMAR

CÁLCULO DE LA TMAR	
DETALLE	%
Inflación	9,37%
Tasa Pasiva Referencial	5,81%
Tasa de Riesgo	3,00%
TMAR	18,18%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

TABLA 3.10

TITULO: CALCULO DEL VAN

CÁLCULO DEL VAN			
	TMAR	18,18%	
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FF ACTUALIZADO	FFA ACUMULADO
0	-12.594,86	-12.594,86	
1	16.324,43	13.813,19	13.813,19
2	20.594,49	14.745,62	28.558,81
3	25.473,79	15.433,40	43.992,21
4	31.039,50	15.912,51	59.904,72
5	37.378,21	16.214,32	76.119,03
VAN	63.524,17	63.524,17	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

El valor actual neto de los flujos de fondos sin proyectos es \$63.524,17, lo que indica que el funcionamiento de la unidad educativa es viable, ya que el valor es mayor a 0.

TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto de inversión.

Para el cálculo de la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) * \left(\frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right)$$

Siendo:

TD_i: Tasa de descuento inferior

TD_s: Tasa de descuento superior

VAN_i: Valor actual neto a la tasa de descuento inferior

VAN_s: Valor actual neto a la tasa de descuento superior

VAN_i - VAN_s: Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos obtenidos a las tasas de descuento inferior y superior.

Criterio de Decisión.- Si el TIR es mayor o igual al costo de oportunidad del capital, TMAR, que tiene la empresa, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. Una TIR mayor al costo de oportunidad del capital garantiza que el proyecto rinde más que una inversión alternativa.

Se ha desarrollado el método de interpolación donde se ha fijado una tasa de descuento inferior y una superior.

TABLA 3.11

TITULO: CALCULO DE EL TIR

CÁLCULO DE EL TIR				
AÑO	FLUJO DE FONDOS	TD_i	TD_s	TIR
0	-12.594,86	140,30%	161,28%	1,50
1	16.324,43	6.793,35	6.247,98	6.519,10
2	20.594,49	3.566,51	3.016,86	3.284,35
3	25.473,79	1.835,83	1.428,23	1.622,34
4	31.039,50	930,89	666,07	789,43
5	37.378,21	466,50	306,99	379,64
VAN	63.524,17	998,22	-928,72	0,00
TIR	150,41%			

Fuente: Unidad Educativa "Grad. Miguel Iturralde"

Elaborado por: las Autoras

La TIR sin considerar los proyectos que hace al VAN 0. es 150.41%, siendo este porcentaje mayor a la TMAR, se considera rentable.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Este indicador expresa el rendimiento en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

Para el presente estudio la relación costo beneficio se expresa en la siguiente fórmula:

$$R\ b/c = \frac{\text{VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE FONDOS}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

Criterio de Decisión.- Si la R b/c es mayor o igual a 1, conviene aceptar un proyecto; en caso contrario se rechazaría. Si la R b/c es mayor o igual a 1 significa que el VAN es positivo o igual a cero, respectivamente.

TABLA: 3.12

TITULO: CÁLCULO DE RELACIÓN B/C

R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum FF\ Act.}{Inv.\ Inicial} > 1$	6,04	Positivo
----------------------------------	---	------	----------

La relación beneficio costo expresa que por cada dólar invertido, se obtiene 5,04 dólares.

RESUMEN

La situación actual de la institución es aceptable a pesar de no implementar proyectos ya que la TIR es mayor a la TMAR, el VAN es positivo y se obtiene un beneficio de 5,04.

TABLA 3.13**TITULO: RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTOS**

RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTOS			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	RESULTADO
TIR (Tasa Interna de Retorno)	% TIR > % TMAR	150,41%	Positivo
VAN (Valor Actual Neto)	VAN > 0	63.524,17	Positivo
R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum FF Act.}{Inv. Inicial} > 1$	6,04	Positivo
TMAR		18,18%	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

3.12.2. Flujo de Fondos Considerando los Proyectos

Para poder determinar el crecimiento que van a tener los ingresos se va a considerar el mismo crecimiento que se tomó sin la consideración de los proyectos, pero se va a añadir la TMAR como un tasa mínima que la institución deberá esperar como rendimiento.

TABLA 3.14**TITULO: TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS**

TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS	
Tasa de crecimiento	12,00%
TMAR	18,18%
TOTAL	30,18%

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

La tasa de crecimiento considerando los proyectos es 30,18%, la que se aplicará a los ingresos y para los gastos operacionales se considerará un crecimiento del 4.19% que corresponde a la inflación a Enero del 2012.

TABLA 3.15

TITULO: FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS

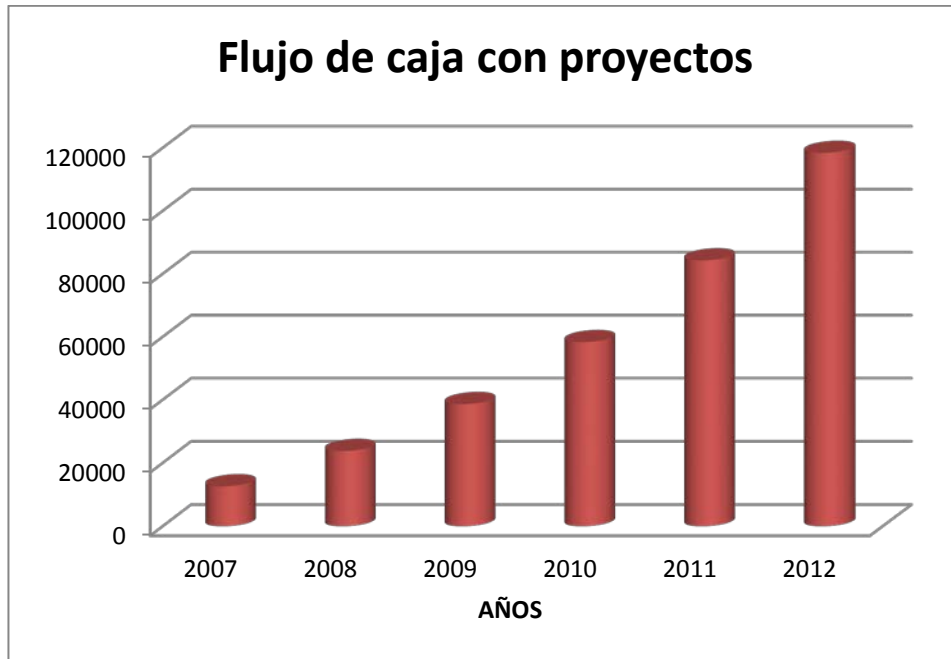
DETALLE	INVERSIÓN	AÑO BASE	VARIACIÓN %	2012	2011	2012	2011	2012
INGRESOS								
Ventas		40996,7	30%	53369,	69476,	90444,	117740,	153274,
TOTAL INGRESOS		40996,7		53369,	69476,	90444,	117740,	153274,
EGRESOS								
GASTOS OPERACION								
Gastos de		26870,9	4,19%	27996,	29169,	30392,	31665,5	32992,3
Gasto de ventas		1530,90	4,19%	1595,0	1661,8	1731,51	1804,06	1879,65
TOTAL EGRESOS		28401,8		29591,	30831,	32123,	33469,6	34872,0
FLUJO OPERACIONAL	-35.794,86	12594,86		23777,63	38644,65	58320,79	84270,93	118402,66

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO 3.3

TITULO: FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Se puede observar que, el modelo de gestión estratégica ayuda a la empresa a obtener buenos resultados en todos los años, llegando a estar sobre el flujo de caja proyectado sin proyectos. Se puede observar que la renta aumenta de \$ 37.378,21 a \$ 118.402,66 para el año 2.012.

VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN) consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos de la empresa, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial.

Criterio de Decisión.- Si el VAN es positivo e inclusive igual a cero, la inversión es provechosa y por tanto, convendrá llevar a efecto el proyecto. En caso

contrario se rechazaría. Cuando el VAN es mayor o igual a cero, la empresa obtendrá un rendimiento mayor o igual que la TMAR.

Se ha considerado una TMAR de 18,18%

TABLA 16:

TITULO: CÁLCULO DEL VAN

CÁLCULO DEL VAN			
	TMAR	18,18%	
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FF ACTUALIZADO	FFA ACUMULADO
0	-35.794,86	-35.794,86	
1	23.777,63	20.119,84	20.119,84
2	38.644,65	27.669,51	47.789,35
3	58.320,79	35.333,89	83.123,24
4	84.270,93	43.201,80	126.325,04
5	118.402,66	51.361,95	177.686,99
VAN	141.892,13	141.892,13	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

El valor actual neto de los flujos de fondos considerando los proyectos es \$141.892,13, lo que indica que la implementación de los proyectos en la unidad educativa es viable, ya que el valor es mayor a 0.

TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto de inversión.

Criterio de Decisión.- Si la TIR es mayor o igual al costo de oportunidad del capital, TMAR, que tiene la institución, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. Una TIR mayor al costo de oportunidad del capital garantiza que el proyecto rinde más que una inversión alternativa.

R b/c (Relación Beneficio Costo)	$\frac{\sum FF Act}{Inv. Inicial} > 1$	4,96	Positivo
----------------------------------	--	------	----------

La relación beneficio costo expresa que por cada dólar invertido, se obtiene 3,96 dólares.

RESUMEN

La implementación de los proyectos es aceptable ya que la TIR es mayor a la TMAR, el VAN es positivo y se obtiene un beneficio de 3,96.

TABLA 3.17

TITULO: RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTOS

RESUMEN EVALUACIÓN FINANCIERA CON PROYECTOS			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	RESULTADO
TIR (Tasa Interna de Retorno)	% TIR > % TMAR	104,55%	Positivo
VAN (Valor Actual Neto)	VAN > 0	141.892,13	Positivo
R b/c (Relación Beneficio Costo)	$V FF Act. > 1$	4,96	Positivo
	$- 1$ Inv. Inicial		
TMAR		18,18%	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

3.12.3 Comparación del los Flujos de Caja

A continuación se detalla la diferencia que tiene el implementar los proyectos, objetivos y estrategias propuestas, con la situación actual de la institución

TABLA 3.18

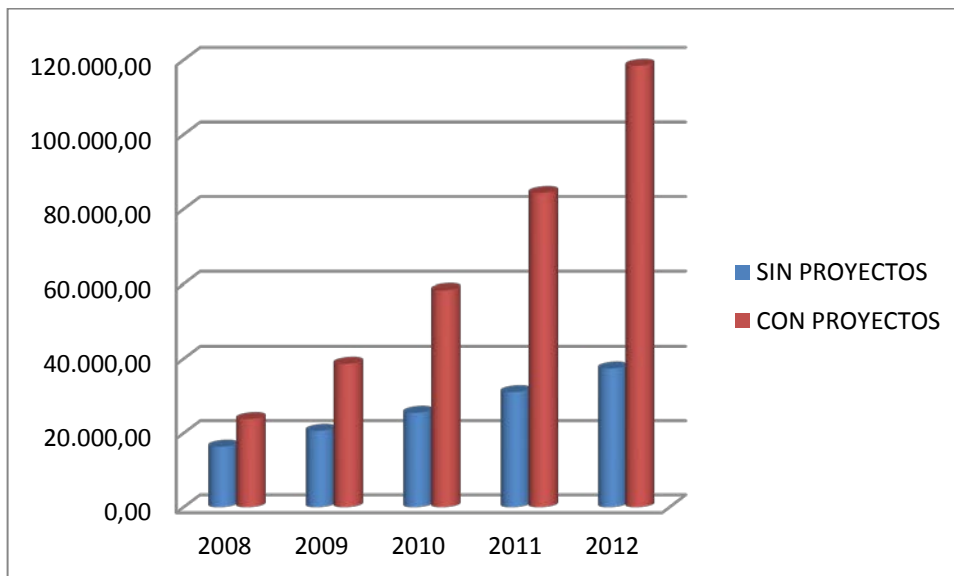
TITULO: COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA		
AÑOS	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
2012	16.324,43	23.777,63
2011	20.594,49	38.644,65
2012	25.473,79	58.320,79
2011	31.039,50	84.270,93
2012	37.378,21	118.402,66

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

GRÁFICO 3.4

TITULO: COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA



Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde
Elaborado por: las Autoras

TABLA 3.19

TITULO: COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA			
EVALUACIÓN FINANCIERA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
TIR (Tasa Interna de Retorno)	% TIR > % TMAR	150,41%	104,55%
VAN (Valor Actual Neto)	VAN > 0	63524,17	141892,13
R b/c (Relación Beneficio Costo)		6,04	4,96
TMAR		18,18%	

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

Podemos establecer la tendencia de crecimiento de los flujos de caja de acuerdo a la situación correspondiente, además de puede determinar que al implementar la Planificación Estratégica y los proyectos, la unidad educativa puede reducir sus debilidades y minimizar las amenazas, aumentar las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del entorno, todo esto con la adopción de la filosofía corporativa y estrategias propuestas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

También se determinó al realizar la evaluación financiera que el resultado del VAN es positivo, la TIR es mayor al costo de oportunidad y la relación B/C indica una buena inversión, lo que demuestra que la organización va a obtener beneficios al implementar una Planificación Estratégica.

3.12.4 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad de los proyectos.

Se consideró una variación de 5% en diferentes factores críticos que podrían afectar a la institución, sin embargo, no es sensible a este tipo de cambios, si aumenta o disminuye, según corresponda, de manera individual o simultáneamente

TABLA 3.20**TITULO: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
DETALLE	VARIACIÓN %	TIR %	VAN	EVALUACIÓN
Aumento de Gastos	5%	101,19%	136.948,98	No Sensible
Disminución Ingresos	-5%	96,90%	128.064,64	No Sensible
Disminución Ingresos y Aumento de Gastos Simultáneamente		93,55%	123.121,49	No Sensible
NORMAL		104,55%	141.892,13	RENTABLE
TMAR: Tasa mínima aceptable de Rendimiento del proyecto		18,18%		

Fuente: Unidad Educativa Grad. Miguel Iturralde

Elaborado por: las Autoras

No sensible: Sigue siendo rentable a pesar de la variación en el factor crítico considerado

CONCLUSIONES

- El principal problema que afronta la Unidad Educativa “Grad. Miguel Iturralde” es la falta de organización, ya que el personal docente y administrativo no planifica nuevos proyectos que ayuden a mejorar el desarrollo académico y financiero de la institución.
- La institución no tiene un direccionamiento estratégico claramente definido, debido a que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron establecidos a partir de un estudio técnico y en consenso, por lo tanto son desconocidos por el personal docente y administrativo.
- Los principales competidores de la institución son escuelas fiscales que poseen una mayor infraestructura física y tecnológica, modelos pedagógicos actualizados y ofrecen servicio de educación gratuito.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar una constante campaña de publicidad y promoción que le permita dar a conocer a la institución educativa, sus servicios y principales características que la diferencia de la competencia, y así poder captar un mayor porcentaje de participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la institución el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión
- La capacitación del personal docente y administrativo es fundamental, ya que permitirá ofrecer un servicio educativo de calidad que responda a las exigencias del mercado.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

CITADA

- ABAD Alberto, *Gestión Financiera en la Empresa*, Editorial Distresa S.A, 1982, pág. 19.
- BOLTEN E. Steven, *Las Empresas* ,Editorial Limosa S.A; pág. 21
- RAMIREZ CAVASSA César, *Gestión Administrativa para Empresas Turísticas* Editorial Trillas; primera edición; abril 1993; págs. 61, 62.
- GOODSTEIN, *Planeamiento de la Calidad*, 1995, pág: 38-40
- CORTÉS, Carlos, *Gestión Financiera en la Empresa*, Editorial Unión Tipográfica, México, 1998, pág. 65
- LOPEZ, Carlos, *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, tercera edición, 2004. Pag 87-90
- KENNET, J. Albert *Administración Estratégica*, Editorial Gestión, Barcelona 1999, págs. 9-39.
- SALAZAR Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, edición 2005, pág.18-19
- MORENO, Galo, *Planificación Estratégica*, 2000 pág. 78.
- ACKOFF, Russell *Planeación de Estratégicas*, segunda edición 1981, pág. 178
- JIMENEZ, Wilburg, *Planeamiento de la Calidad*, 1982, pág. 278

CONSULTADA

- ARENS Alvin y K. Loebbecke Jameso, Auditoría *Un Enfoque Integral*, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1996, pág. 1
- HILL, Charles / JONES, Gareth, Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, México, 1996.
- SALAZAR Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, edición 2004.
- SERNA, Humberto, *Planificación y Gestión Estratégica*, Editorial Planeta, Colombia, 1994.

VIRTUAL

- AQUINO, Arturo, *Memoria histórica de la UPIICSA 1972 – 2002* (AH IPN, Vargas de, hace 50 años, Instituto Politécnico Nacional. 1986, p. 21 y 22, El Nacional)
- Normas ISO 9000: *2000 Introducción, principios de gestión de calidad 0.2*
- CARBELLIDO, Víctor M., ISO 9000:2000, *Estrategia para implementar la norma de calidad para la mejora continua*, Editorial. Limusa, 2006.
- ORID RAZO, Vicente, ISO 9000-2000 *En la educación mexicana*, SEP. 2003