

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPACITACIÓN DEL
RECURSO HUMANO EN EL CENTRO EDUCATIVO
“BILINGÜE ECUADOR”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

LUCÍA FERNANDA MONTENEGRO BRACERO

lu_2012_leo@hotmail.com

Director: Ing. Edgar Wilfrido Chicaiza Córdova

edgarepn@yahoo.es

2012

DECLARACIÓN

Yo, Lucía Fernanda Montenegro Bracero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lucía Fernanda Montenegro Bracero

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Lucía Fernanda Montenegro Bracero, bajo mi supervisión.

Ing. Edgar Wilfrido Chicaiza Córdova

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien me ha mantenido en pie toda mi vida, por bendecirme con la inteligencia, salud y empeño necesarios para el logro de éste uno de mis grandes objetivos en la vida.

A mi Padre que en su paso por esta vida terrenal supo inculcar en mí tantos valores, sentimientos y anhelos, que son la base de mi vida.

A mi Madre que siempre ha estado a mi lado a cada momento tendiéndome su mano.

A mi Esposo, por su cariño y comprensión.

A mi Abue y mis Ñañas que han sido uno de los pilares fundamentales para formarme como persona con su confianza, sus consejos y su apoyo en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mis Hermanas por ser tan lindas amigas y por brindarme su comprensión en cada decisión que he tomado en mi vida.

A mí cuñado Jordi quien con su generosidad desinteresada ha colaborado en mi carrera dándome el impulso que necesitaba para empezar con la culminación de mis estudios.

Al Ingeniero Edgar Chicaiza que con su paciencia ha colaborado con la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

A mi madre por ser una gran mujer, valiente y llena de coraje, que pese a que ha tenido que enfrentarse sola a la vida, ha sido capaz de llevarme con su apoyo y optimismo hacia el logro de mis anhelos.

A mi esposo y compañero que pese a las adversidades me ha apoyado desde el primer día de nuestra unión, hasta hoy. Con su amor, comprensión y gran generosidad he tenido lo necesario para formarme profesionalmente.

A mis hijos que son la bendición más grande de mi vida y la alegría en mí existir, y que son el motor que mueve mi alma.

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1	INTRODUCCIÓN.....6
1.1	ANTECEDENTES DEL CENTRO EDUCATIVO “BILINGÜE ECUADOR”8
1.1.1	Evolución de la Institución.....9
1.1.2	Ubicación del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”10
1.1.3	Servicios.....11
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....16
1.3	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....17
1.4	JUSTIFICACIÓN.....18
2	MARCO TEÓRICO.....19
2.1	RECURSOS HUMANOS.....19
2.1.1	Definición de Recursos Humanos.....19
2.1.2	Administración de Recursos Humanos.....21
2.2	CAPACITACIÓN.....22
2.2.1	Definición de Capacitación.....22
2.2.2	Objetivos de la Capacitación.....23
2.2.3	Sistemas de Capacitación.....24
2.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA.....25
2.3.1	Evolución de la Educación en el Ecuador.....25
2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....29
2.4.1	Definición de Estructura Organizacional.....29

2.5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30
2.5.1	Definición de Planeación Estratégica	30
2.5.2	¿Porqué Realizar una Planeación Estratégica?.....	31
2.5.3	Características de la Planeación Estratégica	31
2.5.4	Beneficios de la Planeación Estratégica	32
2.5.5	Proceso de la Planeación Estratégica	33
2.5.5.1	La Visión	34
2.5.5.1.1	Criterios Básicos de La Visión	34
2.5.5.2	La Misión.....	34
2.5.5.2.1	Criterios Básicos de La Misión.....	35
2.5.5.2.2	Valores Organizacionales	35
2.5.5.3	Cultura Organizacional.....	36
2.5.5.4	Análisis Ambiental.....	37
2.5.5.4.1	Análisis Externo.....	37
2.5.5.4.1.1	Macro Ambiente	38
2.5.5.4.1.2	Micro Ambiente	38
2.5.5.4.1.3	Herramientas de Análisis.....	38
2.5.5.4.1.3.1	Matriz EFE.....	38
2.5.5.4.2	Análisis Interno	39
2.5.5.4.2.1	Herramientas de Análisis.....	40
2.5.5.4.2.1.1	Matriz EFI.....	40
2.5.5.5	Matriz de HOLMES	41
2.5.5.6	Análisis FODA.....	41
2.5.5.6.1	Definición	41
2.5.5.6.2	Elementos del Análisis FODA.....	42
2.5.5.7	Matriz FODA	44
2.5.5.8	Diseño de Estrategias	45
2.5.5.8.1	Estrategias Alternativas	46
2.5.6	Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).....	46
2.5.6.1	Objetivos del Cuadro de Mando Integral	47
2.5.6.2	Funciones del Cuadro de Mando Integral	48
2.5.6.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	49
2.5.6.3.1	Perspectiva Financiera.....	49
2.5.6.3.2	Perspectiva de los Clientes y el Mercado	49
2.5.6.3.3	Perspectiva de los Procesos Internos.....	49
2.5.6.3.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	50
2.5.6.4	Indicadores de Gestión del Cuadro de Mando Integral.....	50

3	ELABORACIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL CENTRO EDUCATIVO “BILINGÜE ECUADOR”	51
3.1	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN	51
3.1.1	Análisis Ambiental.....	51
3.1.1.1	Macro ambiente.....	51
3.1.1.1.1	Legislación.....	52
3.1.1.1.2	Social.....	55
3.1.1.1.3	Tecnología	58
3.1.1.1.4	Economía y Política	60
3.1.1.2	Micro ambiente	62
3.1.1.2.1	Competencia	62
3.1.1.2.2	Proveedores.....	62
3.1.1.2.3	Clientes	63
3.1.1.3	Fuerzas Actuantes Externas.....	64
3.1.1.4	Evaluación de los Factores Externos.....	65
3.1.1.4.1	Matriz de Holmes	65
3.1.1.4.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	66
3.1.1.5	Entorno Interno	67
3.1.1.5.1	Dirección	67
3.1.1.5.2	Planificación	70
3.1.1.5.3	Organización.....	71
3.1.1.5.4	Recurso Humano.....	73
3.1.1.5.4.1	Personal Docente.....	73
3.1.1.5.4.2	Personal Administrativo	74
3.1.1.5.4.3	Clima Laboral	75
3.1.1.5.5	Infraestructura	77
3.1.1.6	Fuerzas Actuantes Internas	79
3.1.1.7	Evaluación de los Factores Internos.....	80
3.1.1.7.1	Matriz de Holmes	80
3.1.1.7.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	83
3.1.1.8	Hoja de Trabajo FODA	84
3.1.2	Direccionamiento Estratégico	86
3.1.2.1	Filosofía Empresarial	86
3.1.2.1.1	La Visión	86
3.1.2.1.2	La Misión.....	86
3.1.2.1.3	Valores Organizacionales	87
3.1.2.1.4	Principios Organizacionales	87
3.1.2.1.5	Análisis Estratégico.....	88

3.1.2.2	Formulación Estratégica	90
3.1.2.2.1	Identificación de Estrategias Alternativas	90
3.1.2.2.1.1	Matriz FODA	92
3.1.2.3	Alineamiento Estratégico	95
3.1.2.3.1	Identificación de Objetivos.....	95
3.1.2.3.1.1	Objetivos Estratégicos	95
3.1.2.3.1.2	Objetivos por Perspectivas	95
3.1.2.3.1.2.1	Perspectiva Financiera.....	95
3.1.2.3.1.2.2	Perspectiva de Clientes.....	95
3.1.2.3.1.2.3	Perspectiva de Procesos Internos	96
3.1.2.3.1.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	96
3.1.2.3.1.3	Perspectiva Financiera.....	98
3.1.2.3.1.4	Perspectiva de Clientes.....	98
3.1.2.3.1.5	Perspectiva de Procesos Internos	98
3.1.2.3.1.6	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	99
3.1.2.4	Mapa Estratégico.....	99
3.1.2.5	Factores Críticos de Éxito.....	101
3.1.2.5.1	Perspectiva Financiera.....	101
3.1.2.5.2	Perspectiva de Clientes.....	101
3.1.2.5.3	Perspectiva de Procesos Internos	101
3.1.2.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	101
3.1.2.6	Diseño de la Estructura Organizacional	102
3.1.2.7	Indicadores de Gestión	104
3.1.2.7.1	Desarrollo de Indicadores de Gestión	107
3.1.2.7.1.1	Perspectiva Financiera.....	108
3.1.2.7.1.2	Perspectiva de Clientes.....	109
3.1.2.7.1.3	Perspectiva de Procesos Internos	110
3.1.2.7.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	111
3.2	DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	112
3.3	PRESUPUESTO.....	116
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
4.1	CONCLUSIONES.....	117
4.2	RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS	120
ANEXOS	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Datos Estadístico para el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”	10
Figura 2- Ubicación del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”	10
Figura 3- Ejemplo de Matriz FODA.....	45
Figura 4- El Cuadro de Mando Integral	48
Figura 5- Analfabetismo en el Ecuador	57
Figura 6- Asistencia a un establecimiento de enseñanza regular	61
Figura 7- Necesidades de los Clientes	63
Figura 8- Organigrama para el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Matriz de Holmes Ambiente Externo Oportunidades	65
Tabla 2- Matriz de Holmes Ambiente Externo Amenazas	66
Tabla 3- Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	67
Tabla 4- Matriz de Holmes Factores Internos Fortalezas	80
Tabla 5- Matriz de Holmes Factores Internos Debilidades.....	82
Tabla 6- Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	83
Tabla 7- Hoja de Trabajo FODA.....	85
Tabla 8- Análisis Estratégico	88
Tabla 9- Matriz de Relación para establecer Estrategias	90
Tabla 10- Matriz FODA.....	92
Tabla 11- Resumen de Estrategias.....	94
Tabla 12- Objetivos Estratégicos por Perspectivas	96
Tabla 13- Mapa Estratégico	99
Tabla 14- Indicadores de Gestión	106
Tabla 15- Indicadores de Gestión Perspectiva Financiera	108
Tabla 16- Indicadores de Gestión Perspectiva de Clientes	109
Tabla 17- Indicadores de Gestión Perspectiva de Procesos Internos.....	110
Tabla 18- Indicadores de Gestión Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	111
Tabla 19- Desarrollo del Programa de Capacitación.....	112
Tabla 20- Presupuesto para la Capacitación	116

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1- Ley Orgánica de Educación Intercultural: Títulos I y II.....	123
ANEXO 2- Educación en Ecuador.....	145
ANEXO 3- SÍTEC.....	155
ANEXO 4- Proyectos más tecnología.....	156
ANEXO 5- Encuesta realizada al Recurso Humano del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”	157

RESUMEN

El presente proyecto plantea el análisis y desarrollo de la Planificación Estratégica orientada al Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” donde se propone un programa de capacitación para todo su recurso humano y las herramientas de medición y control necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Se propone una reestructuración del Direccionamiento Estratégico, el cual se aliñe con los objetivos del centro educativo; para esto se ha creado una nueva filosofía empresarial.

Se realiza un análisis interno y externo de la institución utilizando herramientas como la matriz FODA, matriz de HOLMES, que sirven para un mejor estudio de la situación actual que se vive en el centro educativo.

Se genera también la propuesta del Programa de Capacitación de Recurso Humano donde se tratan temas de interés modernos y dinámicos, acompañado de su presupuesto básico para este tipo de institución.

Finalmente se propone el diseño de un sistema de control de gestión utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, en el cual se plantea una serie de objetivos e indicadores estratégicos que controlarán el cumplimiento de metas, así como también la designación de responsabilidades el desarrollo de actividades.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Plan de Capacitación.

ABSTRACT

This project involves the analysis and development of strategic planning oriented Education Center "Bilingual Ecuador" which proposes a training program for all its human resources and the tools necessary to measure and controls the implementation of objectives.

We propose a restructuring of Strategic Guidance, which lines up with the goals of the school, for it has created a new business philosophy.

An analysis of internal and external institution using tools like SWOT matrix, matrix HOLMES, serving to better study the current situation that exists in the school.

It also generates the proposed Program Human Resources Training that addresses issues of modern and dynamic interest, together with its core budget for this type of institution.

Finally we propose the design of a management control system using the methodology of Balanced Scorecard, which raises a number of strategic objectives and indicators that monitor compliance goals, as well as the designation of development activities responsibilities.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Training Plan.

1 INTRODUCCIÓN

La Administración del Recurso Humano tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación, requerida por las necesidades de los puestos de trabajo y de las organizaciones.

Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización, es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden fomentar el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con el que cuenta.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. La organización, que actualmente es más flexible y comprometida con el perfeccionamiento de los resultados de sus objetivos. Los cambios, que diariamente surgen en el mundo, influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Con la capacitación moderna dentro del sistema educativo se está intentando dar inicio a la búsqueda real de los procesos que se necesitan adoptar para que la educación fluya de mejor manera tanto para los niños como para los docentes.

Siliceo (2004) afirma: "Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer." (p.20).

Al mejorar la formación de los seres humanos se puede comenzar con una nueva estructura en todos los ámbitos de la vida, siendo el aprendizaje el principal, ya que todos los seres tenemos el mismo desarrollo con el pasar de los años hasta llegar a una edad adulta.

En los procesos de enseñanza y aprendizaje se acoplan nuevas estructuras para evolucionar de esta manera el pensamiento humano; siendo así, que las formas pedagógicas van quedando caducas con mayor rapidez ya que la humanidad se va dando cuenta de que no cumplen con las expectativas modernas a su tiempo.

La Educación dentro de la sociedad, siempre ha sido el pilar firme para la formación de hombres y mujeres de bien, con responsabilidades y derechos. La educación dentro de las instituciones educativas, va a la par con las bases que los niños reciben en su hogar, ya que es en éste donde inicia la cultura que va a ser la esencia que cada ser humano irá puliendo dentro de su vida educacional. Sin duda alguna, padres y madres deben llevar a cabo un compromiso con sus niños de tal manera, que, deben estar en constante contacto con los docentes que estén educando a sus hijos ya que es de esta manera, interactuando padres, maestro y niños, que se va a lograr obtener mejores resultados dentro de la educación de cada niño y niña, para que sean buenos ejemplares de conocimiento y del saber.

El sector de la educación en el Ecuador ha sido uno de los tantos olvidados, y es por esta razón que nuestros actuales gobernantes han creado una nueva ley de educación; la cual también comprende la continua capacitación a los maestros como una obligación, ya que se busca dar una igualdad en educación a todos los niños y niñas del Ecuador.

De los Derechos y Obligaciones de las y los Docentes. Art. 10.- (...) a. Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). *Capítulo IV*. Recuperado de <http://www.educacion.gob.ec/legislacion-educativa/loei.html>

1.1 ANTECEDENTES DEL CENTRO EDUCATIVO “BILINGÜE ECUADOR”

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” es una Institución que tiene una trayectoria de 30 años, ubicada al norte de la ciudad de Quito. “Bilingüe Ecuador” inicia en el año lectivo de 1981-1982 con el Jardín de Infantes, los socios fundadores fueron la Sra. Julieta de Olalla, la Lcda. Mariana Alarcón (actual directora de la institución) y la Lcda. Rosa Paredes.

La institución ha ido incrementando la oferta de sus servicios, inicialmente contaba con la preparación de niños y niñas en la sección pre-básica. Con el tiempo tuvo que ir respondiendo de acuerdo al crecimiento de la población y demanda de este sector, e incrementó sus servicios hasta 4^{to}. Año de educación básica. En la actualidad cuenta con las secciones de pre-básica y básica de 2^{do}. A 7^{mo}. Año de educación.

Uno de los principios para la formación de nuestros niños es APRENDER A COMPARTIR, los seres humanos no serán completos si les faltara la relación con los demás; que es la base para desarrollarse completa y armónicamente, toda educación debe crear hábitos que hagan posible vivir en sociedad. Los valores están directamente relacionados con la convivencia.

No se puede educar si no es en valores, ya que esto no es otra cosa que enseñarles lo que es “bueno” y lo que es “malo” inculcando en ellos lo que les hará felices con valores como: alegría, amistad, respeto, responsabilidad, sinceridad, entre otros.

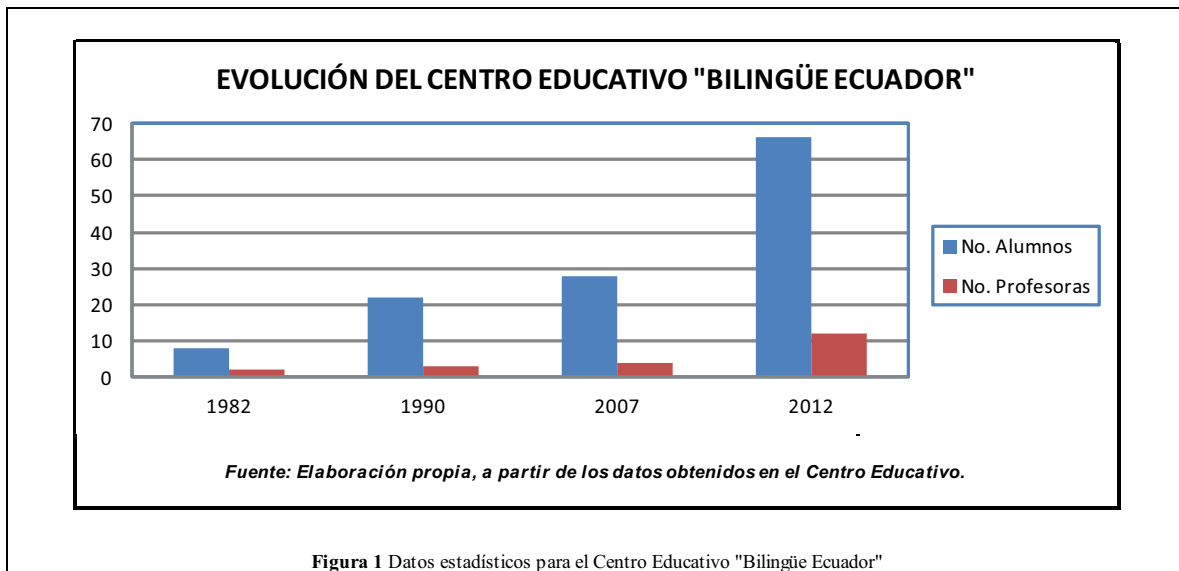
1.1.1 Evolución de la Institución

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” busca la formación de los niños y niñas en la vida y para la vida, con un profundo sentido humanista. Se preocupa de la socialización de los niños fortaleciendo su Yo personal, su autoestima, como elementos fundamentales para integrarse al medio social y al conocimiento del entorno. También se preocupa por el respeto y la tolerancia hacia los seres humanos sin distinguir su etnia, sexo, religión, posición social o económica, discapacidades, entre otras; siempre manteniendo la igualdad en sus deberes y derechos.

Este proceso se da en estrecha relación entre padre, madre y educadores. Se trata de una acción educativa coordinada, armónica y coherente, que nos permite a través de un clima de confianza y seguridad, asegurar un aprendizaje que parta de sus vivencias, de su historia personal, de su madurez, para desarrollar nuevos aprendizajes y enfrentar con determinación la solución de problemas de una manera creativa, reflexiva y crítica.

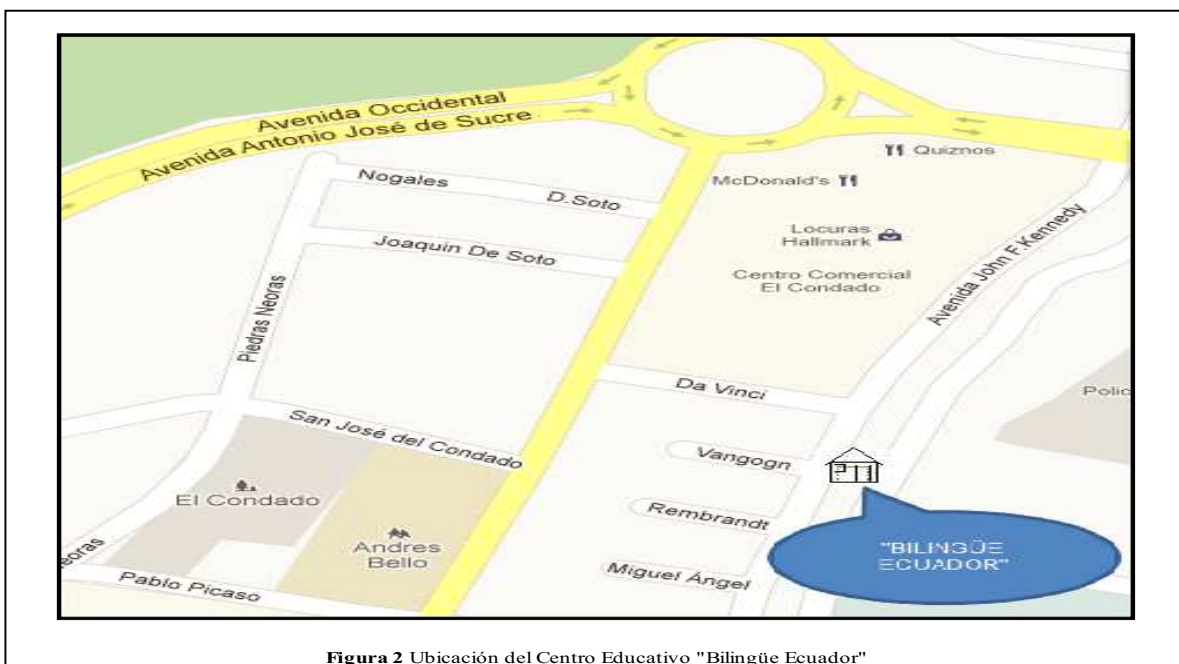
La institución va de la mano con los avances tecnológicos y los nuevos retos que la sociedad impone, siendo así que se encuentra en la búsqueda de nuevas técnicas y herramientas que sustenten los conocimientos de los maestros, para de esta manera aportar positivamente con el aprendizaje de los niños, que en el futuro serán los dueños de la Patria y los emprendedores de una sociedad libre.

Figura 1- Datos Estadístico para el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”



1.1.2 Ubicación del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”

Figura 2- Ubicación del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”



“Bilingüe Ecuador” se encuentra ubicado en el norte de la Ciudad de Quito, cerca al Centro Comercial Condado Shopping, en la Av. John F. Kennedy y el pasaje Vangogn de la Ciudadela Los Cipreses.

1.1.3 Servicios

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” ofrece cuidados, protección y formación a niños en guardería, así como también los niveles pre-básico y primarios, en un ambiente que les permite fortalecer sus capacidades de acuerdo a su edad, con excelencia y calidad.

Cuenta con personal altamente calificado en diferentes áreas que, con manos amorosas buscan la manera de prodigar la más parecida atención que les brindan en el hogar.

Los niños se benefician de los siguientes servicios:

- ~ EDUCACIÓN INTEGRAL.- Los niños y niñas desarrollan sus habilidades y aptitudes en los aspectos fundamentales de la vida como lo son: el conocimiento, el cual es la base del aprendizaje mismo, con el que, los niños podrán desenvolverse de manera adecuada dentro del campo educacional como social; la conducta, los niños deben aprender a comportarse de manera que sean aceptados dentro de una sociedad y es por esto que se deben acatar ciertas normas pero sin irrumpir en su espíritu y la voluntad que es la que tratará de enfatizar la búsqueda de el cumplimiento de los objetivos que desde niños los seres humanos nos planteamos para distintas etapas de nuestras vidas.
- ~ EDUCACIÓN EN VALORES.- Los niños aprenden en el diario vivir tanto en sus hogares como en la escuelita a ejercer los valores principales con los que el ser

humano puede interactuar con sus semejantes. Los valores principales son: el compañerismo, la generosidad, la amabilidad, el respeto, por citar algunos. Los niños desarrollan estos valores con el ejemplo y con perseverancia.

- ~ ESTIMULACIÓN TEMPRANA.- Los niños y niñas de guardería son los que gozan principalmente de este beneficio, aquí aprenden a desarrollar sus capacidades y sus nociones, interactuando con sus compañeros y comprendiendo el medio en el que se están desarrollando, así como los diferentes ambientes que los rodean.
- ~ ENSEÑANZA DE INGLÉS.- Una de las materias más acordes a la actualidad, sin duda alguna, es el inglés el cual sirve para interactuar con otras personas al ser éste un idioma mundial.
- ~ ENSEÑANZA DE COMPUTACIÓN.- Los cambios tecnológicos van a la par con los cambios sociales y hoy en día es imprescindible tener amplios conocimientos en el aspecto informático, ya que es una de las materias más necesarias para investigaciones y trabajos.
- ~ ACTIVIDADES RECREATIVAS.- Los niños tienen la oportunidad de salidas educativas a: museos, parques, y demás sitios donde aprendan algo nuevo. Siempre cuidados por sus profesores y dirigentes.
- ~ INICIACIÓN MUSICAL.- La música es una de las actividades mas lindas que tiene el ser humano, y en la institución se les enseña a los niños a disfrutar de la música moderna y también poniendo énfasis en el aprendizaje y en valorar nuestra música nacional.
- ~ CUIDADO DIARIO.- Cubren las necesidades diarias de los niños con seguridad, calidez y protección, dentro de un ambiente agradable.

- ~ LIBERTAD.- Los niños tienen total libertad para decidir, elegir, siempre con la guía adecuada que brindan los docentes.
- ~ INDIVIDUALIDAD.- Basándose en sus propias capacidades y nociones, cada niño es respetado por sus diferencias y valorado por su manera de ser.
- ~ SOCIALIZACIÓN.- Los niños y niñas tienen la oportunidad de convivir y compartir con sus compañeritos tanto mayores como menores, siempre interactuando con los nuevos conocimientos que éstos aprenden de la interacción.
- ~ JUEGO.- Los niños aprenden muchas cosas a través de los juegos, los cuales ayudan a que cada niño se comunique de mejor manera con sus semejantes y de esta manera organizar sus ideas y comprender su entorno.
- ~ INTEGRIDAD.- Cada niño es un templo sagrado que debe ser cuidado y educado con cariño y total protección.
- ~ DEBERES DIRIGIDOS.- Los niños y niñas que por cualquier circunstancia necesitan ayuda con sus deberes, tienen a su mano el total apoyo de las maestras y maestros de esta institución, acoplándose a los horarios disponibles para el mejoramiento de sus capacidades y aprendizaje.
- ~ NUTRICIÓN.- En esta institución una de las madres de familia, ofrece este servicio para colaborar con los padres de una manera fácil y novedosa para que sus niños en sus loncheras consuman productos que sean un buen alimento para sus cuerpos. También se encarga de los almuerzos para los niños que asisten luego de clases a los Deberes Dirigidos.

1.1.4 RECURSOS HUMANOS

El Recurso Humano es la parte fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier institución, ya que de éste depende principalmente el desarrollo de cualquier actividad.

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” cuenta con Docentes calificados, los cuales desempeñan sus actividades basándose en sus conocimientos y en su experiencia.

Los deberes del personal del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” son los siguientes:

- ~ Cumplir con los horarios de ingreso y salida, establecidos por la Institución.
- ~ Acudir a los programas que se desarrollen dentro de la Institución.
- ~ Acudir a juntas de curso para la evaluación, y discusión del comportamiento del alumnado de cada grado.
- ~ Utilizar métodos didácticos para la enseñanza de los alumnos.
- ~ Realizar temarios acorde a los requeridos por los alumnos, para dictar sus respectivas clases.
- ~ Vigilar a los niños en la hora de recreación.
- ~ Proporcionar un reemplazo acorde a las exigencias de cada nivel, si fuera el caso.
- ~ Respetar y valorar la integridad física y emocional de cada niño como individuo único y especial.
- ~ Brindar un clima agradable para los niños en cada aula.
- ~ Realizar actividades recreativas para los momentos adecuados.
- ~ No discriminar a ningún alumno por sus capacidades o circunstancias.
- ~ Comunicar a los representantes de familia el desarrollo y comportamiento de cada alumno.
- ~ Conversar de manera abierta y respetuosa con los alumnos, tomando en cuenta sus opiniones.

1.1.5 FILOSOFÍA EDUCATIVA

En la formación de sus alumnos(as) el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” utiliza el Modelo Pedagógico Constructivista, considerando los buenos resultados obtenidos en varios países.

La escuela promueve el desarrollo en la medida en que promueve la actividad mental constructiva del estudiante, entendiendo que es una persona única, irrepetible, pero perteneciente a un contexto y un grupo social determinado que influyen en él. La educación es motor para el desarrollo globalmente entendido, lo que hace incluir necesariamente las capacidades de equilibrio personal, de pertenencia a una sociedad, las relaciones interpersonales y el desarrollo motriz. Por lo tanto se puede aseverar que es fruto de una construcción personal en la que interviene la familia, la comunidad, el contexto y no solamente el sujeto que aprende, o lo que enseña la escuela.

Torres, G. (2008), *Modelos Pedagógicos*. Recuperado de <http://gingermariatorres.wordpress.com/modelos-pedagogicos/>)

En esta Institución, se busca obtener, que el alumnado desarrolle su conocimiento mediante el aprendizaje, más no por su capacidad de memorizar. Para esto, llevan a cabo un proceso en el cual construyen sus conocimientos mediante el contacto con la realidad y a su vez poniendo en práctica los conocimientos previos del alumno, desarrollando su memoria comprensiva, esto permite que adquieran seguridad y confianza en lo que conocen y están aprendiendo y a su vez puedan establecer fácilmente relaciones de lo que saben y viven en cada nueva situación de aprendizaje.

1.1.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Los docentes en “Bilingüe Ecuador” utilizan la Metodología Lúdica, pues es conocido que la forma de actividad esencial de un niño sano consiste en el juego. Jugando el

niño toma conciencia de lo real, se implica en la acción, elabora su razonamiento y su juicio.

El juego es una actividad amena de recreación que sirve de medio para desarrollar capacidades mediante una participación activa y afectiva de los estudiantes, por lo que en este sentido el aprendizaje creativo se transforma en una experiencia feliz.

Ortiz, A. (2004), *Didáctica Lúdica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos28/didactica-ludica/didactica-ludica.shtml>)

Para los niños lo más serio que puede existir es el juego, en gran parte se debe a él, el desarrollo de sus facultades, es un recurso creador, tanto en el sentido físico (desarrollo sensorial, motor muscular, coordinación, psicomotriz) como en el sentido mental, porque el niño pone a contribución durante su desarrollo todo el ingenio e inventiva que posee, la originalidad, la capacidad intelectual e imaginación.

El juego también tiene un claro valor social, puesto que contribuye a la formación de hábitos de cooperación y solidaridad. Las actividades diarias en las que se desarrollan mediante el juego, ayuda a los alumnos a enfrentar de manera simple las situaciones vitales y, por tanto un conocimiento más realista del mundo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” no cuenta con un Diseño de Plan Estratégico de Capacitación, el cual logre mejorar sus capacidades basándose en la identificación de necesidades y debilidades actuales en cuanto al desarrollo pedagógico y administrativo, y a su vez colabore con la búsqueda y desarrollo de técnicas y herramientas que le ayuden a mejorar las capacidades de su Recurso Humano.

Por otro lado, los gobernantes actuales en el Ecuador han dado mayor importancia al sector de la educación, buscando mejorar de manera consecutiva los servicios que se brinden a los niños y niñas en las Instituciones Educativas, rigiendo con las leyes vigentes, la continua capacitación y desarrollo de los docentes a nivel nacional.

La mayoría de personas que laboran en esta institución reflejan un grado considerable de insatisfacción respecto al proceso de capacitación que reciben en el Centro Educativo, ya que ésta ha decaído en los últimos años.

Por estas razones, y debido a que el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”, se ve en la necesidad de ubicarse en un nivel más alto con una educación de calidad con eficiencia y eficacia, la propuesta de la creación de un Diseño de Plan Estratégico de Capacitación, es una opción válida para esta institución.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la capacitación del recurso humano en el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” para lograr una enseñanza de calidad y con calidez, que sea competitiva en el ambiente que éste se desarrolla.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el tipo de capacitación que se realiza en el Centro Educativo actualmente.
- Identificar las necesidades de capacitación en el Centro Educativo.
- Determinar modalidades de capacitación para los docentes y administrativos del Centro Educativo.

- Definir y Formular los programas adecuados para que formen parte del Plan Estratégico de Capacitación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

El presente Proyecto se realiza con el objetivo de mejorar las competencias del Recurso Humano del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”; con la finalidad de ofrecer a los niños y niñas una enseñanza moderna, eficiente con calidad y calidez, como lo indica la normativa vigente de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. En el ámbito de la educación es muy importante la capacitación, ya que el desarrollo de las técnicas docentes tiene que acoplarse rápidamente a los cambios actuales. Al ser una madre de familia de niños que estudian en esta institución, me he dado cuenta que a los docentes les hace falta incentivo para poder desarrollarse con total competitividad, y por esta razón he tomado la decisión de en este proyecto plasmar técnicas apropiadas para su capacitación, con el fin de que las autoridades pongan en práctica el proyecto y puedan, los Maestros, mejorar no sólo en el ámbito educacional sino también en el personal y así se encuentren motivados y capacitados para desarrollar de manera excelente sus funciones.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Definición de Recursos Humanos

Existen muchas definiciones al hablar de Recursos Humanos, ya que éste es un ámbito muy amplio y tiene muchas particularidades para su definición, desarrollo y comprensión.

Recursos humanos. [...] El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. [...] Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Chiavenato I. (2001). Administración de Recursos Humanos (p. 128).

Los Recursos Humanos son lo primordial en la organización, ya que de su esfuerzo, predisposición y capacitación depende la prosperidad y el buen funcionamiento de las empresas. Los Recursos Humanos, han tomado mayor importancia en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones actuales, los líderes y directivos se encuentran preparados principalmente para manejar al recurso humano de manera personalizada y adecuada, interesándose tanto por sus necesidades laborales y profesionales como por sus necesidades personales; con la finalidad de que el

personal se sienta más comprometido con la organización y a su vez colabore de manera eficiente con las tareas a ellos encomendadas.

Los Recursos Humanos deben estar preparados y motivados para colaborar en el cumplimiento de las metas de la organización y es por esta razón que los altos ejecutivos crean e implementan planes con el fin de motivar y capacitar a los empleados, que son quienes tienen la mayor responsabilidad en el camino de llegar al éxito empresarial.

Los recursos humanos tienen distintas características para su mejor apreciación, detalla los siguientes puntos:

1. *Los recursos deben ser valiosos.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa [...].
2. *Los recursos deben ser únicos.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia [...].
3. *Los recursos deben ser difíciles de imitar.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones [...].
4. *Los recursos deben estar organizados.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario [...].

Bohlander G. (2001). Administración de Recursos Humanos. (p. 5)

Estos cuatro puntos son primordiales para comprender de mejor manera que, los recursos humanos son la base fundamental para determinar las diferencias entre las organizaciones y a la vez comprender que depende de éstos la ventaja competitiva de una organización sobre otra.

2.1.2 Administración de Recursos Humanos

Los gerentes utilizan muchas palabras para describir la importancia que las personas tienen en sus organizaciones. La expresión “recursos humanos” implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.). Otras expresiones como “capital humano” y “activos intelectuales” tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización. Las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcancen un objetivo común, lo cual es la esencia de la administración de los recursos humanos (ARH).

Bohlander G. (2001). Administración de Recursos Humanos. (p. 4)

En las organizaciones existen muchos tipos de objetivos y un sin fin de técnicas y herramientas para lograrlos, las que difieren de una empresa a otra, lo que sigue siendo igual en todas las organizaciones es que, para lograr el cumplimiento de tales objetivos y tener el éxito empresarial tan anhelado, todo depende de cómo sus empleados realicen su trabajo. El recurso humano es un tema muy complejo y amplio, es por esta razón que cualquier empresa de cualquier tipo posea un departamento de Recursos Humanos en el cual se de prioridad a la administración adecuada de estos recursos únicos.

Para lograr obtener resultados eficientes y eficaces, al hablar de metas, es primordial que la organización se apoye en el personal que trabaja en conjunto por un bien común, pero para esto la administración de recursos humanos debe aprovechar las habilidades y conocimientos de cada trabajador así como sus destrezas y sus potencialidades para poder obtener la mejor ventaja competitiva frente a sus similares.

La administración de recursos humanos debe pulir el conocimiento, capacidades y habilidades de sus trabajadores como un valor primordial y único, para esto es necesario que desde el reclutamiento de los trabajadores hasta su total capacitación se cuente con la certeza de que las personas escogidas sean capaces de desarrollar su personalidad y demás destrezas orientándose a la empresa, para que así aporten con nuevas ideas a la organización.

La organización debe alentar a sus trabajadores ofreciéndoles una capacitación adecuada de acuerdo a su rama, motivándolos tanto para su trabajo profesional como para su vida personal y recompensándolo por su trabajo y sus aportes en la organización.

2.2 CAPACITACIÓN

2.2.1 Definición de Capacitación

Según Siliceo A. (2004): “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

Las organizaciones modernas han definido una necesidad primordial, que es la capacitación adecuada que se debe dar al recurso humano; han reconocido que, el desarrollo de las empresas se basa en el buen desempeño de su recurso humano. Los ejecutivos de las organizaciones modernas quieren aprovechar al máximo la capacidad que sus elementos humanos tienen para: aprender nuevos conocimientos, definir sus actitudes, desarrollar nuevas actividades y pulir sus habilidades; para esto van creando nuevas técnicas de capacitación que se adecúen a su personal.

El aprendizaje es una necesidad muy humana, que lleva a las personas a desear cambios o modificaciones dentro de su vida personal y obviamente en su vida laboral. Al obtener cambios y nuevos aprendizajes dentro de determinada actividad, las personas necesitan práctica, ejercicio, para el mejor desempeño de lo aprendido.

En la capacitación debe existir un sistema de apoyo que funcione de manera efectiva en las organizaciones, con el cual, el aprendizaje no sea solamente en ese momento, sino que, las personas sientan la necesidad de pulir sus conocimientos y para ello deben trabajar constantemente, practicando y entrenándose con mayor frecuencia con el fin de llegar a rendir de una manera eficaz en cada una de sus actividades dentro de la organización. Las personas se interesan más en el aprendizaje, si esto los estimula a obtener una recompensa. Las recompensas que el nuevo comportamiento o el nuevo conocimiento le de al trabajador, no necesariamente debe tratarse de dinero, sino de su crecimiento tanto personal y profesional, lo cual lo llevará a obtener mayores logros en todos los aspectos su vida.

2.2.2 Objetivos de la Capacitación

La capacitación es considerada como una función primordial a partir de la dirección empresarial. En el transcurso del tiempo el personal está sujeto a diversos cambios, ya sean éstos en su propio puesto de trabajo, o en general en la organización, para lo cual cada individuo debe estar preparado de manera que el cambio solamente sea una fuente de aprendizaje constante.

A continuación los objetivos más significativos para la correcta capacitación dentro de una organización:

- ~ Elevar el rendimiento del Recurso Humano en el puesto de trabajo, afianzando los conocimientos actuales y desarrollando nuevas destrezas y habilidades.

- ~ Concienciar al personal sobre la importancia de ejercer una continua repetición o práctica del aprendizaje, para de esta manera evitar que se le olvide lo aprendido y adquiriera malos hábitos dentro de su campo laboral.
- ~ Satisfacer las necesidades de aprendizaje de cada individuo, ya que cada uno tiene diferente capacidad para aprender y comprender los temas tratados dentro de una capacitación.
- ~ Difundir y apoyar los diferentes cambios organizacionales que se produzcan dentro de la empresa.
- ~ Afianzar las relaciones entre la gerencia y los trabajadores

2.2.3 Sistemas de Capacitación

Debemos decir que la capacitación es función de línea, es decir, el principal responsable de la capacitación del personal es el jefe directo.

- ~ La capacitación en las aulas
- ~ La capacitación en el trabajo
- ~ Entrenamiento o capacitación individual
- ~ Capacitación externa

Siliceo A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. (p 38-39)

En la capacitación en las aulas podemos observar los distintos tipos de metodologías teóricas que se pueden desarrollar como: lecturas, trabajos en equipo, lecciones, conferencias. Estas metodologías dentro de las aulas no aseguran el correcto y óptimo aprendizaje que los asistentes obtengan en el tema tratado, ya que, aunque el método pretende informar e ilustrar al individuo, a éste le puede resultar aburrido y poco motivante. Por otra parte se pueden desarrollar diálogos guiados por el profesional que expone a los participantes, donde es muy probable que éstos últimos se puedan expresar libremente y así puedan afianzar los conocimientos captados dentro de la capacitación.

En la capacitación en el trabajo se puede observar que la constante práctica e investigación puede llevar a los líderes de las organizaciones a realizar su propio entrenamiento acoplado a su manera de aprender y de esta manera puede desarrollar una estrecha relación con el departamento de capacitación y cooperar con la organización relacionándose y enseñando a sus trabajadores.

La capacitación individual es un método que ayuda a las personas a poner mayor énfasis en el logro de sus objetivos, porque depende sólo de él la buena captación de los conocimientos y la mejora de su eficiencia dentro de la organización.

De acuerdo a las capacidades de las organizaciones, las capacitaciones externas resultan una buena opción, ya que de este modo el trabajador puede trasladarse a otro ambiente que le puede producir un poco más de confianza y, por supuesto, mayor responsabilidad porque si la empresa toma la decisión de la capacitación externa el factor tiempo y dinero puede aumentar.

2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA

2.3.1 Evolución de la Educación en el Ecuador

Desde la antigüedad el hombre ha tenido un interés innato con respecto al conocimiento y el saber, y es este interés el que lo ha llevado a descubrir y crear nuevos progresos tanto personales como sociales.

Los seres humanos en un principio trataban de obtener conocimientos que enriquecieran su alma y su espíritu, así como principios que establezcan buenas costumbres, para el mejor funcionamiento de la sociedad.

En el artículo elaborado por Avilés, E. (2012) da a conocer que en los tiempos de la colonia los padres franciscanos fueron parte fundamental para la evolución de la educación, ya que en 1553 crearon la primera escuela en Quito llamada San Andrés,

y también fundaron en 1596 la primera universidad llamada San Fulgencio, claro que estas instituciones estaban orientadas a la enseñanza cristiana.

En 1568 llegaron los jesuitas e hicieron también significativos aportes a la educación, creando en Quito el colegio de San Luis en el mismo año y la Universidad de San Gregorio en 1622, las cuales estaban orientadas a la educación y formación exclusiva de los llamados Criollos. En Ambato se estableció la primera imprenta en 1755, la cual estaba a cargo de los jesuitas, donde se comenzó a imprimir los primeros textos que se utilizaron en esta época. En 1767 los jesuitas fueron expulsados de la Real Audiencia.

El Ecuador, en 1830 se convierte en una República soberana e independiente, y desde este año se da inicio a consagrar en las Constituciones la obligación de proseguir con el fomento y difusión de la educación. En el año de 1835 gracias al decreto establecido por Rocafuerte se crean organismos para regir y dirigir el cumplimiento de los reglamentos que la Constitución establece; la Dirección General de Estudios y las Subdirecciones e Inspectorías de Instrucción fueron los primeros organismos creados con este fin.

Con la correspondiente autoridad eclesiástica, en ese entonces, Rocafuerte decide crear un Instituto de Educación Femenina, que colaboró con la educación de señoritas, primordialmente de sociedad.

Los gobiernos y municipios se empezaron a preocupar cada vez más por la educación gratuita, siendo de esta manera que se crearon escuelas de enseñanza, las cuales contaban con el Sistema Lancasteriano, el cual funcionaba con la idea de motivar la educación continua, en donde los alumnos más destacados supervisados por un inspector o un tutor enseñaba a sus compañeros.

La Organización de Estados Iberoamericanos. (1994) establece la siguiente información de forma resumida, iniciando que: con el gobierno de García Moreno,

otras instituciones fueron creadas, con el fin de que la educación llegue a ser la prioridad en los deberes de los Gobernantes.

García Moreno invirtió muchos recursos en la creación de varios centros de formación como: Escuela Politécnica Nacional, Escuela de Artes y Oficios, Conservatorio de Música, Escuela de bellas artes, Escuela de Agricultura, todo con el fin de cubrir los requerimientos de el alto número de estudiantes que fue creciendo rápidamente. Se creó un Colegio Normal, el cual estaba destinado a formar profesores indígenas, los cuales impartan de mejor manera la educación en su comunidad.

Durante los gobiernos de Rocafuerte, Urbina y Robles hubo ciertos intentos de reforma, pero en general continuó existiendo un débil sistema educativo estatal, que contrastaba con el sólido, poderoso y elitista sistema educativo privado, manejado por la Iglesia.

Tras la revolución alfarista, el Estado se abocó finalmente a la creación de un sistema educativo nacional y democrático. Fue así que la Asamblea Constituyente de 1897 aprobó una nueva Ley de Instrucción Pública, el 29 de mayo de 1897, estableciendo la enseñanza primaria gratuita, laica y obligatoria.

A partir de los años 50, el Ecuador, adoptó medidas de planificación del desarrollo, que incluían una ampliación de la educación pública, concebida como creadora de riqueza y de estabilidad social.

En 1960, la política educativa favoreció sobre todo la extensión de la educación primaria en las zonas rurales, así como un considerable crecimiento de la enseñanza secundaria pública en las ramas de enseñanza general y técnica. La reforma educativa de 1964 amplió la enseñanza primaria rural a 6 años, igualándola con la urbana. En la enseñanza secundaria la reforma de 1964 instituyó un ciclo básico y otro diversificado.

Con el pasar del tiempo, los gobernantes de turno tenían muchas otras prioridades políticas, dejando de lado a la educación. Sin embargo a partir de 1990, se va generando conciencia tanto en algunos políticos como en la población ecuatoriana, quienes cansados de tanto desconocimiento se van dando cuenta que sólo con el conocimiento y el aprendizaje constante, podrían salir de la opresión y las desigualdades tanto humanas como económicas.

En el Ecuador existía un alto índice de analfabetismo que provocaba que las personas no tengan suficientes oportunidades laborales y por consecuencia no puedan tener una vida digna y de calidad. Con el tema de analfabetismo muchos factores salen a flote, como son: la falta de conocimiento por parte de los padres de familia que son quienes deben procurar el cultivo en la cultura de los niños, otro aspecto relevante es el de los gobiernos a quienes la ignorancia de la gente favorecía, ya que de esta manera el pueblo aceptaba cualquier tipo de ayuda que le ofrecería sin tener ningún conocimiento de sus bases. Hoy en día las poblaciones ecuatorianas están muy preocupadas por conocer el desarrollo de las leyes y las actividades de sus gobernantes. La gente ahora piensa y analiza a fondo a los postulantes a gobernantes con el fin de dar su voto a quien ofrezca mejores situaciones para el país y sus habitantes.

Los actuales gobernantes han dado muestras de su interés sobre la educación, creando y fomentando una nueva Ley de Educación, que regula no solo las falencias de los educadores sino también controlando el constante cambio positivo dentro de los temas afines a la educación como son: capacitaciones, actualizaciones, incentivos, estabilidad laboral, acceder a programas de bienestar social y de salud; que aporten de la mejor manera para el desarrollo profesional de los educadores.

Sin embargo, en el tema de infraestructura de las instituciones educativas que el gobierno ofrece a la población, todavía no existe un mejoramiento absoluto, es este tema un poco desagradable para algunos planteles educativos principalmente de la región costa, quienes en el pasado y en la actualidad han tenido y tienen muchas

dificultades por la falta de control en la infraestructura de las escuelitas. El clima ha sido un factor determinante que ha empeorado la situación de dichos establecimientos, y los arreglos y mejoras para estos planteles todavía se hacen esperar y los pequeños deben esperar para recibir clases o sino deben recibirlas en condiciones inadecuadas.

La nueva ley de educación también asegura el buen trato a los alumnos en todos los aspectos sociales y económicos brindando mayor apoyo a los que no tienen recursos suficientes como para acceder a una educación normal. Se está tratando de brindar una educación más equitativa y sin rastro de discriminación de ningún tipo a todos los niños y niñas del Ecuador, con una educación enfocada en la calidad y con calidez, lo cual es necesario para que los pequeños se sientan seguros y gustosos de estudiar y aprender con mejores resultados.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Definición de Estructura Organizacional

Podemos definir la estructura organizacional como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías.

Toda organización por pequeña que sea tiene una forma de organizar sus componentes, de lo cual deriva una estructura que puede ser formal o informal, según si existen normas constitutivas establecidas o no.

Es una estructura organizacional: Porque está constituida por un grupo de personas organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión.

Koontz, H. (2004) afirma que la estructura organizacional: "... debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro en cambio permanente. ... una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática."(p. 261)

2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.5.1 Definición de Planeación Estratégica

Según Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998), se define a la Planeación Estratégica como: "...el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (p.5)

Caldera, R. (2004) afirma que la planeación estratégica: "...está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos."

La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos que se visualizan de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, en ella podemos identificar los propósitos de la organización y las acciones que se deben realizar para lograrlos. Dentro de la planeación estratégica se deben aclarar ciertos criterios que ayudarán a la toma de decisiones, como son:

- ~ El alcance de la planeación estratégica.
- ~ El entorno en el que se va a desarrollar la planeación estratégica.

- ~ Cómo se va a desarrollar la planeación, identificando técnicas, métodos y herramientas.
- ~ El tiempo que se va a tomar en desarrollar la planeación estratégica
- ~ Los recursos que se van a utilizar para el desarrollo de la planeación estratégica.
- ~ Grado de compromiso de los participantes.

2.5.2 ¿Porqué Realizar una Planeación Estratégica?

- ~ La principal razón válida para desarrollar una Planeación Estratégica es porque cada organización tiene en mente el deseo o necesidad de mejorar su capacidad organizacional, y mediante la Planeación Estratégica puede definir implementar y evaluar las decisiones que los direccionen a obtener los mejores resultados y de esta manera cumplir con sus metas propuestas.
- ~ La Planeación Estratégica tiene como objetivo fundamental el de obtener el máximo provecho en la utilización de los recursos humanos y económicos con los que cuenta una organización.

2.5.3 Características de la Planeación Estratégica

- ~ La Planeación Estratégica se caracteriza principalmente por su enfoque hacia la efectividad en el proceso de definir y alcanzar los objetivos de las organizaciones.
- ~ Involucra a toda la organización iniciando desde los altos niveles jerárquicos hasta los empleados, quienes son el pilar fundamental para el buen entendimiento y desarrollo de las actividades de una Planeación Estratégica.
- ~ En la Planeación estratégica se definen y desarrollan: la Visión, Misión, Políticas y Cultura de la organización.

- ~ Aprovechar al máximo los recursos organizacionales, disminuyendo desde su planeación los riesgos de la toma de decisiones.
- ~ Genera la necesidad de retroalimentación de las actividades para el mejor funcionamiento organizacional.

2.5.4 Beneficios de la Planeación Estratégica

- ~ Mejora el proceso de toma de decisiones.

Todas las organizaciones pierden recursos y tiempo cuando una de las decisiones gerenciales ha sido incorrecta o no ha tenido el resultado esperado. Con la correcta utilización de la Planeación Estratégica, estos problemas eventuales disminuyen en su totalidad, ya que las estrategias a implementar en la organización son detalladamente investigadas y generan mayor seguridad con el fin de optimizar el buen funcionamiento organizacional.

- ~ Generaliza la comprensión de la misión, visión y valores en todos los integrantes de la organización.

La Planeación Estratégica se encarga de crear un programa donde la misión, visión y valores de la organización son difundidos a todos los individuos, con el fin de integrarlos y así crear un ambiente más sólido.

- ~ Faculta al personal a reforzar sus conocimientos y habilidades.

Fomenta la necesidad de cultivar en cada individuo sus conocimientos actuales, así como nuevas capacidades que se vayan creando con el desarrollo de las actividades diarias dentro de su puesto de trabajo.

~ Ayuda a que los individuos identifiquen al cambio como una oportunidad positiva y no como una amenaza.

En algunas organizaciones las personas van creando una cultura estática, y se sienten amenazados cuando la gerencia toma medidas diferentes para lograr cambios necesarios dentro de la empresa. Con la Planeación Estratégica se crea una nueva cultura organizacional en la que cada persona siente la necesidad del cambio y de esta manera pueden acoplarse a las distintas decisiones que se den dentro de la organización.

2.5.5 Proceso de la Planeación Estratégica

Según Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998), el futuro, por definición, siempre está al frente; por lo tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear. (p.9)

Dentro del Proceso de la Planeación Estratégica se desarrollan nuevos conceptos y actividades que, para las organizaciones modernas son de vital importancia, dentro de ésta planeación se desarrollan la visión y misión que van a direccionar el camino que va a seguir la organización; así como también los valores y cultura de la organización las cuales controlarán el buen manejo de las actividades para llegar a cumplir con los objetivos propuestos.

A continuación se detallan los temas a desarrollar dentro de la Planeación Estratégica:

- ~ La Visión
- ~ La Misión
- ~ Valores Organizacionales

- ~ Cultura Organizacional
- ~ Análisis Ambiental
- ~ Análisis FODA
- ~ Estrategias
- ~ Objetivos Estratégicos

2.5.5.1 La Visión

La Visión de una organización debe indicar la proyección o deseo a futuro que tiene una empresa.

En la declaración de la Visión se plasman los sueños y ambiciones de la organización, siendo así la Visión, la que indica el rumbo y la dirección que la empresa debe seguir.

La visión debe ser positiva en su presentación hacia los miembros de la organización y hacia los clientes, ya que, ésta servirá como guía para cada paso que de la empresa.

2.5.5.1.1 Criterios Básicos de La Visión

- ~ Se debe desarrollar la Visión principalmente estableciendo un límite de tiempo que indique el período que la organización tardará en llegar a su objetivo futuro.
- ~ La Visión debe ser creada basándose en la factibilidad que la organización tiene o desarrollará para llegar a ella.

2.5.5.2 La Misión

En la formulación y declaración de la Misión, la organización debe desarrollar una definición precisa del objetivo primordial de la empresa, así como también debe esclarecer ciertos criterios que identifiquen su razón de ser, a que tipo de clientes desea satisfacer, y la manera de cómo se va a desempeñar para el logro de sus objetivos propuestos.

2.5.5.2.1 Criterios Básicos de La Misión

~ **¿Qué Producto o Servicio va a ofertar la empresa?** Se debe tener claro el tipo de producto o servicio que la empresa va a ofertar, con el fin de enfocarse en el óptimo desarrollo y comercialización del mismo.

~ **¿Para Quién va dirigido el Producto o Servicio?** Identificar el tipo de clientes al que se dirige el Producto o Servicio, esclareciendo su segmento de mercado.

~ **¿Cómo se va a desempeñar las funciones para satisfacer a los clientes?** Diseñar los procesos y técnicas para el buen funcionamiento de las actividades de la organización en función de la satisfacción del cliente.

2.5.5.2.2 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales se encuentran inmersos en la toma de decisiones de la empresa, ya que de éstos dependen la confiabilidad y ética que la organización brinde a sus clientes.

Debe existir una estrecha relación entre los valores personales de los trabajadores con los valores organizacionales que, se definan dentro la organización.

Los valores organizacionales se establecerán como factores indispensables para determinar el comportamiento y principios con los que la organización regulará sus actividades.

2.5.5.3 Cultura Organizacional

Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998), afirma que: La cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana. (p.186)

Dentro de una cultura organizacional se encuentran arraigadas las actitudes y hábitos que se han generado en la empresa.

Éstas características interactúan con los miembros de la organización y así van generando normas que pueden ser formales e informales, las cuales orientan el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

La cultura organizacional puede ser identificada como una oportunidad o, como una estrategia, la cual puede ser positiva para mejorar las condiciones de la empresa, basándose en el desempeño de los trabajadores que la hayan comprendido y aceptado.

Existen varios modelos de Cultura Organizacional

1. *Cultura del poder:* [...] En empresas con una fuerte cultura del poder, que funcionan bien, los líderes son firmes pero justos y generosos con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización.
2. *Cultura del rol:* [...] Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada

persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa.

3. *Cultura del logro:*[...] El supuesto básico de este tipo de cultura es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo

4. *Cultura del apoyo:* [...] El supuesto básico en esta clase de cultura es que la confianza y el apoyo mutuos deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización.

Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. (p.73)

2.5.5.4 Análisis Ambiental

Dentro del análisis ambiental de una organización se pueden identificar las fuerzas sociales y comerciales, tanto externas como internas que, pueden influenciar y causar impacto sobre las actividades que realiza la organización, dentro de las cuales se incluyen los valores, costumbres y tradiciones de la sociedad.

Es necesario definir los aspectos más relevantes que relacionen a la organización con los factores externos, ya que de esto dependerá el enfoque que la empresa deba seguir para poder competir de mejor manera frente a las demás organizaciones.

2.5.5.4.1 Análisis Externo

Se debe desarrollar un Análisis Externo con el fin de detectar las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno de la empresa, las cuales están lejos de su control y desde este punto puedan causar un impacto beneficioso o perjudicial para la empresa.

2.5.5.4.1.1 Macro Ambiente

Dentro del análisis del macro ambiente la empresa puede definir qué factores externos influyen sobre ella directa o indirectamente, y así poder formular estrategias para reducir el impacto de las amenazas, y aprovechar las oportunidades que se detecten.

Los factores que se encuentran relacionados con el macro ambiente pueden ser entre otras los siguientes:

- ~ **Políticos:** Estabilidad y sistema del Gobierno
- ~ **Legislación:** Laboral.
- ~ **Social:** Crecimiento y distribución demográfica, Empleo.
- ~ **Tecnológico:** Avances tecnológicos y cambios en los sistemas.

2.5.5.4.1.2 Micro Ambiente

Los factores que comprenden el microambiente no son controlables pero generalmente se puede influir en ellos. Entre los más comunes se identifica a los proveedores, la empresa en sí, clientes y competidores. Mediante este análisis se puede establecer de mejor forma las debilidades y fortalezas de una organización.

2.5.5.4.1.3 Herramientas de Análisis

2.5.5.4.1.3.1 Matriz EFE

Según Fred, D. (2003): "Una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva."(pág. 110)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite identificar y establecer una lista adecuada de los factores que más influyen sobre las actividades de la organización.

En resumen los pasos para realizar una matriz EFE:

1. Para el procedimiento de esta matriz, una vez desarrollado el análisis del macro y micro entorno se debe realizar una lista con las oportunidades y las amenazas detectadas.
2. Se debe asignar un valor a todos los factores, este valor debe estar entre 0 (menos importante) y 1 (muy importante), la suma de todos los valores asignados debe ser siempre 1.
3. Se asigna una calificación que puede variar entre 1 y 4 el cual indica el estado de la organización con respecto a este factor, considerando el valor más alto 4 y el más bajo 1.
4. Luego se debe multiplicar el valor asignado a cada factor con su calificación para así determinar el valor ponderado y con la suma de los valores ponderados establecer el ponderado general de la organización.

El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes.....Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (pág.111)

2.5.5.4.2 Análisis Interno

Durante el Análisis Interno se van a estudiar los elementos que corresponden a las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la organización, en la cual se involucran todos los recursos con los que cuenta la empresa como los recursos de capital, recurso humano, estructura organizacional.

Se deben realizar diversos procedimientos para distinguir de mejor manera las fortalezas y debilidades con los que cuenta la organización.

2.5.5.4.2.1 Herramientas de Análisis

2.5.5.4.2.1.1 Matriz EFI

La elaboración de esta Matriz de Evaluación de Factores Internos sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa.

Según Fred, D. (2003). "...Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas." (pág.149)

En resumen los pasos para realizar una matriz EFI:

1. El desarrollo de esta matriz es similar a la EFE, para su procedimiento una vez desarrollado el análisis del entorno interno se debe realizar una lista con las debilidades y fortalezas detectadas.
2. Se debe asignar un valor a todos los factores, este valor debe estar entre 0 (menos importante) y 1 (muy importante), la suma de todos los valores asignados debe ser siempre 1.
3. Se asigna una calificación que puede variar entre 1 y 4 donde, 1 representa (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), y 4 (fortaleza mayor).
4. Luego se debe multiplicar el valor asignado a cada factor con su calificación para así determinar el valor ponderado y con la suma de los valores ponderados establecer el ponderado general de la organización.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles

internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (pág.150)

2.5.5.5 Matriz de HOLMES

Con el desarrollo de esta matriz es posible ordenar los parámetros de los ambientes estudiados que sean similares, comparándolos entre sí, y de esta forma darles un valor de importancia.

La matriz de Holmes se desarrolla de la siguiente manera:

1. Se debe realizar una lista de los factores ya sean estos internos o externos para asignarles una calificación que va desde 0 (sin importancia), 0.5 (medio), 1 (mayor importancia), comparándolos con cada uno de ellos.
2. Luego se procede a sumar horizontalmente los valores de cada factor y de esta manera obtener un promedio de los totales y así seleccionar a los factores cuya calificación sea mayor al promedio total.

2.5.5.6 Análisis FODA

2.5.5.6.1 Definición

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.

Díaz, L. (2005). Análisis y Planeamiento. (pág. 105)

Existen diversas técnicas para el análisis empresarial, uno de ellos es el Análisis FODA, que es una técnica utilizada con el fin de esclarecer la situación de una organización tomando en cuenta el desempeño actual y diagnosticando las mejores decisiones que se deban tomar para que la empresa tenga el mejor éxito posible. En el análisis FODA se puede identificar de manera muy clara y concisa las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que la organización posea.

Al realizar el análisis FODA, se distinguen a las fortalezas y debilidades como variables flexibles ya que a éstas son parte de las características de la organización. Por otro lado se encuentran las oportunidades y amenazas que son factores que se encuentran en el medio externo de la organización, los cuales no son controlables, pero si son consideradas como fuente de información para tomar acciones que beneficien a la organización.

2.5.5.6.2 Elementos del Análisis FODA

Un análisis FODA se lleva a cabo primeramente identificando 4 elementos básicos para su correcta utilización.

- ~ Fortalezas
- ~ Oportunidades
- ~ Debilidades
- ~ Amenazas

Fortalezas: Es importante identificar las fortalezas principales de la organización, esto se lo puede realizar haciendo un análisis personal, o también conversando con personas cercanas a la organización que verán estas características de diferente manera. Dentro de las fortalezas de una organización encontramos:

- ~ Forma en que se realizan las actividades dentro de la organización.

- ~ Características que diferencian a la organización de su competencia.
- ~ Grado de flexibilidad que la organización tiene hacia los cambios.
- ~ Capacidad de su Recurso Humano y de sus directivos.

Oportunidades: Las oportunidades se encuentran en el ambiente externo de la organización, y éste presenta algunas ventajas que la empresa podría tomar en cuenta para el correcto establecimiento de sus estrategias, diferenciando factores como: Políticos, Económicos, Legales, Sociales y Tecnológicos, e identificando nuevas tendencias en el medio que le interese realizar.

Debilidades: Se las puede identificar como características negativas que una organización presenta al momento de realizar sus actividades ya sean estas económicas, comerciales, legales o sociales. Dentro de las debilidades de una organización presentamos:

- ~ Actividades que la organización esté realizando con baja eficiencia y no satisfagan a los clientes.
- ~ Procesos que debería mejorar para obtener mejores resultados.
- ~ Aspectos legales que no se estén cumpliendo a cabalidad.
- ~ Actividades que no necesariamente se deban realizar.

Amenazas: Las amenazas también se encuentran en el ambiente externo y en estas se identifican los obstáculos que la organización debe enfrentar. En esta se pueden identificar la manera en que las actividades de sus competidores afectan el desenvolvimiento de la organización y demás criterios que están entorpeciendo el correcto funcionamiento de sus actividades.

2.5.5.7 Matriz FODA

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La Matriz TOWS surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones; T significa “amenazas” (threats), O “oportunidades”, W “debilidades” (weaknesses) y S “fortalezas” (strengths). A esta matriz también se le conoce en español como Matriz FODA, acrónimo formado con las iniciales de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración, Una perspectiva global. (pág. 172)

Figura 3- Ejemplo de Matriz FODA

MATRIZ FODA		
Factores Internos Factores externos	Fortalezas internas (S): por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (W): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fuerzas".
Oportunidades externas (O): (considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia SO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia WO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades".	Estrategia ST: mazi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Estrategia WT: mini-mini Por ejemplo, atrinchamiento liquidación o sociedad en participación.
Fuente: Adiministración, una perspectiva global. Koontz, H. & Weihrich, H.		
Figura 3 Ejemplo de Matriz FODA para la formulación de estrategias.		

Las estrategias de la Matriz FODA, pretenden disminuir al máximo las debilidades y amenazas que la empresa presenta, también trata de potencializar la utilización de los recursos con el fin cumplir con los objetivos planteados.

2.5.5.8 Diseño de Estrategias

En el diseño de las Estrategias, la organización identifica los aspectos que le ayudarán a conseguir los logros propuestos, definiendo las actividades y actitudes que la empresa y sus colaboradores deben tomar en cuenta para ser consecuentes en el progreso de la Planeación Estratégica.

2.5.5.8.1 Estrategias Alternativas

Según Rogers (1987) se identifican las estrategias que basadas en términos de la guerra comercial están disponibles para la utilización de las organizaciones modernas.

1. *Liderar.* El buen liderazgo constituye el primer requerimiento de la superioridad competitiva; debe penetrar en toda la organización con el deseo de conquistar su competencia, dar inicio a la acción necesaria y estar dispuesto a asumir los riesgos apropiados. [...]
2. *Mantener el objetivo: ajustar el plan.* [...] Una vez que este objetivo se tiene claro en la mente, los diversos planes para lograrlo -los medios para llegar al fin- son secundarios. [...]
3. *Concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo.* Concentrarse en las ventajas competitivas, en los productos existentes y los servicios exitosos. [...]
4. *Adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad.* El mensaje clave de este principio es adoptar una variedad de acciones agresivas contra los competidores y no permanecer a la defensiva. [...]
5. *Seguir la línea de menor resistencia.* Este principio motiva a descubrir y explorar las debilidades del competidor. [...]
6. *Lograr seguridad.* [...] El éxito depende de anticiparse al plan del rival y ocultar la propia respuesta.
7. *Asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte.* Ganar exige el compromiso de todos los miembros del nivel inferior.

Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. (p.256)

2.5.6 Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral es un Nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. [...] Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante

limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard. (pág. 32)

Balanced ScoreCard o también llamado Cuadro de Mando Integral, es una metodología que ha ido evolucionando con el tiempo y hoy en día es una herramienta estratégica integrada que, permite a las organizaciones monitorear o controlar el equilibrio entre los objetivos estratégicos con los resultados obtenidos a corto, mediano o largo plazo.

El Balanced ScoreCard también permite la buena comunicación y correcto desarrollo de estrategias, permitiendo que éstas sean conocidas por cada integrante de la organización y a la vez sean parte fundamental dentro las actividades de la empresa.

El Balanced ScoreCard mide el progreso de la organización basándose en un sistema de relaciones de Causa - Efecto, las cuales son observadas según sus cuatro perspectivas básicas, que son: financiera, de clientes, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento.

2.5.6.1 Objetivos del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- Comunicar la estrategia a toda la organización,
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

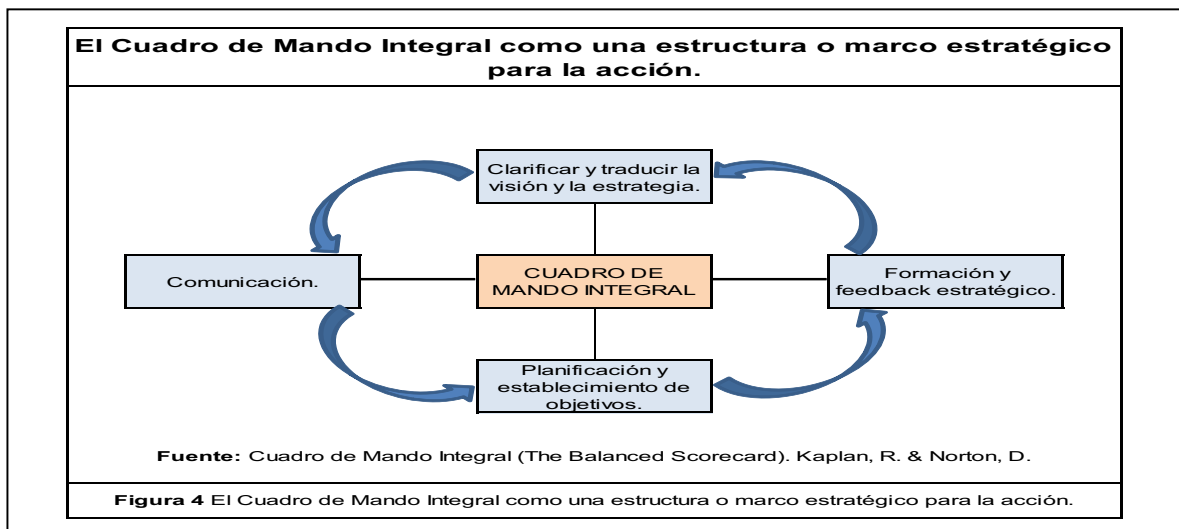
Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). (pág. 32, 33)

2.5.6.2 Funciones del Cuadro de Mando Integral

En la actualidad se usa al Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, que según Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Las siguientes funciones:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (p.23)

Figura 4- El Cuadro de Mando Integral



2.5.6.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard. (pág. 99)

2.5.6.3.1 Perspectiva Financiera

En la Perspectiva Financiera se reflejan los resultados que se obtienen de acuerdo a la creación y ejecución de la estrategia, en términos financieros. La muestra de si la estrategia está teniendo éxito o fracasando, se verá descrita por los indicadores, que pueden ser de rentabilidad, crecimiento de ingresos, valor para los inversionistas.

2.5.6.3.2 Perspectiva de los Clientes y el Mercado

La perspectiva del cliente y el mercado define la oferta de valor que la organización hace a los clientes. Cuando los productos o servicios son valiosos en cuanto a sistemas y procesos, los clientes valorarán más la calidad que la empresa es capaz de entregar. El núcleo de la estrategia dentro de los clientes radica en la coordinación de los valores y las innovaciones que se van creando dentro de la organización en base a la estrategia planteada.

2.5.6.3.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Dentro de la Perspectiva de los Procesos Internos se identifican los procesos que actuarán de acuerdo a la estrategia, con el fin que éstos tengan mayor valor y mayor impacto con el fin de aumentar el rendimiento para sus clientes

2.5.6.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento identifica qué trabajos dentro de los Recursos Humanos y la Tecnología, se requieren para apoyar los procesos de creación de valor, y a su vez éstos deben estar alineados con la estrategia.

2.5.6.4 Indicadores de Gestión del Cuadro de Mando Integral

Los indicadores son herramientas ó medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los resultados esperados, y así poder identificar el cumplimiento de los objetivos planteados.

En la construcción del Cuadro de Mando Integral, se deben seleccionar a aquellos indicadores que demostrarán con precisión la esencia de la estrategia.

Los indicadores deben ser cuantitativos y estar ligados a la estrategia, y también deben ser de claros y de fácil comprensión con el fin que los participantes entiendan el significado de los mismos.

3 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL CENTRO EDUCATIVO “BILINGÜE ECUADOR”

3.1 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN

3.1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

El objetivo principal de un análisis ambiental en una institución educativa es el de mejorar el nivel de educación que los niños reciben en relación a lo particular y lo reglamentario a nivel nacional.

Este tipo de análisis se ve influenciado por la tecnología, la necesidad social y la economía, se debe reconocer también que, trata crucialmente sobre la importancia del desarrollo futuro interno en cada institución . El cambio es lo único de lo que se puede estar seguros, y por ello se debe inducir a las personas a tener una noción de saber manejar el cambio de forma positiva y creativa. Un análisis ambiental ofrece una excelente oportunidad y constituye un reto en el sentido de mejorar la calidad.

3.1.1.1 Macro ambiente

En el proceso de análisis del macro ambiente se consideran diversos factores, los cuales representan las influencias del ámbito externo a la institución, lo cual incide sobre su quehacer interno y estos factores son: económicos, políticos, legislativos, tecnológicos y sociales.

3.1.1.1.1 Legislación

El Gobierno ha hecho reformas para la actual Ley Orgánica de Educación, ahora la educación se puede ver regularizada desde un punto de vista más amplio y es perfecto que se tome la palabra “Intercultural”, ya que Ecuador es un país multicultural. En nuestro país tenemos gran diversidad de culturas y hay que mantenerlas.

Esta nueva Ley para la educación toma términos importantes como actuales, como son: igualdad de género, pluricultural, valores, desarrollo de procesos, entre otros. (Véase Anexo 1)

Esta Ley para la educación ecuatoriana es un gran adelanto, ya que, hace hincapié y enfatiza en el respeto a las culturas que existen en nuestro país, cosa de la que antiguos gobiernos no han reparado y menos tomado medidas para que las comunidades indígenas tengan el mismo espacio que todos los demás, un trato igualitario para ellos. Siendo la educación un derecho de todos y todas y el hecho de que las comunidades indígenas estén incluidas en esta nueva Ley constituye una manera de reducir el nivel de analfabetismo en Ecuador y a reducir el abuso de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Ya hemos visto que el estudiante es el futuro, ya que su formación es un punto clave para la economía del país.

Es sobresaliente también que se incluya el tema de la sexualidad, ya que este sigue siendo un tema tabú dentro de la sociedad Ecuatoriana, y para los tiempos que corren, el hecho de que forme parte de la educación normal y racional de la persona es otro paso para igualarnos a los países desarrollados, en donde este tema se lo puede tratar abiertamente, sin tapujos ni miedos, es por esto que los países desarrollados tienen bajos índices de embarazos prematuros y si los hay, son de personas extranjeras, provenientes de países pobres en donde la cultura suele ser, el matrimonio a edades prematuras y por ende, la concepción prematura.

Por otro lado, un tema bastante importante y en lo que hay que poner muchísimo énfasis en el Ecuador es el tema de los idiomas. Los idiomas han de ser prioridad en toda escuela, en todo colegio, en toda universidad, el bilingüismo y por qué no el plurilingüismo es lo que puede ayudarnos a salir de la crisis en la que se vive. El conocimiento de idiomas da carta abierta a grandes logros, el tener una población con conocimientos de idiomas extranjeros nos ayuda a conocer más culturas, a aspirar a un empleo en empresas internacionales, a tener estabilidad económica y laboral. Este es un punto en el que se ha de poner todas las energías para que cada joven que sale al mercado laboral tenga más oportunidades.

Por poner un ejemplo, en Suiza la población habla mínimo tres idiomas, siempre el inglés como segunda lengua, y hasta pueden hablar cinco idiomas o seis. Eso es desarrollo y crecimiento para un país.

El tema de que se respete los idiomas ancestrales me parece perfecto, pero creo que a parte de estos idiomas, se ha de enfatizar el aprendizaje de los idiomas más hablados en el mundo, ya que como dije anteriormente, es una herramienta para garantizar un empleo digno. Los idiomas ancestrales son importantes, pero creo que más importantes son aquellos que nos pueden comunicar con todo el mundo, ya que estamos hoy por hoy en un mundo globalizado y si queremos crecer tenemos que ir acorde con las exigencias que nos viene de fuera, no es agradable, pero sí aporta muchas cosas favorables para el país. No podemos quedarnos aislados en el tema de idiomas, no podemos hacer de los idiomas ancestrales lo más importante en el país para que no se pierdan estas lenguas que son tan antiguas, se ha de incluir en el currículum, pero la preferencia siempre estará en los idiomas mundialmente hablados.

Los derechos conllevan obligaciones para una buena convivencia, los estudiantes no se exceptúan, no todo son derechos, sino que también deben saber cuáles son sus obligaciones y quienes están llamados a informarles son los maestros y padres, en el interior del hogar y en la escuela o colegio. (Véase Anexo 1)

Han de estar claras las obligaciones y esto solo se consigue con la enseñanza desde pequeños de los valores fundamentales, como por ejemplo, el respeto, la constancia, la honradez, la disciplina, la libertad, etc. Estos son importantes para que el niño o niña sepa aprovechar sus derechos y mucho más aprovechar al cien por cien el derecho a la educación. Es verdad que los Gobiernos son los responsables de mantener la calidad de la educación de un país, pero también los receptores han de saber aprovechar y tomar esa educación con la seriedad y la importancia que tiene, porque será como muchas veces se ha dicho, la educación es la mejor herencia que pueden dejarnos nuestros padres.

Así que hay que incentivar también a los padres para que enseñen a los niños buenos valores y conceptos para que sepan absorber lo mejor posible las enseñanzas del profesor.

Dado que los docentes son el elemento fundamental para que la educación llegue a los estudiantes, éstos han de ser profesionales preparados. (Véase Anexo 1)

Creo que esto es un círculo, ya que al hablar de educación de calidad, no sólo se refiere a que los estudiantes la tengan, sino también a que los docentes puedan gozar de una educación profesional de calidad para que luego la enseñanza llegue de la misma manera a los estudiantes, así como también como profesionales tienen distintos derechos que el Estado ha de hacer cumplir, es decir, que todo esto que dicen los artículos de "Derechos" y "Obligaciones" se han de cumplir al pie de la letra.

En resumen, la nueva Ley Orgánica de Educación ha tenido varias modificaciones, las cuales se pueden calificar como acertadas. Han sido ya muchos años en los que la educación no ha sido un tema relevante para los Gobiernos de turno y es por eso que seguimos como un país en vías de desarrollo, en cada gobierno ha vencido más la corrupción que las ganas de hacer bien las cosas y las ganas de hacer del Ecuador un país mejor, es por eso que se han desperdiciado muchos años de vida republicana, que se supone debía ser todo igualdad y oportunidades. Lo que se

espera es que esto no se quede solo en palabras, Ecuador necesita que se actúe y de inmediato. Las leyes están para ser cumplidas y caso contrario se ha de sancionar a quienes las violen, pero para eso se requiere como vemos en lo redactado, que no es cuestión solo de uno, sino de un conjunto, tanto el Estado, como las instituciones con sus dirigentes, los docentes, los padres de familia y los estudiantes. (Véase Anexo 1)

Todos hemos de colaborar cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, para poder gozar y que nuestros hijos gocen de aquellos derechos que dicta la ley, caso contrario nada se podrá conseguir.

Es por esto que los artículos de la Ley serán aplaudidos el momento en el que se vean materializados, que no quede solo en bonitas palabras, que todo lo que se dice aquí se realice, en ese momento estaremos en el camino correcto, creo que a la educación y salud se les han de dar mayor atención e importancia, ya que son los pilares del desarrollo de un país.

3.1.1.1.2 Social

Para explicar este punto he encontrado un artículo muy importante y valioso, ya que nos muestra el estado de la educación desde principios de la colonización hasta el día de hoy. (Ver anexo 2).

Éste nos muestra también lo que los países más desarrollados y preocupados tratan de hacer para que la educación llegue a todos los puntos del mundo y que todo niño y niña en edad escolar pueda tener acceso a una educación de calidad. Para esto, organizaciones como el Banco Mundial, la ONU, el FMI y muchas otras tienen como misión ofrecer ayuda, apoyo tanto financiero como formativo.

Hay mucho por hacer aún en nuestro país para mejorar la educación, es penoso reconocer que cada gobierno que hemos tenido no haya hecho gran cosas para

mejorar y por lo menos intentar lograr los Objetivos de Desarrollo, ya que los países más poderosos nos ofrecen ayuda y apoyo para mejorar las cosas, se han de aprovechar estas oportunidades, pero claro, lo primero que han hecho es buscar su beneficio personal y no el del colectivo, es decir, del país.

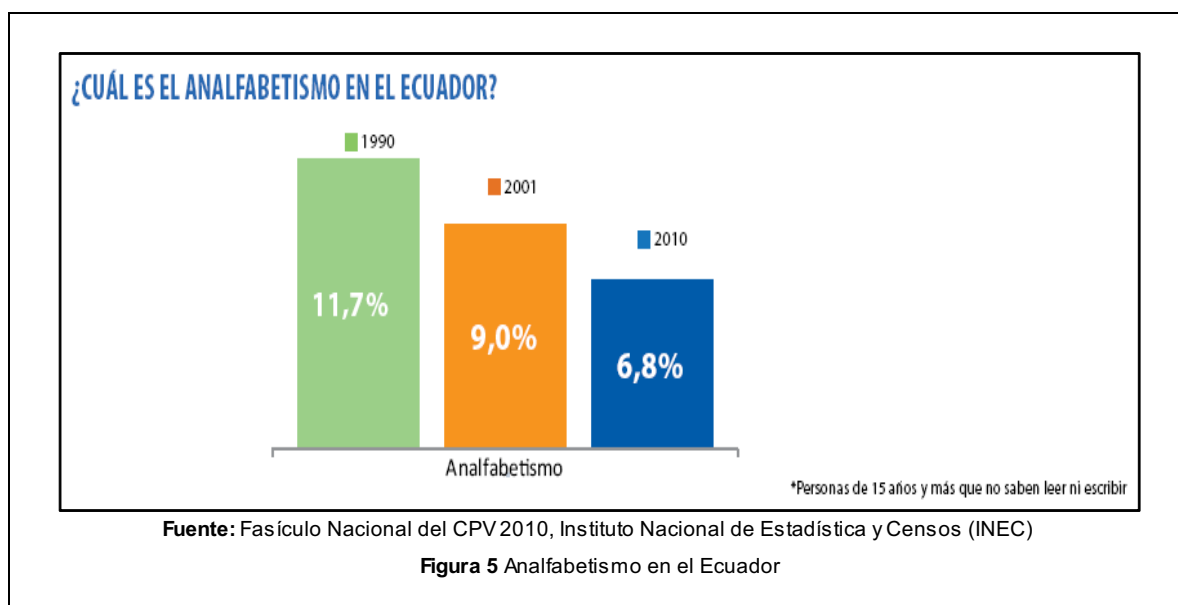
Es una pena, también, ver cómo nuestros indígenas ecuatorianos han sido discriminados de tal manera que no se les ha considerado como personas, la verdad es que la colonización ha hecho un gran daño a este grupo. No puede ser que nadie en todos estos años haya hecho algo para integrarlos como se merecen, como parte de este país, luego los niveles de analfabetismo son altos porque este conjunto no han tenido el derecho a la educación, si se les hubiese tomado en cuenta desde hace mucho tiempo, el Ecuador tendría una tasa menor de analfabetismo.

Pero no todo es malo, ahora veo que el gobierno se preocupa mucho de ellos, de nuestros hermanos indígenas y es lo mejor que puede hacer, integrarles a ellos respetando sus diferentes culturas y lenguas es algo que merece de parte de todos, todo el apoyo necesario para que ellos puedan integrarse fácilmente y sentirse importantes para la sociedad, se lo merecen y es algo que la sociedad se lo debe.

Creo que en cada hogar podemos ayudar inculcando a nuestros hijos el respeto a las demás etnias de nuestro Ecuador, como todo empieza desde el seno familiar, cada uno tenemos parte de responsabilidad para que las injusticias desaparezcan y podamos relacionarnos todos para construir un nuevo país en el que la inclusión sea parte importante para nuestro desarrollo.

El analfabetismo en el Ecuador, se ha reducido en gran porcentaje, pero esto no quiere decir que hayan disminuido el número de menores que no tienen acceso a la educación, más bien está midiendo el grado en general de alfabetización, esto quiere decir de personas mayores a los 15 años, como podemos observar en el siguiente cuadro.

Figura 5- Analfabetismo en el Ecuador



En conclusión, hemos de aprovechar el momento para que la educación ecuatoriana alcance máximos de alfabetización a los que nunca antes se había llegado. Creo que con el gobierno actual se han logrado más cosas que con los anteriores, sin parecer partidaria de el Presidente Correa, creo que nunca antes un presidente se ha ocupado tanto de la educación como él, por lo tanto, este es el momento para que todos saquemos beneficio de esto, la educación ahora es en su mayoría gratuita y con este pequeño paso esta está al alcance de todos, creo que ese es el objetivo principal.

Solo nos quedan tres años para el límite establecido y esperemos que podamos llegar a cumplir los objetivos como otros países seguros los alcanzarán. Ecuador ha de ponerse en marcha para lograrlo y no seguir siendo un país del que no muchos conocen, sobresalir por algo bueno, no solo por la corrupción y delincuencia, sino qué mejor que sobresalir por ser uno de los países que han logrado alcanzar un máximo porcentaje de escolarización.

3.1.1.1.3 Tecnología

Dado que pertenecemos a un mundo frecuentemente cambiante y globalizado, la tecnología viene a ser un factor muy importante e imprescindible para la educación. En el mundo entero la tecnología forma parte de la vida cotidiana de las personas y por ende es necesario que todos estemos al día en los adelantos o cambios que en esta se producen.

Los niños y niñas ahora son cada vez más despiertos en cuanto a la utilización de la tecnología se refiere, desde tempranas edades tienen la curiosidad de aprender el funcionamiento de las cosas que más les atrae, por lo tanto, el estudio y utilización de medios tecnológicos han de estar presentes en el aprendizaje y enseñanza para cada individuo de la sociedad desde tempranas edades que es cuando se asimilan más cosas.

En el Ecuador, tenemos unos cuantos años de retraso con respecto a otros países de América, y no hablar de la diferencia entre continentes. Es por esto que hace falta que el Gobierno y las Instituciones hagan hincapié en la actualización frecuente de la tecnología que tenemos en este momento. Investigar lo que tienen los demás y tratar de igualarnos a ellos, es uno de los pasos que se ha de dar para que el nivel educativo ecuatoriano sea competente para el país y el extranjero.

Por ejemplo, en países desarrollados es muy común, por no decir normal, la utilización de un computador por niño, ya que los gobiernos se preocupan mucho e invierten gran parte del gasto público en educación y salud, que son pilares fundamentales para el crecimiento de un país, de tal manera los estudiantes que salen a la vida profesional tienen muy buenas bases y conocimientos en el campo informático o tecnológico independientemente de su profesión, transformándose así en elementos competitivos capaces de enfrentarse no solo al mercado laboral interno, sino también al mercado laboral internacional. De ahí que mantienen su nivel

de países desarrollados, porque casi toda la población tiene un fácil acceso a la educación con tecnología.

En el Ecuador se han creado nuevos proyectos con el fin de impartir los conocimientos tecnológicos más actualizados a los niños y niñas, de esta manera han creado el **SITEC** que es el Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y la Comunidad. (Ver Anexo 3)

Esta es una forma en que el Gobierno Ecuatoriano empieza a tomar más atención a este tema, no es suficiente aún, pero por lo menos se van dando los primeros pasos, los docentes han de estar muy capacitados para transmitir a sus estudiantes sus conocimientos.

Como oportunidades o ventajas de la tecnología en la educación se puede decir que debido al impacto que han dado las nuevas tecnologías a la educación se ha visto un cambio en el modelo de aprendizaje, ahora es muy conocido el hecho de que estudiantes y docentes aprenden en forma conjunta en un ambiente en el que tanto estudiante como profesor se enriquecen mutuamente en este proceso.

Al introducir las tecnologías de la información y comunicación en los sistemas de educación se pueden dar claras ventajas y oportunidades como por ejemplo, que la población se adapte a la tecnología y el conocimiento, siendo estos los pilares de la economía; así también esto permite que la posibilidad de extender las oportunidades de educación sea igual para todos, independientemente del lugar en donde la persona se encuentre, lo cual puede ayudar también para que se pueda interactuar entre todos los componentes de una institución, es decir, padres, estudiantes, docentes, directivos. De esta manera la tecnología puede proveer soluciones innovadoras a problemas educativos tradicionales, como por ejemplo, la deserción en edades tempranas y la pérdida de cursos. (Ver Anexo 4)

Lo dicho, mientras más atención prestemos a la educación ecuatoriana, mejor será la posición de nuestro país, tanto en lo que a educación como a economía se refiere, porque ya hemos visto que una economía sin educación no crece y una educación sin tecnología tampoco, es decir, educación, tecnología y economía tienen una relación directamente proporcional, y es por esto que se ha de dar mayor atención y medios económicos principalmente a la educación.

3.1.1.1.4 Economía y Política

Para la economía de un país la educación es un factor muy importante, ya que, las personas invierten mucho en su formación básica, secundaria y superior, esperando así que esto en un futuro les garantice condiciones favorables para un buen empleo e ingreso. Por lo tanto, la relación entre la educación y la economía se verá claramente reflejada el momento en el que la persona encuentre un empleo y sea parte del recurso humano productivo y demuestre un rendimiento favorable.

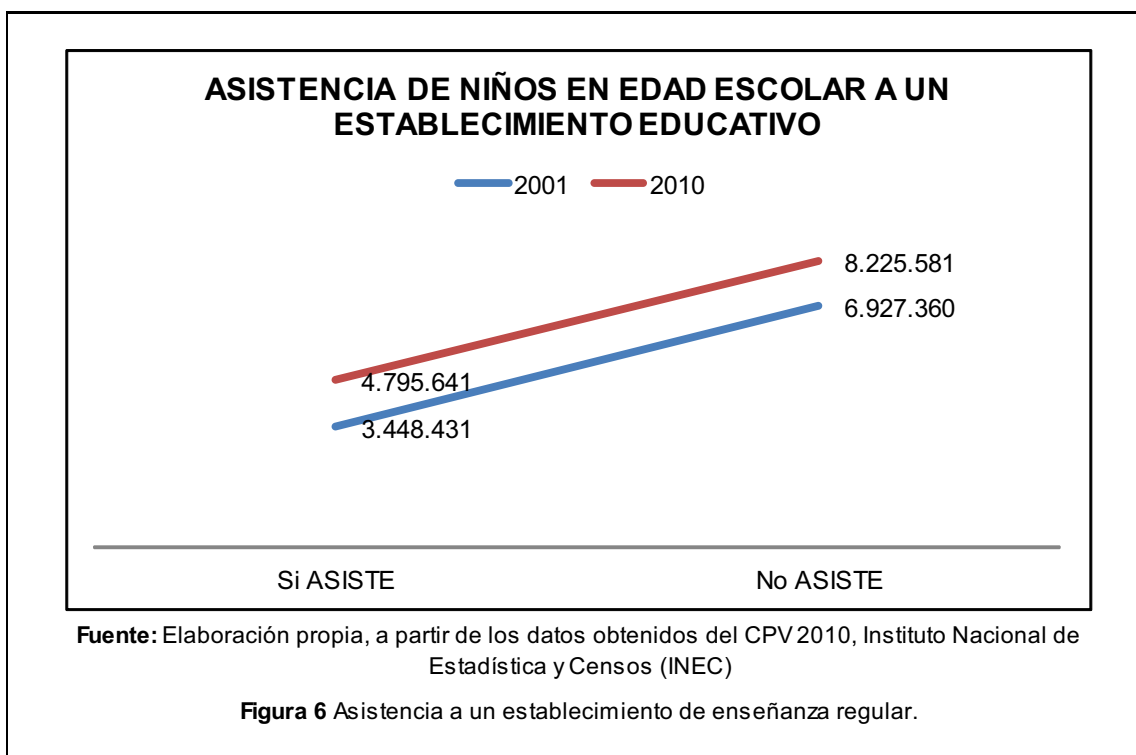
Al tener la economía y la educación una relación directa, se puede decir que, una población con mayor nivel de educación es sinónimo de mayor productividad y esto aporta gran ayuda o apoyo al desarrollo económico de un país, siempre y cuando se aproveche a este tipo de población, es decir, su conocimiento a cambio de garantizarle un empleo estable y bien remunerado que le dote de un buen nivel de poder adquisitivo, un salario que cubra sus necesidades básicas, un empleo en el que puedan aplicar los conocimientos adquiridos en el período de formación, un empleo que incentive cada día al empleado para que su rendimiento sea elevado y positivo.

Creo que es muy importante que la persona perciba que todos sus esfuerzos por formarse académica y profesionalmente en un futuro serán recompensados, con la confianza de que al culminar sus estudios podrán formar parte de una población económicamente activa y aportar con sus conocimientos al desarrollo del país.

Para esto el Gobierno ha de aportar con una educación de calidad en todo el país, para que así los profesionales del futuro sean capaces de colaborar de manera especializada con el desarrollo económico del país, a cambio de estabilidad laboral.

Según los datos reflejados en el Censo de Población y Vivienda Del año 2010, se puede observar que ha incrementado en gran número la asistencia a los establecimientos escolares, pero de la misma manera existe un incremento impresionante en el número de niños que no asisten a ningún establecimiento de este tipo, es por esta razón que el gobierno debe poner mayor énfasis en las campañas de concienciación a nivel nacional.

Figura 6- Asistencia a un establecimiento de enseñanza regular



3.1.1.2 Micro ambiente

En el microambiente se presenta un conjunto de factores del entorno que están más próximos en el horizonte inmediato de la institución, y su influencia es más inmediata a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, conjunto de fuerzas presentes en el que existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.

3.1.1.2.1 Competencia

Para el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador, la competencia de plantel similares dentro de la localidad en la que se ubica, es muy escasa lo cual identifica un factor positivo para la escuela, representando una oportunidad.

La institución mas cercana es el Centro Educativo Pablo Ruiz Picasso, el cual sólo ofrece educación en guardería, pre y primero de básica.

También se encuentra, un poco más alejado del plantel la institución Latinoamérica, la cual ofrece sus servicios desde pre hasta séptimo de básica.

Por el sector se encuentran los Colegios: Andrés Bello (fiscal), Alexander Wandemberg (particular), Brasil (particular), Saint Patrick (particular), los cuales distan mucho de la categoría en la cual se encuentra la institución.

3.1.1.2.2 Proveedores

“Bilingüe Ecuador” tiene proveedores que se encargan de ofrecerle libros, uniformes, la lonchera saludable, el servicio de transporte.

También son tomados en cuenta como asesores; las personas que colaboran con la contabilidad y lo legislativo.

3.1.1.2.3 Clientes

Los Clientes de “Bilingüe Ecuador” son los estudiantes y los Padres de Familia, los cuales tienen necesidades y expectativas que deben ser cubiertas en su totalidad por la institución.

Las necesidades de los Padres de Familia distan en pequeña cantidad de las necesidades que presentan los estudiantes, de acuerdo a entrevistas personales realizadas a algunos integrantes de la comunidad educativa.

Figura 7- Necesidades de los Clientes

NECESIDADES DE LOS CLIENTES	
ALUMNOS	PADRES DE FAMILIA
Que los traten bien. Que los maestros sean amables y comprensivos. Que les enseñen y expliquen bien las clases. Aprender. Jugar y divertirse. Compartir con sus compañeros.	Protección integral. Enseñanza de calidad. Enseñanza para convivir en sociedad. Que se refuercen los valores humanos. Que se les motive a pensar y a seguir estudiando. Disciplina. Buen equipamiento tecnológico. Buen nivel de inglés. Costos de pensiones y cuotas accesibles.
Fuente: "Bilingüe Ecuador"	

Figura 7 Necesidades de los Clientes

Los clientes del “Bilingüe Ecuador” se encuentran satisfechos con los servicios de calidad que les brinda ésta institución, sin embargo todos coinciden en que se debería generar más conciencia por parte de la Dirección, y crear un proceso continuo de capacitación para los docentes, de manera que éstos se encuentren más motivados y capacitados para ejercer sus cargos.

Algunos padres de familia colaboran incondicionalmente con la institución, y de la misma forma hay quienes se desentienden totalmente del proceso educativo al que

sus hijos asisten diariamente. Los retrasos en las pensiones y en las cuotas establecidas por el Comité de Padres de Familia son lo más evidente, esto provoca malestar en las autoridades ya que cuentan mes a mes con los rubros establecidos para cancelar planillas y servicios adicionales. También existe un grado de desinterés por parte de los Padres de Familia con respecto a las actividades, reuniones programadas por la institución, y la asistencia regular a clases de los niños.

Los puntos citados en el párrafo anterior son un factor que representa varias amenazas para la situación de la educación.

En la ley de educación actual se encuentran de igual manera obligaciones y derechos para cada integrante de la comunidad educativa. (Véase Anexo 1)

3.1.1.3 Fuerzas Actuantes Externas

Luego del análisis del entorno externo realizado desde el punto 3.1.1.1 al punto 3.1.1.2.3, se identifica los siguientes factores que representan las oportunidades y amenazas presentados para la organización.

Oportunidades:

1. Supervisión y evaluación permanente otorgada por el gobierno.
2. Escasa presencia de planteles similares, por el sector.
3. Exigencia legal para la autoevaluación y capacitación profesional continua.
4. Nuevas metodologías y avances de la pedagogía y la psicología educativa.
5. Cambio e innovación tecnológica de aprendizaje.

Amenazas:

1. Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.
2. Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento académico.

3. Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de los padres de familia
4. Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.
5. Alto índice de inseguridad a nivel nacional.

3.1.1.4 Evaluación de los Factores Externos

3.1.1.4.1 Matriz de Holmes

A continuación se realiza la matriz de Holmes, donde, se reflejan los factores externos más destacados, y se los evalúa mediante una comparación donde 1 es la mayor importancia, 0.5 es la media y 0 es menor importancia.

Tabla 1- Matriz de Holmes Ambiente Externo Oportunidades

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES								
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	SUMA	%	ORDEN
1. Supervisión permanente otorgada por el gobierno.	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	4,0	32,0	1
2. Escasa presencia de planteles similares, por el sector.	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	8,0	5
3. Exigencia legal para la autoevaluación y capacitación profesional continua.	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	3,0	24,0	2
4. Nuevas metodologías y avances de la pedagogía y la psicología educativa.	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	2,5	20,0	3
5. Cambio e innovación tecnológica de aprendizaje.	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	2,0	16,0	4
TOTAL						12,5	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del Macro Ambiente

Tabla 1 Holmes Ambiente Externo Oportunidades" Bilingüe Ecuador"

Tabla 2- Matriz de Holmes Ambiente Externo Amenazas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS									
AMENAZAS	1	2	3	4	5	SUMA	%	ORDEN	
1, Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	8,0	5	
2, Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento académico.	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	2,5	20,0	3	
3. Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de los padres de familia	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	4,0	32,0	1	
4, Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,5	12,0	4	
5, Alto índice de inseguridad a nivel nacional.	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	3,5	28,0	2	
TOTAL						12,5	100,0		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del Macro Ambiente

Tabla 2 Holmes Ambiente Externo Amenazas "Bilingüe Ecuador"

3.1.1.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

En esta matriz se puede evaluar los factores externos, de manera que se puede clarificar si la empresa está o no dentro de un nivel competente para el establecimiento de nuevas estrategias.

El peso establecido va desde 0 que representa lo menos importante y el 1 es muy importante.

Tabla 3- Matriz de Evaluación de los Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIF.	POND.
Supervisión permanente otorgada por el gobierno.	0,13	4	0,52
Exigencia legal para la autoevaluación y capacitación profesional continua.	0,12	3	0,36
Nuevas metodologías y avances de la pedagogía y la psicología educativa.	0,1	4	0,4
Cambio e innovación tecnológica de aprendizaje.	0,08	4	0,32
Escasa presencia de planteles similares, por el sector.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de los padres de familia.	0,11	2	0,22
Alto índice de inseguridad a nivel nacional.	0,08	2	0,16
Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento académico.	0,12	2	0,24
Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.	0,09	4	0,36
Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.	0,06	3	0,18
TOTALES	1		3,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Tablas 1 y 2
Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos "Bilingüe Ecuador"

El promedio ponderado es de 2.50, en los resultados obtenidos la institución tiene como resultado 3.2 lo cual nos indica que la misma está medianamente en condiciones regulares de aprovechar sus oportunidades y a su vez evitar las amenazas.

3.1.1.5 Entorno Interno

En el análisis Interno se puede ver con mayor claridad las fortalezas y debilidades que se encuentren presentes en el Centro Educativo, a continuación se detallan los factores más relevantes que intervienen en este análisis:

3.1.1.5.1 Dirección

“Bilingüe Ecuador” cuenta con una Dirección muy flexible, y abierta a toda opinión que pueda colaborar con el mejoramiento de la calidad de educación que se imparte en esta institución, esto representa una fortaleza para posteriores análisis.

La Lcda. Mariana Alarcón es la directora de este plantel, la cual es el pilar fundamental para las actividades que se realicen en el mismo.

Dentro de la gestión educativa se señala al director como el líder de la escuela, lo cual significa una gran responsabilidad, ya que éste debe poseer el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la institución como organización y atender todos los asuntos relacionados con la evolución adecuada de la misma.

La Directora del “Bilingüe Ecuador” tiene la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo dentro del plantel. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las actividades adecuadas para el logro de las metas y los objetivos institucionales.

En el “Bilingüe Ecuador” se ha creado una estructura diferente en la cual se descentraliza el poder, permitiendo la participación democrática y responsable de los diferentes componentes de la comunidad escolar como lo son: los estudiantes, docentes, padres de familia y la dirección.

Principales funciones de la Directora del “Bilingüe Ecuador”, acopladas a lo establecido en la Legislación actual:

- Apoyar las iniciativas de los docentes referentes a la presentación de proyectos.
- Calificar anualmente al personal docente, conforme a la reglamentación vigente.
- Convocar y presidir los actos académicos, las reuniones con el personal, con padres de familia y estudiantes.

- Coordinar las actividades internas y proyectos que llevará a cabo la institución dentro del año lectivo.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás reglamentaciones que establezcan las autoridades del país.
- Desarrollar y mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo de la comunidad educativa en la que se logre la calidad académica y la formación para el trabajo deseado.
- Distribuir entre el personal las tareas correspondientes a la actividad escolar, a partir de las funciones establecidas legalmente para cada uno de ellos.
- Elaborar la planificación anual, de acuerdo con las directrices establecidas por el gobierno en curso y con la participación de todos los miembros de la escuela velar por su correcta aplicación.
- Establecer canales de comunicación entre los diferentes participantes de la educación.
- Identificar las nuevas tendencias de carácter tecnológicas, productivas, como así también las necesidades del entorno social para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.
- Justificar o no, inasistencias del personal, del establecimiento o estudiantes, según los reglamentos internos.
- Mantener las relaciones administrativas con los órganos gubernamentales, con el fin de ejercer las funciones disciplinarias que le atribuya la Ley, la reglamentación vigente y las normas de convivencia y así mejorar el progreso académico de la institución.
- Promover y propiciar espacios para actividades de capacitación, motivación y actualización de conocimientos para el recurso humano con el fin del mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- Propiciar la inserción laboral de los egresados en la rama de la docencia.
- Proporcionar la información requerida por el Ministerio de Educación.
- Realizar y promover la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo integral de la escuela.

- Supervisar las actividades que desarrolla el personal en la institución, controlando la asistencia de los mismos al trabajo y su régimen disciplinario.
- Tratar los problemas disciplinarios de los estudiantes de acuerdo a las normas de convivencia pautadas institucionalmente, donde intervengan los docentes y padres de familia.

La Directora del “Bilingüe Ecuador” continúa su desarrollo profesional y se prepara con una serie de técnicas y prácticas que sean útiles para enfrentarse a los nuevos modelos que se le presenta a la institución educativa en la época actual.

3.1.1.5.2 Planificación

En una institución educativa es necesaria la correcta planificación de actividades donde todos los integrantes de la misma deben tener un compromiso real con el plan anual de acciones. La Directora y el recurso humano de “Bilingüe Ecuador” tienen una mentalidad abierta y activa, que permite en cada problema o situación que se plantee durante el año escolar ver una gran oportunidad de cambio.

“Bilingüe Ecuador” debe generar cambios e innovaciones que sean el resultado de una planificación compartida por sus integrantes, para el mejoramiento de la misma. El proceso de planificación permite al “Bilingüe Ecuador” mantenerse en un rol de cambio continuo ante las demandas de la sociedad y de la legislación, acogiendo un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo, y a la vez tener una comunicación y participación activa de todos sus integrantes.

Dentro del proceso de planificación la Directora facilita y estimula la participación activa de su recurso humano, presentando así una fortaleza.

Mediante la planificación anual que esta institución realiza es posible:

- Fijar el curso que la institución debe seguir para cumplir con sus metas y objetivos.
- Establecer los principios con los que se deben desarrollar las actividades dentro de la institución.
- Establecer la secuencia de acciones.
- Establecer tiempos y números necesarios para realizar las actividades.
- Basándose en el pensum escolar nacional, establecer un plan operativo anual para cada aula.
- Elaborar un calendario escolar, donde consten los eventos cívicos y sociales a realizar durante el período lectivo.

La directora junto a su equipo de gestión tiene que estar seguro de los proyectos y los procesos elegidos para lograr una planificación adecuada, para lo cual tiene que visualizar a la escuela como un sistema interactivo que planifica en función de los recursos existentes.

Cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una institución escolar, más eficaz será la misma.

3.1.1.5.3 Organización

La acción de organizar una institución educativa, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente, sino que, es un proceso compuesto, articulado y democrático. No se puede llevar a cabo las acciones planificadas sin incluir a todos los integrantes de la institución.

Para una correcta organización se debe crear un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo, facilitando el desempeño de las tareas que se requieran para lograr los objetivos propuestos.

Se debe proyectar con claridad las metas y acciones, coordinar todos los recursos disponibles, crear el ambiente adecuado para que cada actor desempeñe la tarea responsable y eficientemente.

Para una institución educativa, el éxito de una buena organización depende de la capacidad de la dirección para: optimizar el tiempo, el espacio físico, los recursos humanos y materiales, que permitan lograr las metas institucionales que se establecen a corto, mediano y largo plazo, viabilizando continuamente el logro de las mismas.

Obtener una adecuada organización y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del director y su equipo de gestión, siendo uno de sus logros el afianzamiento de las fortalezas y superación de las debilidades.

Una comunidad educativa con una organización clara y concisa, es aquella en la cual todos sus integrantes buscan la mejora continua, desarrollando la capacidad para crear y alcanzar los objetivos planteados.

La gestión en el “Bilingüe Ecuador” estrechan los esfuerzos de todos los actores en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad, que atienda las necesidades de todos los estudiantes.

Todos los miembros de la comunidad del “Bilingüe Ecuador”, desarrollan sus capacidades a fin de integrar esfuerzos para generar un ambiente adecuado de apoyo y confianza entre todos los actores institucionales, siendo este el ámbito adecuado, para introducir cambios y aumentar la eficiencia en la gestión, que promueva la toma de decisiones; para lo cual también es necesario llevar a cabo la continua labor de organización, dirección y control, monitoreando el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Se debe establecer los mecanismos de supervisión necesaria para determinar el correcto funcionamiento de la organización establecida.

3.1.1.5.4 Recurso Humano

El éxito de las organizaciones modernas radica principalmente en el desarrollo de su personal, es por esta razón que dentro de las empresas se ha creado con mayor frecuencia una gerencia de recursos humanos, la cual tiene como función controlar, dirigir y organizar a cada empleado, con el fin de que su trabajo sea de alta calidad.

Los recursos humanos son principales, ya que éstos tienen la responsabilidad de utilizar y desplegar el resto de los recursos para lograr, así, las metas que se han trazado en la institución.

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”, está enfocado en prestar un servicio excelente basado en valores éticos y profesionales, donde sus docentes y administrativos tienen una buena formación académica y han ido adquiriendo experiencia dentro de la organización misma. Es de esta manera que la institución puede ofrecer a sus estudiantes una alta confiabilidad en su aprendizaje, siendo a la vez conscientes de su compromiso con la sociedad, de aportar con niños bien educados tanto en valores como académicamente.

“Bilingüe Ecuador” no cuenta con un departamento de Recursos Humanos debido a que existe un número reducido de personal. Las actividades que regulan al personal dentro de la institución están a cargo de la Directora.

3.1.1.5.4.1 Personal Docente.

Los docentes son los actores fundamentales en el proceso educativo, es por esto que hoy en día existe mayor control por parte de las autoridades, las cuales tienen como finalidad ofrecer una educación de calidad y con calidez para cada niño del Ecuador.

En el “Bilingüe Ecuador” existe mucha aceptación con relación a estas obligaciones, ya que el personal no sólo cuenta con una correcta educación que los lleva a ser unos buenos profesionales, sino también tienen aptitudes, vocación y compromiso, que son muy importantes para impartir sus conocimientos a los niños que en esta institución se educan, sin embargo existen algunos docentes que faltan con frecuencia ocasionando de esta manera un retraso en el proceso educativo y reflejando una referencia negativa para la institución.

3.1.1.5.4.2 Personal Administrativo

El personal administrativo del “Bilingüe Ecuador” está encargado del funcionamiento general de la institución acorde con los objetivos y políticas establecidas en la normativa vigente.

Entre las principales funciones del personal administrativo se encuentran las siguientes:

- Asistir a la dirección en lo que fuera necesario para formular y aplicar las medidas necesarias para que el servicio educativo se desarrolle continuamente, de conformidad con el calendario escolar y cívico.
- Presentar a la dirección información necesaria para la toma de decisiones en el desarrollo de sus respectivas funciones.
- Conservar y manejar la plantilla del personal empleado en el plantel educativo y vigilar que éstos mantengan actualizado su plan de trabajo.
- Conforme a las normas establecidas controlar las actividades escolares y recopilación de información estadística al inicio y fin del ciclo escolar.
- Asistir a la dirección en la correspondiente organización de documentos y materiales necesarios para los procesos de inscripción y matriculación de los estudiantes.
- Administrar la correcta distribución de los recursos materiales, así como los servicios de mantenimiento en el plantel.

- Controlar el inventario del mobiliario y equipo de la institución.
- Atender y dar respuesta a los conflictos que se presenten con los representantes de los estudiantes.
- Realizar las demás funciones que la dirección estableciera en conformidad con las leyes y reglamentos establecidos.
- Despachar la correspondencia escolar que se requiera.
- Facilitar la consulta de los expedientes que solicite la dirección.
- Realizar trámites administrativos que la dirección le encomiende.
- Conservar discreción respecto a la documentación que maneje.
- Informar a la dirección de las actividades realizadas en su cargo.

3.1.1.5.4.3 Clima Laboral

Para el logro exitoso de metas dentro de cualquier organización, es imprescindible constituir procesos de trabajo en equipo, donde cada integrante tenga acceso a: la información interna y externa y los recursos necesarios para su desempeño.

Dentro de la planificación anual la dirección se encarga de distribuir adecuadamente las tareas, el tiempo, las instalaciones físicas, los recursos materiales, la tecnología y cualquier otro elemento que se necesite para lograr un trabajo en equipo adecuado.

La dirección debe transmitir la seguridad, el apoyo, la confianza y la motivación que necesita el equipo de trabajo para sentirse respaldado en las tareas que realiza.

El equipo de trabajo necesita tener un proyecto en común que le dé sentido a sus actividades y que mantenga a sus miembros trabajando unidos en una misma dirección.

El trabajo en equipo, muchas veces resulta una tarea poco satisfactoria, sin embargo las modernas organizaciones se esfuerzan por lograr un óptimo ambiente laboral

para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Se debe analizar a cada individuo con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles que presenten, de esta manera la dirección podrá lograr encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo.

El Clima Laboral es producto de las percepciones de cada individuo y estas percepciones están definidas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros, formando junto con las estructuras y características organizacionales un sistema dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

Para lograr obtener un clima laboral propicio para el desarrollo personal y organizacional es necesario cumplir con ciertos parámetros, como:

- **Condiciones Físicas:** Se debe tener en cuenta que la iluminación, la distribución de espacios, son elementos básicos que están interrelacionados con la productividad de las personas, si éstos son adecuados el rendimiento será mejor.
- **Igualdad:** Todos los empleados tienen el derecho a sentirse tratados con igualdad)
- **Responsabilidad:** Cada integrante del equipo de trabajo debe demostrar y sentir autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Relaciones:** Es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentido de ayuda de parte de los miembros de una organización., tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Conflictos:** Son las incompatibilidades que pueden surgir dentro de la organización.
- **Identidad:** Cada individuo debe sentirse identificado con la organización, y comprometido con los objetivos institucionales.

La directora del “Bilingüe Ecuador” trata de colocar a cada persona donde se pueda destacar según sus capacidades, a pesar de contar con poco personal, todos cumplen con funciones adicionales que colaboren con el buen clima laboral.

En el clima laboral de una institución educativa el ingenio colectivo, la buena voluntad y el entusiasmo permite evitar obstáculos, ya que el entorno es vulnerable y están sometidos a muchas presiones, y sobre todo a tener mucha paciencia.

El buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y permite que los individuos tengan mejores relaciones interpersonales, y consecuentemente una mejor efectividad organizacional.

En el Centro Educativo no se presentan frecuentes actividades de integración lo cual representa un factor negativo para la misma.

3.1.1.5.5 Infraestructura

La infraestructura de “Bilingüe Ecuador” es reducida, ya que sus instalaciones se encuentran dentro de una ciudadela y las estructuras son similares en dimensiones y diseños; Por esta razón no han podido instalar un espacio idóneo para que funcione adecuadamente una biblioteca, ni un espacio para un departamento médico; esto sin duda puede producir un desequilibrio en las evaluaciones futuras, ya que éste es uno de los cuatro parámetros relevantes de las mismas, y claramente presenta una debilidad institucional.

- **Sala de Cómputo**

La sala de computación es estrecha y por ello los niños deben utilizar en sus clases una máquina por cada dos estudiantes.

Pero al ser éste un plantel con una educación personalizada, no cuenta con muchos estudiantes, y de esta manera el compartir las máquinas no es un problema para los

niños. La tecnología a la que tiene acceso esta institución es limitada lo cual representaría una debilidad para la misma.

- **Espacio Abierto**

El patio cuenta con juegos infantiles, es pequeño pero muy adecuado para el mayor control que los docentes ejercen al momento del recreo y a la hora de salida. Los niños tienen distintos horarios para salir al recreo, con el fin de cuidar al máximo la integridad de los más pequeños que son los más vulnerables.

- **Aulas**

Las aulas son muy adecuadas para el número de niños que estudian en este plantel, ya que tienen un promedio de 8 estudiantes por aula. Sin embargo se ha identificado la falta de por lo menos un espacio más para la correcta ubicación de los niños de guardería quienes en ocasiones permanecen más tiempo en la institución y por lo general necesitan un espacio más amplio para sus descansos.

Cada niño tiene un espacio adecuado para atender a clases, también para ubicar sus útiles, los cuales permanecen en la escuela para las actividades diarias y sólo son enviados a la casa cuando tienen deberes, dependiendo las materias, con el fin de que los niños no tengan exceso de peso en sus maletas.

- **El baño**

Cuentan con tres baños ubicados estratégicamente para su mejor utilización, y son divididos para niños y para niñas, con el objetivo de no crear inconvenientes en el diario vivir.

- **Cocina**

También tienen una cocina que es de mucha utilidad, principalmente para los niños que pasan en la institución en el horario extendido, ya sea por deberes dirigidos o por guardería. La cocina también cuenta con un pequeño comedor donde los más pequeñitos pueden disfrutar de su lonchera en compañía de sus maestros que son quienes los vigilan cuando éstos ingieren sus alimentos.

- **La Dirección**

La dirección se encuentra en un espacio abierto dentro de la institución, con el fin de que los estudiantes y padres de familia se sientan cómodos y puedan acceder a ésta sin ninguna restricción.

3.1.1.6 Fuerzas Actuantes Internas

Luego del análisis del entorno interno realizado desde el punto 3.1.1.5.1 al punto 3.1.1.5.5, se identifica los siguientes factores positivos y negativos presentados en la organización.

Fortalezas:

1. Docentes con un alto nivel de compromiso.
2. Organización interna que responde a las necesidades institucionales y educativas.
3. Malla curricular que se adapta a las necesidades específicas de los estudiantes.
4. Educación personalizada.
5. Dirección Flexible al cambio.
6. Material didáctico adecuado.
7. Afinidad en la relación con la comunidad educativa.

8. El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo.
9. Elaboración de proyectos para despertar el interés investigativo en los estudiantes.

Debilidades:

1. Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.
2. Infraestructura alquilada.
3. Infraestructura pequeña para las necesidades de la escuela y para la cantidad de estudiantes.
4. Falta de una biblioteca.
5. Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano.
6. Falta de actividades de integración de personal.
7. Falta de conocimiento en el trato a niños con alguna discapacidad.
8. Falta de cumplimiento en el horario de clases por parte de algunos maestros.
9. Falta de un departamento médico.

3.1.1.7 Evaluación de los Factores Internos

3.1.1.7.1 Matriz de Holmes

A continuación se realiza la matriz de Holmes, donde, se reflejan los factores internos más destacados, y se los evalúa mediante una comparación donde 1 es la mayor importancia, 0.5 es la media y 0 es menor importancia.

Tabla 4- Matriz de Holmes Factores Internos Fortalezas

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUMA	%	ORDEN
1. Docentes con un alto nivel de compromiso.	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	6,0	14,8	3
2. Organización interna que responde a las necesidades institucionales y educativas.	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	4,0	9,9	6
3. Malla curricular que se adapta a las necesidades específicas de los estudiantes.	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,5	3,7	8
4. Educación personalizada.	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,5	4,5	11,1	5
5. Dirección Flexible al cambio.	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	7,0	17,3	2
6. Material didáctico adecuado.	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,5	3,7	9
7. Afinidad en la relación con la comunidad educativa.	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	6,0	14,8	4
8. El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo.	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	7,5	18,5	1
9. Elaboración de proyectos para despertar el interés investigativo en los estudiantes.	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	2,5	6,2	7
TOTAL										40,5	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del Macro Ambiente

Tabla 4 Holmes Ambiente Externo Oportunidades"Bilingüe Ecuador"

Tabla 5- Matriz de Holmes Factores Internos Debilidades

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES												
DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUMA	%	ORDEN
1. Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	4,5	11,1	5
2. Infraestructura alquilada.	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	3,0	7,4	9
3. Infraestructura pequeña para las necesidades de la escuela y para la cantidad de estudiantes.	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	5,0	12,3	3
4. Falta de una biblioteca.	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	4,5	11,1	4
5. Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano.	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	6,5	16,0	1
6. Falta de actividades de integración de personal.	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	5,0	12,3	2
7. Falta de conocimiento en el trato a niños con alguna discapacidad.	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	4,5	11,1	6
8. Falta de cumplimiento en el horario de clases por parte de algunos maestros.	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	4,0	9,9	7
9. Falta de un departamento médico.	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	3,5	8,6	8
TOTAL										40,5	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del Macro Ambiente

Tabla 5 Holmes Ambiente Externo Amenazas "Bilingüe Ecuador"

3.1.1.7.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

En esta matriz se puede evaluar los factores internos, de manera que se puede clarificar si la empresa está o no dentro de un nivel competente para el establecimiento de nuevas estrategias.

El peso establecido va desde 0 que representa lo menos importante y el 1 es muy importante.

Tabla 6- Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIF.	POND.
El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo	0,12	4	0,48
Dirección Flexible al cambio.	0,1	4	0,4
Docentes con un alto nivel de compromiso.	0,09	3	0,27
Afinidad en la relación con la comunidad educativa.	0,11	3	0,33
Educación personalizada.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano.	0,11	1	0,11
Falta de actividades de integración de personal.	0,09	2	0,18
Infraestructura pequeña para las necesidades de la escuela y para la cantidad de estudiantes.	0,11	2	0,22
Falta de una biblioteca.	0,1	3	0,3
Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.	0,09	3	0,27
TOTALES	1		2,8

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Tablas 4 y 5

Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos "Bilingüe Ecuador"

El promedio para la comparación de los resultados es de 2.50, en este punto la institución se encuentra en mínimo grado por encima de la media al obtener un valor de 2,8 y esto refleja que la misma esta en un punto estable pero que debe trabajar más en sus debilidades.

3.1.1.8 Hoja de Trabajo FODA

Con los datos analizados anteriormente es mucho más fácil identificar los factores que intervienen directa e indirectamente en el funcionamiento de la Institución, donde:

Fortalezas

Estas fortalezas son los elementos positivos de la institución, sobre los cuales tiene control y que reflejan una ventaja ante la competencia.

Debilidades

Las debilidades afectan negativa y directamente el desempeño de las actividades de la institución.

Oportunidades

Las oportunidades son generadas en el ambiente externo y son elementos directos que pueden afectar de manera positiva en el desempeño de las actividades de la institución.

Amenazas

Al igual que las oportunidades, las amenazas se generan en el ambiente externo donde influyen las tendencias y eventos relacionados con el país, sus gobernantes, políticas y demás factores que pueden afectar de forma específica o general a la organización. Estos factores no son controlables desde el manejo de la institución.

Con los procedimientos realizados en los puntos **3.1.1.2.1** y **3.1.1.5.1** de este capítulo, se ha obtenido como resultado la siguiente tabla:

Tabla 7- Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1	D1
El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo.	Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano.
F2	D2
Dirección Flexible al cambio.	Falta de actividades de integración de personal.
F3	D3
Docentes con un alto nivel de compromiso.	Infraestructura pequeña para las necesidades de la escuela y para la cantidad de estudiantes.
F4	D4
Afinidad en la relación con la comunidad educativa.	Falta de una biblioteca.
F5	D5
Educación personalizada.	Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.
OPORTUNIDADES	
O1	A1
Supervisión permanente otorgada por el gobierno.	Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de los padres de familia
O2	A2
Exigencia legal para la autoevaluación y capacitación profesional continua.	Alto índice de inseguridad a nivel nacional.
O3	A3
Nuevas metodologías y avances de la pedagogía y la psicología educativa.	Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento académico.
O4	A4
Cambio e innovación tecnológica de aprendizaje.	Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.
O5	A5
Escasa presencia de planteles similares, por el sector.	Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Tabla 3 y 6
Tabla 7 Hoja de Trabajo FODA "Bilingüe Ecuador"

3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el Direccionamiento Estratégico se desarrolla y plasma la visión, misión, valores y principios organizacionales con la que “Bilingüe Ecuador” contará en el futuro para el mejor funcionamiento de su establecimiento y el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.2.1 Filosofía Empresarial

3.1.2.1.1 La Visión

VISIÓN

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” para el 2015 deberá ser una institución reconocida por brindar a los estudiantes una educación de calidad, contando con un sistema continuo de capacitación de su personal Docente y Administrativo, el cual encamine a su recurso humano a entregar un excelente aprendizaje y a la vez integrando a los padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa en un equipo sólido que promueva una participación consciente y activa en el proceso de formación de los estudiantes como miembros de la social actual.

3.1.2.1.2 La Misión

MISIÓN

Respaldar el desarrollo integral de nuestros estudiantes, basando la enseñanza en valores, promoviendo la justicia y solidaridad; contando con un recurso humano altamente capacitado y motivado que cumplan con los estándares establecidos por las leyes ecuatorianas.

3.1.2.1.3 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales siempre se encuentran presentes y constituyen factores imprescindibles, los cuales van a determinar el comportamiento de los individuos.

Para “Bilingüe Ecuador” se establecen los siguientes valores, los cuales representan las actuales condiciones en las que ésta institución desarrolla sus actividades.

- **RESPECTO** Tratar a cada persona como un ser único y valioso, apreciando sus ideas y habilidades.
- **HONESTIDAD** Decir la verdad.
- **LIBERTAD** Valorar y respetar a cada persona por sus pensamientos y comportamientos.
- **COLABORACIÓN** Ayudar a los demás, de forma afectuosa y responsable.
- **RESPONSABILIDAD** Cumplir a cabalidad con el trabajo designado, optimizando el tiempo y los recursos.
- **COMPROMISO** Interés por cumplir con la misión institucional, apegándose a los reglamentos internos y externos.

3.1.2.1.4 Principios Organizacionales

En el Ecuador actual la educación va tomando mayor fuerza y mayor aportación tanto social como política, es por esto que la Institución declara que la educación que se imparte sea basada en ciertos principios claros:

- La educación debe orientarse y basarse en el diálogo, no en discusiones ni en malos entendidos.
- Por medio de la educación promover la aceptación a los cambios sociales y económicos actuales.
- Promover la paz y libertad personal, con el fin de actuar con conciencia social.

- Formar a los estudiantes con opinión personal mediante la práctica de la crítica constructiva.
- Educar en valores para mejorar la sociedad.
- Mediante la educación desarrollar la capacidad y habilidad de trabajar en equipo.
- Usar apropiadamente los recursos humanos y materiales, para mantener un alto nivel competitivo.
- Desarrollo de condiciones y técnicas adecuadas para la constante capacitación del recurso humano.

3.1.2.1.5 Análisis Estratégico

En el siguiente análisis estratégico se relacionan las variables FODA con las perspectivas del cuadro de mando integral.

Donde F= Financiera; C=Clientes; P= Procesos Internos y A= Aprendizaje.

Tabla 8- Análisis Estratégico

ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
FORTALEZAS	
F	Infraestructura pequeña. Falta de una biblioteca.
C	Educación personalizada. El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo.
P	Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.
A	Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano. Falta de actividades de integración de personal.
OPORTUNIDADES	
F	Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de los padres de familia.
C	Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento académico. Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.
P	Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.
A	Alto índice de inseguridad a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Tabla 7
Tabla 8 Análisis Estratégico "Bilingüe Ecuador"

3.1.2.2 Formulación Estratégica

3.1.2.2.1 Identificación de Estrategias Alternativas

Se ha realizado la siguiente matriz de relación con el fin de construir las estrategias corporativas más adecuadas y reales utilizando como base la matriz FODA que se ha elaborado anteriormente.

En esta matriz de relación se puede disminuir el número de estrategias, y permite establecer las que tengan mayor de nivel de relación entre los factores analizados.

Tabla 9- Matriz de Relación para establecer Estrategias

MATRIZ DE RELACIÓN PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS										
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1	Supervisión permanente otorgada por el gobierno.	Exigencia legal para la autoevaluación y capacitación profesional continua.	Nuevas metodologías y avances de la pedagogía y la psicología educativa.	Cambio e innovación tecnológica de aprendizaje.	Escasa presencia de planteles similares, por el sector.	Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de la	Alto índice de inseguridad a nivel nacional.	Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento	Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.	Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.
F2	El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo.	1	3	3	5	9	3	5	5	5
F3	Dirección Flexible al cambio.	5	5	9	9	5	5	9	9	9
F4	Docentes con un alto nivel de compromiso.	9	9	5	5	5	3	3	5	5
F5	Afinidad en la relación con la comunidad educativa.	3	3	5	5	3	5	1	5	5
D1	Educación personalizada.	5	5	5	5	3	5	3	3	3
D2	Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano.	9	9	5	5	3	3	3	3	3
D3	Falta de actividades de integración de personal.	5	5	5	5	9	1	1	3	3
D4	Infraestructura pequeña para las necesidades de la escuela y para la cantidad de estudiantes.	9	5	3	5	5	5	3	3	3
D5	Falta de una biblioteca.	5	5	9	9	3	5	5	5	5
D5	Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.	5	3	5	5	5	3	3	3	1

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en Tabla 7
Tabla 9 De Relación "Bilingüe Ecuador"

PONDERACIÓN:
1 - BAJA RELACIÓN
3 - MEDIANA RELACIÓN
5 - ALTA RELACIÓN
9 - MUY ALTA RELACIÓN

3.1.2.2.1.1 Matriz FODA

Con todos los criterios identificados y planteados anteriormente, a continuación se presenta la Matriz FODA, que indica las posibles combinaciones de estrategias que se pueden realizar.

Tabla 10- Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	D1	D2	D3
	F1	El sistema educativo se ajusta a las necesidades de los padres y madres que trabajan a tiempo completo.	D1	Ausencia de Planes de Capacitación para el Recurso Humano.	
	F2	Dirección Flexible al cambio.	D2	Falta de actividades de integración de personal.	
	F3	Docentes con un alto nivel de compromiso.	D3	Infraestructura pequeña para las necesidades de la escuela y para la cantidad de estudiantes.	
	F4	Afinidad en la relación con la comunidad educativa.	D4	Falta de una biblioteca.	
	F5	Educación personalizada.	D5	Poca participación en eventos académicos con otras instituciones.	
		OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1		Supervisión permanente otorgada por el gobierno.			
O2		Exigencia legal para la autoevaluación y capacitación profesional continua.	F1; O5		F1; OA1
O3		Nuevas metodologías y avances de la pedagogía y la psicología educativa.	F2; O3, O4 F3; O1, O2		F2; A1, A3, A4, A5
O4		Cambio e innovación tecnológica de aprendizaje.			
O5		Escasa presencia de planteles similares, por el sector.			
		AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1		Alto índice de incumplimiento en las obligaciones económicas por parte de los padres de familia	D1; O1, O2 D2; O5 D3; O1 D4; O3, O4		
A2		Alto índice de inseguridad a nivel nacional.			
A3		Poca colaboración de los padres de familia, en lo que se refiere al rendimiento académico.			
A4		Poca asistencia de los padres de familia a los actos y reuniones programadas.			
A5		Asistencia irregular e impuntualidad de algunos estudiantes.			

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en Tabla 9
Tabla 10 FODA "Bilingüe Ecuador"

Luego del análisis de las combinaciones más adecuadas de los criterios de la matriz FODA, se han considerado las siguientes estrategias que se ajustan a las posibilidades reales de la institución.

Tabla 11- Resumen de Estrategias

RESUMEN DE ESTRATEGIAS	
FO1	Realizar alianzas estratégicas con planteles similares para investigar a fondo los avances de pedagogía y psicología educativa.
FO2	Establecer un calendario de talleres para la formación tecnológica de todo el personal.
FA1	Crear un programa de seguridad ciudadana donde participe la comunidad educativa en conjunto con los representantes de la policía nacional.
FA2	Mejorar el acceso a nuevas tecnologías para incentivar a los estudiantes.
FA3	Crear un sistema que optimice el tiempo de espera en la recaudación de valores por concepto de pensiones y cuotas.
DO1	Desarrollar un plan de capacitación, y motivación del recurso humano de la institución.
DO2	Establecer un cronograma de actividades de integración del personal para mejorar el clima laboral.
DO3	Investigar el auspicio para la creación de una biblioteca moderna.
DO4	Crear un sistema que optimice el tiempo de llegada de los alumnos.
DO5	Mejorar en la medida de lo posible las instalaciones físicas de la institución, que permita cumplir con los requerimientos legales.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en Tabla 10
Tabla 11 Resumen de Estrategias "Bilingüe Ecuador"

3.1.2.3 Alineamiento Estratégico

Dentro del proceso del alineamiento estratégico los objetivos y las estrategias se acoplan con el fin de lograr el mejor impacto posible dentro de la organización.

3.1.2.3.1 Identificación de Objetivos

3.1.2.3.1.1 Objetivos Estratégicos

Con la formulación de los siguientes objetivos se busca cumplir con la misión de “Bilingüe Ecuador”.

1. Mejorar el rendimiento profesional del recurso humano.
2. Incrementar la satisfacción de los estudiantes y sus representantes, reforzando la comunicación con los mismos.
3. Optimizar la enseñanza que se imparte en el establecimiento.
4. Actualizar continuamente el área tecnológica de la institución.

3.1.2.3.1.2 Objetivos por Perspectivas

3.1.2.3.1.2.1 Perspectiva Financiera

- Optimizar la distribución de los ingresos de la institución.
- Disminuir el tiempo de espera en la recaudación de pensiones y demás valores.

3.1.2.3.1.2.2 Perspectiva de Clientes

- Fortalecer las relaciones con los padres de familia.
- Mejorar la participación de la institución a nivel educativo y social.

3.1.2.3.1.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

- Mejorar los procesos internos tanto en lo académico como en lo administrativo para elevar la eficiencia de la entidad.
- Incrementar nuevos sistemas para el mejor control de datos e información institucional.

3.1.2.3.1.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Crear un programa de capacitación para todo el recurso humano que colabora con esta institución.
- Mejorar el clima organizacional.

Según el modelo del Cuadro de Mando Integral, las estrategias deben estar directamente relacionadas con los objetivos diseñados para las cuatro perspectivas como son: la financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje.

La interrelación de los objetivos por perspectivas con las estrategias se encuentra reflejada en la siguiente tabla.

Tabla 12- Objetivos Estratégicos por Perspectivas

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS	APRENDIZAJE
Realizar alianzas estratégicas con planteles similares para investigar a fondo los avances de pedagogía y psicología educativa.				
Establecer un calendario de talleres para la formación tecnológica de todo el personal.				
Crear un programa de seguridad ciudadana donde participe la comunidad educativa en conjunto con los representantes de la policía nacional.				
Mejorar el acceso a nuevas tecnologías para incentivar a los estudiantes.				
Crear un sistema que optimice el tiempo de espera en la recaudación de valores por concepto de pensiones y cuotas.				
Desarrollar un plan de capacitación, y motivación del recurso humano de la institución.				
Establecer un cronograma de actividades de integración del personal para mejorar el clima laboral.				
Investigar el auspicio para la creación de una biblioteca moderna.				
Crear un sistema que optimice el tiempo de llegada de los alumnos.				
Mejorar en la medida de lo posible las instalaciones físicas de la institución, que permita cumplir con los requerimientos legales.				

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en Tabla 11
Tabla 12 Objetivos Estratégicos por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"

3.1.2.3.1.3 Perspectiva Financiera

Optimizar la distribución de los ingresos por parte de matrículas, pensiones y cuotas anuales; se logrará cumplir con este objetivo al contar con una dirección flexible que tome en cuenta los criterios tanto de los integrantes internos como de los externos de la organización, logrando así cumplir con los estándares establecidos para el mejor funcionamiento y aceptación de la institución.

Disminuir el tiempo de espera en la recaudación de pensiones y demás valores; creando un sistema que ayude a realizar un análisis preciso de la situación económica familiar de cada estudiante, donde se establezca los motivos de retrasos y dar solución a los mismos.

3.1.2.3.1.4 Perspectiva de Clientes

Fortalecer las relaciones con los padres de familia; esto se logrará realizando charlas donde los mismos puedan expresar sus necesidades, cuestionamientos y recomendaciones sobre el proceso educativo, así se sentirán más integrados a la institución.

Mejorar la participación de la institución a nivel educativo y social; realizando alianzas estratégicas con otras instituciones que le permitan participar de manera más activa en diferentes actividades académicas y culturales, dándole así un mayor reconocimiento a nivel educativo.

3.1.2.3.1.5 Perspectiva de Procesos Internos

Mejorar los procesos internos tanto en lo académico como en lo administrativo para elevar la eficiencia de la entidad; se debe mejorar en la medida de lo posible

las instalaciones físicas de la institución, lo cual representa un proceso paulatino que permitirá cumplir con los requerimientos legales.

Incrementar nuevos sistemas para el mejor control de datos e información institucional; mejorando el acceso a la investigación de nuevas tecnologías, tanto para los estudiantes como para el recurso humano.

3.1.2.3.1.6 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

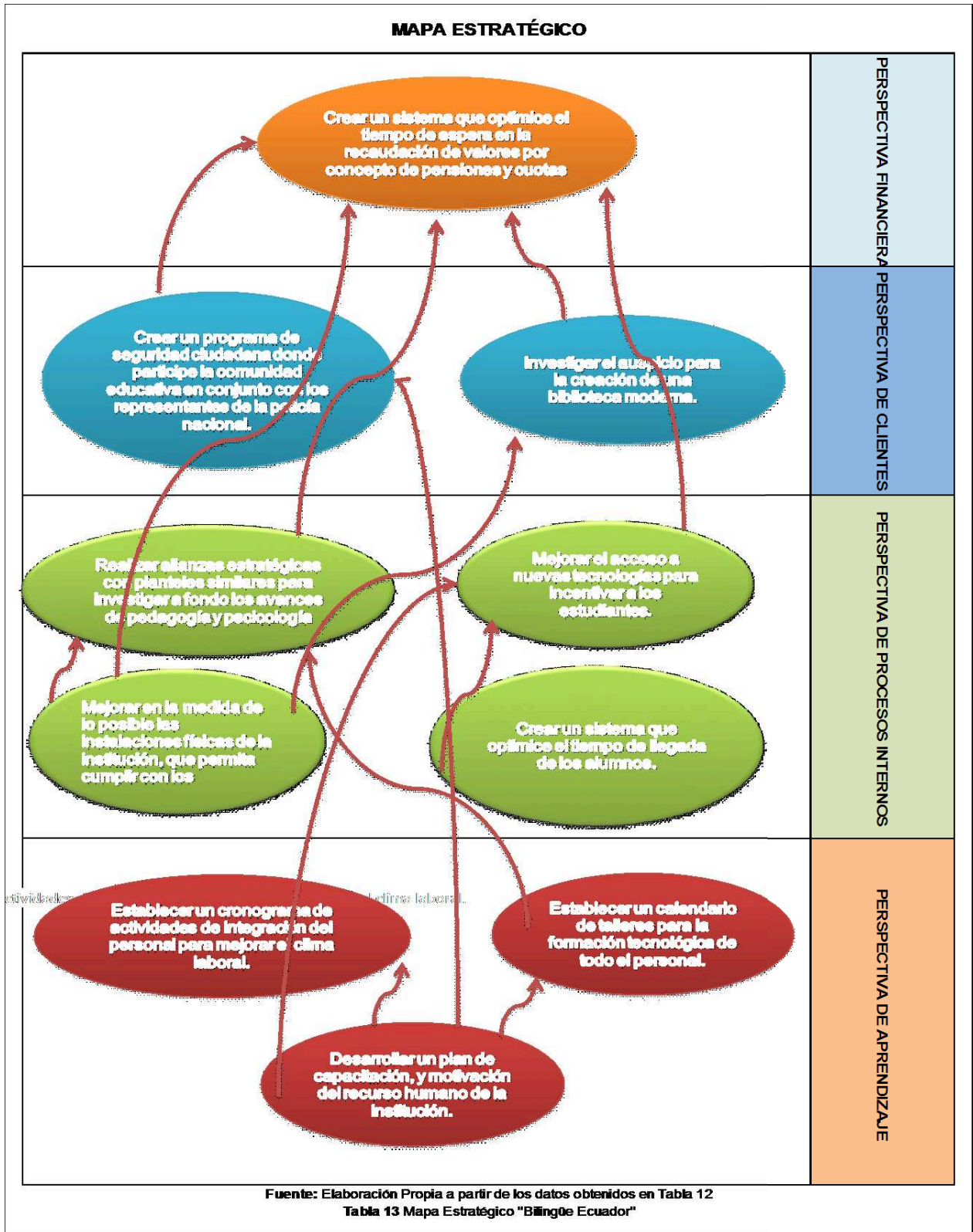
Crear un programa de capacitación para todo el recurso humano que colabora con esta institución; estableciendo un calendario de talleres para la preparación adecuada para el rendimiento óptimo en las evaluaciones por parte del gobierno; así como también desarrollar un plan de capacitación, y motivación del recurso humano de la institución para su mayor conocimiento y satisfacción; también se debe concienciar al personal para adquirir conocimientos para el trato con niños de capacidades diferentes.

Mejorar el clima organizacional; estableciendo un cronograma de actividades de integración de personal donde los colaboradores puedan convivir de manera más activa fuera de la presión que existe en su día a día y así lograr un mayor compromiso con la institución.

3.1.2.4 Mapa Estratégico

En el siguiente mapa estratégico se representa la relación entre las diferentes estrategias con los objetivos planteados anteriormente para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 13- Mapa Estratégico



3.1.2.5 Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos se establecen de acuerdo a cada perspectiva:

3.1.2.5.1 Perspectiva Financiera

Se logrará que la institución funcione de una manera más satisfactoria al contar con una **recaudación eficiente** y al **optimizar** la distribución de los ingresos por parte de matrículas, pensiones y cuotas anuales.

3.1.2.5.2 Perspectiva de Clientes

La **integración** de la comunidad educativa, es un punto fundamental para mantener las buenas relaciones y de esta manera satisfacer al cliente.

Mediante un buen **liderazgo** se puede mejorar la participación de la institución a nivel educativo y social.

3.1.2.5.3 Perspectiva de Procesos Internos

El **conocimiento** y el **avance tecnológico** es el punto básico para poder desarrollar un buen sistema de control de datos institucional.

3.1.2.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La **capacitación** es la clave para mejorar el rendimiento profesional, ya que solo de esta manera se podrá crear una mayor satisfacción organizacional y personal.

La **motivación** es el factor fundamental para la mejora del clima organizacional, logrando que los integrantes de la institución realicen sus deberes y obligaciones con mayor compromiso y predisposición.

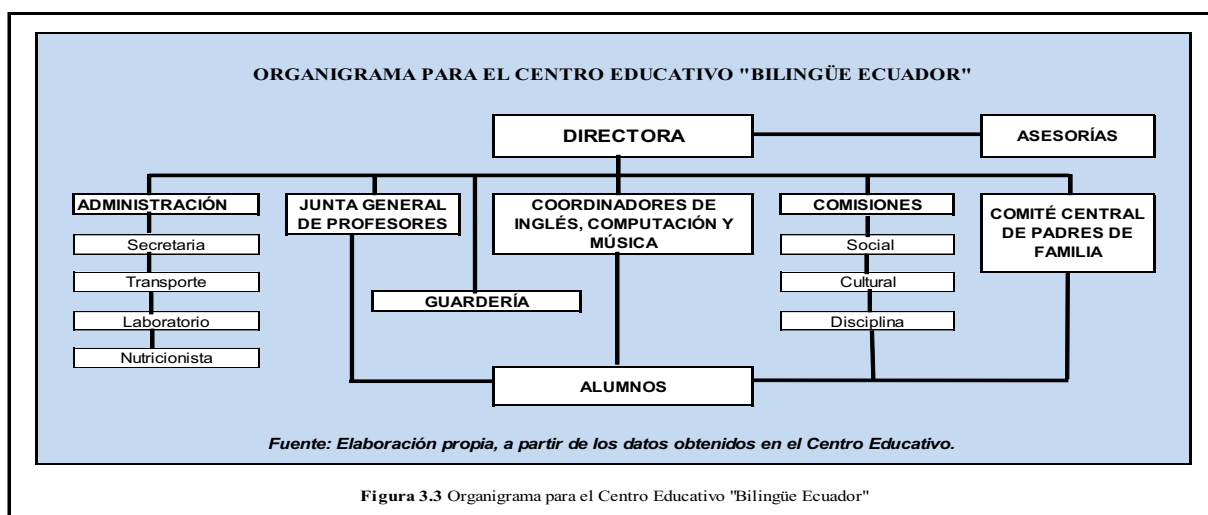
3.1.2.6 Diseño de la Estructura Organizacional

El Centro Educativo “Bilingüe Ecuador” tiene una estructura formal, porque su actividad y funciones de cada integrante están determinadas por reglamentos y contratos escritos y que cumplen ciertos requisitos, normas que a su vez deben ajustarse a las leyes vigentes con el fin de hacer legítimo su funcionamiento, por ejemplo: iniciación de actividades registrados en el Ministerio de Educación, pago de impuestos, etc.

Lo mismo ocurre con los contratos de los trabajadores y docentes, los cuales no sólo quedan documentados en la organización misma sino también en otros organismos especiales como el Ministerio de Relaciones Laborales; registros que dan cuenta de la existencia de la organización y enmarcan su accionar.

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional, distinguimos el siguiente esquema de distribución de rangos y jerarquías.

Figura 8- Organigrama para el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”



FUNCIONES DIRECTIVAS.

Relacionadas con la toma de decisiones y la representación legal del centro educativo, corresponden a la Directora y dentro de sus funciones está establecer las políticas institucionales, supervisar el trabajo de los docentes y administrativos, encabezar las reuniones, representar a la organización judicial y extrajudicialmente.

FUNCIONES MECANICAS

Se caracterizan por ser diarias y se relacionan con los trabajos de oficina.

Las funciones mecánicas son realizadas por la Secretaria.

Entre las funciones de la secretaria están: atender el teléfono, redactar cartas e informes, llevar la base de datos de clientes y teléfonos de las instituciones, organizar y administrar el sistema de archivos, atender a los Señores padres de familia y público que llega a la institución, entre otras; estas funciones se reporta directamente a la Dirección.

FUNCIONES EJECUTIVAS.

Corresponden a los docentes del centro y se relacionan con la ejecución y cumplimiento de los planes y objetivos de éste. El papel de los formadores no es tanto “enseñar” (explicar-examinar), sino ayudar a los estudiantes a “aprender a aprender” de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y a las potentes herramientas tecnológicas, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el estudiante) y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

OTRAS FUNCIONES

~ El servicio de transporte, es brindado por personal externo que de igual manera rinde cuentas a la Directora, éste se encarga de trasladar a los niños desde sus casas hasta la institución y viceversa, siempre contando con vigilancia y cuidado para los escolares. Existen dos tipos de transporte: uno para los pre-escolares que son los niños de guardería, pre-básica y primero de básica. El otro transporte es dedicado a los niños de 2^{do} hasta 7^{mo} de Básica.

~ En la función de nutrición colabora una madre de familia quien brinda el servicio de loncheras saludables a los niños que deseen y también ofrece un adecuado almuerzo a los niños que asisten a los Deberes Dirigidos luego del horario normal de clases.

~ Las comisiones de asuntos sociales y culturales se encargan de planificar y coordinar los eventos que se desarrollan en la institución. Así como también las salidas y paseos educativos.

~ La comisión de disciplina se encarga de controlar y vigilar a los niños dentro de la institución en sus actividades diarias, así como también dentro de los programas realizados dentro y fuera de la institución.

~ El comité central de padres de Familia, colabora con la realización de los programas institucionales, y es quien organiza, maneja, y garantiza la buena utilización de los aportes económicos que los padres de familia entregan a esta comisión al inicio del año escolar.

3.1.2.7 Indicadores de Gestión

Con el fin de medir el progreso de cada objetivo estratégico se deben definir medidas de actuación o indicadores de gestión.

Los indicadores reflejarán la relación entre las medidas reales frente a los estándares establecidos, y de esta manera identificar qué acciones se deben realizar para la consecución adecuada de cada objetivo.

En la siguiente tabla se presentan los indicadores de gestión más adecuados para cada objetivo estratégico por perspectiva.

Tabla 14- Indicadores de Gestión

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Perspectiva Financiera	
Optimizar la distribución de los ingresos.	Porcentaje de Utilización de Ingresos
Disminuir el tiempo de espera en la recaudación de pensiones y demás valores.	Porcentaje de Variación de Tiempo
Perspectiva de Clientes	
Fortalecer las relaciones con los padres de familia.	Índice de Satisfacción del Cliente
Mejorar la participación de la institución a nivel educativo y social.	Índice de Participación Interescolar
Perspectiva de Procesos Internos	
Mejorar los procesos internos tanto en lo académico como en lo administrativo para elevar la eficiencia de la entidad.	Índice de Desarrollo
Incrementar nuevos sistemas para el mejor control de datos e información institucional.	Innovación Tecnológica
Perspectiva de Aprendizaje y C.	
Crear un programa de capacitación para todo el recurso humano que colabora con esta institución.	Tasa de eficiencia del personal
Mejorar el clima organizacional.	Porcentaje de satisfacción y compromiso del recurso humano

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3,6 Objetivos e Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"

3.1.2.7.1 Desarrollo de Indicadores de Gestión

En los cuadros que se detallan a continuación se desarrollan los indicadores de gestión, estableciendo el objetivo o meta que persigue, los responsables, fórmulas, frecuencia de medición.

3.1.2.7.1.1 Perspectiva Financiera

Tabla 15- Indicadores de Gestión Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN
Optimizar la distribución de los ingresos.	Porcentaje de Utilización de Ingresos	Disminuir el tiempo de espera en la recaudación de pensiones y demás valores.	Porcentaje de Variación de Tiempo
RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Dirección	Quimestral	Administrativo	Quimestral
	DESCRIPCIÓN		DESCRIPCIÓN
	Permite percibir el uso de los ingresos.		Permite percibir el tiempo de espera en recaudación de
CÁLCULO			
$PUI = \frac{\text{Ingresos Utilizados}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$		$PVT = \frac{\text{Tiempo de año anterior}}{\text{Tiempo de espera año en curso}} * 100$	
Unidad de Medida: Porcentaje			
Fuente: Elaboración Propia		Fuente: Elaboración Propia	
Tabla 3.7 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"		Tabla 3.8 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"	

3.1.2.7.1.2 Perspectiva de Clientes

Tabla 16- Indicadores de Gestión Perspectiva de Clientes

Perspectiva de Clientes			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN
Fortalecer las relaciones con los padres de familia.	Índice de Satisfacción del Cliente	Mejorar la participación de la institución a nivel educativo y social.	Índice de Participación Interescolar
RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Administración	Quimestral	Dirección	Indica la frecuencia de participación interescolar.
CÁLCULO			
$SC = \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$		$IPI = \frac{\text{Participaciones Cumplidas}}{\text{P. participaciones Programadas}} * 100$	
Unidad de Medida: Porcentaje			
Fuente: Elaboración Propia		Fuente: Elaboración Propia	
Tabla 3,9 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"		Tabla 3,10 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"	

3.1.2.7.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 17- Indicadores de Gestión Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Procesos Internos			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN
Mejorar los procesos internos tanto en lo académico como en lo administrativo para elevar la eficiencia de la entidad.	Índice de Desarrollo	Incrementar nuevos sistemas para el mejor control de datos e información institucional.	Innovación Tecnológica
RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Dirección	Anual	Dirección	Determina el número de sistemas de control.
CÁLCULO			
$ID = \frac{P.I. Ejecutados}{P.I. Programados} * 100$		Número de sistemas de Control	
Unidad de Medida: Pocerntaje			
Fuente: Elaboración Propia			
Tabla 3,11 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"			
Unidad de Medida: Número			
Fuente: Elaboración Propia			
Tabla 3,12 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"			

3.1.2.7.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 18- Indicadores de Gestión Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Crear un programa de capacitación para todo el recurso humano que colabore con esta institución.	Tasa de eficiencia del personal	Dirección	Mide la eficiencia del personal
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Quimestral		Dirección	Mide el grado de rendimiento y compromiso en relación al trabajo en equipo.
CÁLCULO			
$TPE = \frac{\text{Eficiencia Real}}{\text{Eficiencia}} * 100$			
Unidad de Medida: Porcentaje			
Fuente: Elaboración Propia			
Tabla 3,13 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Mejorar el clima organizacional.	Porcentaje de satisfacción y compromiso del recurso humano	Dirección	Mide el grado de rendimiento y compromiso en relación al trabajo en equipo.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Anual		Dirección	Mide el grado de rendimiento y compromiso en relación al trabajo en equipo.
CÁLCULO			
$SRH = \frac{\text{Personal Satisfecho}}{\text{Total de Personal}} * 100$			
Unidad de Medida: Porcentaje			
Fuente: Elaboración Propia			
Tabla 3,14 Desarrollo de Indicadores de Gestión por Perspectivas "Bilingüe Ecuador"			

3.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para el desarrollo del Programa de Capacitación se dio mayor énfasis a los temas relacionados con el crecimiento de la persona por sobre la mejora de sus habilidades específicas para el desempeño en el puesto de trabajo. También se consideró prioritario por tratarse de un elemento clave para la sensibilización y motivación del personal y para el posicionamiento de las nuevas tecnologías dentro de la organización. También se dio un lugar para el nuevo desarrollo del reciclaje y la reutilización de los materiales de papel que se desechan en las instituciones de este tipo.

Tabla 19- Desarrollo del Programa de Capacitación

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO DEL CENTRO EDUCATIVO "BILINGÜE ECUADOR"

TEMA 1 : TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		CAPACITADOR: Especialista en Tecnología y Comunicaciones		TIEMPO DE DURACIÓN: 8 horas	
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACIÓN
Que el Recurso Humano utilice la tecnología para mejorar sus actividades profesionales.	Incentivar al Recurso Humano para participar activamente en actualizaciones tecnológicas y así mejorar su capacidad investigativa. Lograr que el recurso humano sea capaz de hacer un uso razonado de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen.	Nuevas técnicas de información. Nuevas tecnologías de comunicación. La información y comunicación como una herramienta básica de actualización.	Conferencia Casos Prácticos	In focus Folleto	* Asistencia. * Dominio del Tema. * Aplicabilidad del aprendizaje en el área laboral. * Conducta

TEMA 2 : MANEJO DE NECESIDADES ESPECIALES EN LOS NIÑOS		CAPACITADOR: Psicóloga Infantil Especializada.		TIEMPO DE DURACIÓN: 10 horas	
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACIÓN
Mejorar la vida escolar de los niños que presentan dificultades escolares en el aula regular.	Dar a conocer el óptimo manejo de niños con capacidades diferentes. Crear conciencia de la inclusión de este tipo de niños.	Problemas de aprendizaje Maltrato infantil Déficit de atención con hiperactividad. Alteraciones en el desarrollo.	Conferencias Estudios de Casos	In focus Folleto Videos	* Asistencia. * Dominio del Tema. * Conducta * Tolerancia

Continúa...

Continuación

TEMA 3 : MEJORA DEL CLIMA LABORAL			CAPACITADOR: Consultor Especializado		TIEMPO DE DURACIÓN: 4 horas
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACIÓN
Fortalecer la confianza del empleado en la organización y en la integración interpersonal	Mejorar el clima laboral de la organización.	Gestión de personal equitativa y uniforme en la organización.	Conferencias Exposiciones en grupo.	In focus Folleto	* Asistencia. * Dominio del Tema.
	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la organización.	Actividades de integración. Planificación, comunicación y Trabajo en equipo.	Estudios de Casos.	Videos	* Conducta * Tolerancia

TEMA 4 : MANEJO Y RECICLAJE DE LA BASURA			CAPACITADOR: Especialista en reciclaje y manejo de desperdicios de papel.		TIEMPO DE DURACIÓN: 10 horas
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACIÓN
Promover la participación en temas referentes al reciclaje de basura para preservar nuestro medio ambiente.	Motivar al recurso humano sobre aspectos de prevención de la contaminación.	El Reciclaje. Manejo de desperdicios de papel.	Charlas Trabajos en equipo	In focus Folleto	* Asistencia.
	Sensibilizar a la participación activa en acciones del reciclado de basura.	Identificación de distintos Materiales. Reutilización de materiales. Elaboración de materiales con productos reutilizables.			* Conducta

Continúa...

Continuación

TEMA 5 : RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION		CAPACITADOR: Consultores Especialistas.		TIEMPO DE DURACIÓN: 4 horas	
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS MATERIALES	
Contar con un recurso humano motivado.	Identificar los logros individuales y de equipo.	La Motivación. La Comunicación.	Charlas Estudio de Casos	In focus Folletos	* Asistencia. * Dominio del Tema.
	Implementar el reconocimiento al esfuerzo, y creatividad.	Control de Estrés. Características de la Conducta.	Interacciones personales	Videos	* Conducta * Tolerancia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3,15 Propuesta del Programa de Capacitación "Bilingüe Ecuador"

3.3 PRESUPUESTO

Tabla 20- Presupuesto para la Capacitación

PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN PROPUESTA PARA EL CENTRO EDUCATIVO "BILINGÜE ECUADOR"									
	RECURSOS MATERIALES			RECURSOS TECNOLOGICOS			RECURSOS HUMANOS		
	RECURSOS	UNIDAD	VALOR	RECURSOS	UNIDAD	VALOR	RECURSOS	VALOR	
TEMA # 1	Espacio Físico	Existe	-	In focus	Existe	-	Especialista en Tecnología y Comunicaciones	250	
	Pizarra Líquida	Existe	-	Computadora	Existe	-			
	Folletos	15	4,5	Portatil					
TEMA # 2	Espacio Físico	Existe	-	In focus	Existe	-	Psicóloga Infantil Especializada.	350	
	Pizarra Líquida	Existe	-	Computadora	Existe	-			
	Folletos	15	7,5	Portatil	1	15			
TEMA # 3	Espacio Físico	Existe	-	In focus	Existe	-	Consultor Especializado	-	
	Pizarra Líquida	Existe	-	Computadora	Existe	-			
	Folletos	15	7,5	Portatil	1	10			
TEMA # 4	Espacio Físico	Existe	-	In focus	Existe	-	Especialista en reciclaje y manejo de	250	
	Pizarra Líquida	Existe	-	Computadora	Existe	-			
	Papel Bond	15	3,75	Portatil					
TEMA # 5	Espacio Físico	Existe	-	In focus	Existe	-	Consultor Especializado	-	
	Pizarra Líquida	Existe	-	Computadora	Existe	-			
	Folletos	15	7,5	Portatil	1	10			
TOTAL			30,75	TOTAL			35	TOTAL	850

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3,16 Presupuesto para la capacitación del Centro Educativo "BILINGÜE ECUADOR"

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo podemos denotar los siguientes puntos:

- La estructura organizacional de la entidad es limitada, por este motivo se tiene concentración de actividades en la Dirección, lo que retrasa los procesos o autorizaciones para actividades de la entidad.
- La falta de una planificación estratégica dentro de la organización, ha generado una falta de lineamientos a seguir y a no ser eficientes en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a su vez el talento humano se ha visto afectado debido a que no se han desarrollado planes ni programas para su motivación y capacitación.
- Se observó el desconocimiento de los empleados de la entidad en lo referente a la misión, visión y objetivos institucionales así como también la razón de ser y las facultades y gestiones por parte de sus clientes internos y externos.
- Los procesos que se realizan actualmente en la entidad no se encuentran documentados lo que generan retrasos en los procesos internos.
- El sistema de administración del talento humano no se lo ha realizado a cabalidad para dar cumplimiento a las leyes, normas y reglamentos que así lo disponen.
- Mediante la investigación realizada en este proyecto, se puede comprender que una oportuna Planeación Estratégica es muy importante para establecer objetivos que reflejen el interés de las organizaciones.
- Con la Planeación Estratégica se realiza un proceso en donde todos los integrantes de la organización se orienten hacia un mismo objetivo, incrementando la fuerza interna de la empresa, que servirá de apoyo para el proceso de crecimiento y aprendizaje.

- La declaración de la Misión en la organización, es indispensable para una buena administración, ya que sus integrantes se identificarán con la razón de ser de la organización y el rumbo que la misma desea seguir.
- Con el desarrollo de la Planeación Estratégica es posible identificar los propósitos de la organización, definiéndolos como los objetivos, y así establecer parámetros para evaluar y controlar su cumplimiento en tiempo y costos.
- Mediante la Planeación Estratégica se aclara lo fundamental que es para el cumplimiento exitoso de los objetivos, la correcta formulación de estrategias que sean las más adecuadas y viables posibles.
- Al diseñar el Plan Estratégico de Capacitación para el Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”, se puede identificar varias posibilidades y estrategias que pueden ayudar a la organización a mejorar sus actividades diarias, tanto en lo académico como en lo social.
- El presente proyecto se enfocó especialmente en el tema de capacitación, dando como resultado varias alternativas para un adecuado programa, el cual abarque temas modernos y necesarios para mejorar la eficiencia de este centro educativo.
- Con la utilización del Cuadro de Mando Integral se pudo alinear de mejor manera tanto los objetivos como las estrategias hacia las cuatro perspectivas que este método presenta, así como también la definición de los indicadores de gestión que serán los que controlarán y verificarán el cumplimiento de las metas propuestas.
- Con el desarrollo de la Planeación Estratégica, los integrantes del Centro Educativo tienen una herramienta muy valiosa que involucra a todos, esto debe verse reflejado en los planes de capacitación y motivación que se propone desarrollar, cuyo principal objetivo es enriquecer y satisfacer las necesidades de los empleados y a la vez fortalecer la imagen que la empresa proyecta a sus clientes y a la vez se verá reflejado en una mayor eficiencia institucional.
- El Direccionamiento Estratégico diseñado en el presente proyecto establece una nueva estructura organizacional más acorde con la actual organización de

“Bilingüe Ecuador”, así también como sus principios organizacionales, misión y visión.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar las mejoras propuestas en el presente proyecto ya que se encuentran alineadas con los requerimientos y normas, vigentes para la capacitación del recurso humano de las entidades de este tipo, con el fin de evitar observaciones por parte de las entidades de control.
- El recurso humano es el factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos, por lo que se recomienda conservar como prioridad el mejoramiento y desarrollo del personal que trabaja en los procesos educativos que acelere el vínculo de comportamientos, conocimientos y valores para la entidad.
- Se recomienda realizar un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos como herramienta fundamental para una mejor gestión, que permita facilitar y mejorar los procesos por parte de la institución.
- Se recomienda poner en marcha el plan estratégico que se ha venido desarrollado en el proyecto, el cual está alineado con el alcance de la visión y misión institucional como mecanismo integrador de todos sus recursos, permitiéndole así el mejoramiento continuo necesario en todos sus aspectos.
- Es muy importante que para el diseño desarrollado en este proyecto, la Dirección de “Bilingüe Ecuador”, y sus integrantes, estén de acuerdo en llevarlo a cabo.
- La Dirección de “Bilingüe Ecuador” debe integrar a todos sus colaboradores para que conozcan de manera más amplia el proyecto, para lograr un mayor grado de involucramiento en las distintas tareas a ejecutarse.
- Es recomendable que se delegue a un miembro de la organización que sirva como consultor durante la implementación del programa, con el fin de que maneje el proceso y que se convierta en un soporte para acudir en caso de dudas u oposiciones.

REFERENCIAS

- Avilés, E. (2012). Enciclopedia del Ecuador. Recuperado de <http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=1903&Let>
- Bohlander, G. & Snell, S. & Sherman, S. (2001). Administración de Recursos Humanos (12ª. Ed.). México: International Thomson Editores.
- Carreto, J. (2008). Planeación Estratégica. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5ª. Ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Corrales, R. (2006). Puede aplicarse el Balanced ScoreCard en una pyme? Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/puede_aplicarse_el_balanced_scorecard_en_una_pyme
- Díaz, L. (2005). Análisis y Planeamiento. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- El Universo (2012). Evaluación escolar girará en torno a cuatro parámetros Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2012/04/20/1/1355/evaluacion-escolar-girara-torno-cuatro-parametros.html>
- e-educate (2012). Proyectos Más Tecnología. Recuperado de <http://www.e-educate.org/proyectos-mas-tecnologia>
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9ª. Ed.). México: Prentice Hall.
- Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Asistencia Escolar Recuperado de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1251&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Ecuador en Cifras: Condición de Alfabetismo. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html#>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración, Una perspectiva global (11 a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Recuperado de <http://www.educacion.gob.ec/legislacion-educativa/loei.html>
- Ministerio de Educación Ecuador. (2012). SÍTEC. Recuperado de <http://www.educacion.gob.ec/tecnologia-para-la-educacion.html>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (1994). Ecuador Sistemas Educativos Nacionales. Recuperado de: <http://www.oei.es/quipu/ecuador/index.html#sis>
- Ortiz, A. (2004), Didáctica Lúdica. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos28/didactica-ludica/didactica-ludica.shtml>
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal (4ª. Ed.). Recuperado de: http://books.google.ch/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- TALLERSURZARAGOZA. (2009). Educación en Ecuador. Recuperado de <http://tallersurzaragoza.wordpress.com/2009/11/23/educacion-en-ecuador/>
- Torres, G. (2008), Modelos Pedagógicos. Recuperado de <http://gingermariatorres.wordpress.com/modelos-pedagogicos/>

ANEXOS

ANEXO 1- Ley Orgánica de Educación Intercultural: Títulos I y II

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL TÍTULO I DE LOS PRINCIPIOS GENERALES CAPÍTULO ÚNICO DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES

Art. 1.- **Ámbito.**- La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación.

Se exceptúa del ámbito de esta Ley a la educación superior, que se rige por su propia normativa y con la cual se articula de conformidad con la Constitución de la República, la Ley y los actos de la autoridad competente.

Art. 2.- **Principios.**- La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo:

a. **Universalidad.**- La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos;

b. **Educación para el cambio.**- La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes, como centro del

proceso de aprendizajes y sujetos de derecho; y se organiza sobre la base de los principios constitucionales;

c. Libertad.- La educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades. El Estado garantizará la pluralidad en la oferta educativa;

d. Interés superior de los niños, niñas y adolescentes.- El interés superior de los niños, niñas y adolescentes, está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto de sus derechos e impone a todas las instituciones y autoridades, públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su atención. Nadie podrá invocarlo contra norma expresa y sin escuchar previamente la opinión del niño, niña o adolescente involucrado, que esté en condiciones de expresarla;

e. Atención prioritaria.- Atención e integración prioritaria y especializada de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad o que padezcan enfermedades catastróficas de alta complejidad;

f. Desarrollo de procesos.- Los niveles educativos deben adecuarse a ciclos de vida de las personas, a su desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz, capacidades, ámbito cultural y lingüístico, sus necesidades y las del país, atendiendo de manera particular la igualdad real de grupos poblacionales históricamente excluidos o cuyas desventajas se mantienen vigentes, como son las personas y grupos de atención prioritaria previstos en la Constitución de la República;

g. Aprendizaje permanente.- La concepción de la educación como un aprendizaje permanente, que se desarrolla a lo largo de toda la vida;

h. Inter aprendizaje y multiaprendizaje.- Se considera al interaprendizaje y multiaprendizaje como instrumentos para potenciar las capacidades humanas por medio de la cultura, el deporte, el acceso a la información y sus tecnologías, la comunicación y el conocimiento, para alcanzar niveles de desarrollo personal y colectivo;

i. Educación en valores.- La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y

creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación;

j. Garantizar el derecho de las personas a una educación libre de violencia de género, que promueva la coeducación;

k. Enfoque en derechos.- La acción, práctica y contenidos educativos deben centrar su acción en las personas y sus derechos. La educación deberá incluir el conocimiento de los derechos, sus mecanismos de protección y exigibilidad, ejercicio responsable, reconocimiento y respeto a las diversidades, en un marco de libertad, dignidad, equidad social, cultural e igualdad de género;

l. Igualdad de género.- La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Se garantizan medidas de acción afirmativa para efectivizar el ejercicio del derecho a la educación sin discriminación de ningún tipo;

m. Educación para la democracia.- Los establecimientos educativos son espacios democráticos de ejercicio de los derechos humanos y promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad, transmisores y creadores de conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social, la participación, la integración social, nacional, andina, latinoamericana y mundial;

n. Comunidad de aprendizaje- La educación tiene entre sus conceptos aquel que reconoce a la sociedad como un ente que aprende y enseña y se fundamenta en la comunidad de aprendizaje entre docentes y educandos, considerada como espacios de diálogo social e intercultural e intercambio de aprendizajes y saberes;

o. Participación ciudadana.- La participación ciudadana se concibe como protagonista de la comunidad educativa en la organización, gobierno, funcionamiento, toma de decisiones, planificación, gestión y rendición de cuentas en los asuntos inherentes al ámbito educativo, así como sus instancias y establecimientos. Comprende además el fomento de las capacidades y la provisión de herramientas para la formación en ciudadanía y el ejercicio del derecho a la participación efectiva;

p. Corresponsabilidad.- La educación demanda corresponsabilidad en la formación e instrucción de las niñas, niños y adolescentes y el esfuerzo compartido de estudiantes, familias, docentes, centros educativos, comunidad, instituciones del Estado, medios de comunicación y el conjunto de la sociedad, que se orientarán por los principios de esta ley;

q. Motivación.- Se promueve el esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, como factor esencial de calidad de la educación;

r. Evaluación.- Se establece la evaluación integral como un proceso permanente y participativo del Sistema Educativo Nacional;

s. Flexibilidad.- La educación tendrá una flexibilidad que le permita adecuarse a las diversidades y realidades locales y globales, preservando la identidad nacional y la diversidad cultural, para asumirlas e integrarlas en el concierto educativo nacional, tanto en sus conceptos como en sus contenidos, base científica - tecnológica y modelos de gestión;

t. Cultura de paz y solución de conflictos.- El ejercicio del derecho a la educación debe orientarse a construir una sociedad justa, una cultura de paz y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos, en todos los espacios de la vida personal, escolar, familiar y social. Se exceptúan todas aquellas acciones y omisiones sujetas a la normatividad penal y a las materias no transigibles de conformidad con la Constitución de la República y la Ley;

u. Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos.- Se establece a la investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica;

v. Equidad e inclusión.- La equidad e inclusión aseguran a todas las personas el acceso, permanencia y culminación en el Sistema Educativo. Garantiza la igualdad de oportunidades a comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos con necesidades educativas especiales y desarrolla una ética de la inclusión con medidas de acción

afirmativa y una cultura escolar incluyente en la teoría y la práctica en base a la equidad, erradicando toda forma de discriminación;

w. Calidad y calidez.- Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes;

x. Integralidad.- La integralidad reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones;

y. Laicismo.- Se garantiza la educación pública laica, se respeta y mantiene la independencia frente a las religiones, cultos y doctrinas, evitando la imposición de cualquiera de ellos, para garantizar la libertad de conciencia de los miembros de la comunidad educativa;

z. Interculturalidad y plurinacionalidad.- La interculturalidad y plurinacionalidad garantizan a los actores del Sistema el conocimiento, el reconocimiento, el respeto, la valoración, la recreación de las diferentes nacionalidades, culturas y pueblos que conforman el Ecuador y el mundo; así como sus saberes ancestrales, propugnando la unidad en la diversidad, propiciando el diálogo intercultural e intercultural, y propendiendo a la valoración de las formas y usos de las diferentes culturas que sean consonantes con los derechos humanos;

aa. Identidades culturales.- Se garantiza el derecho de las personas a una educación que les permita construir y desarrollar su propia identidad cultural, su libertad de elección y adscripción identitaria, proveyendo a los y las estudiantes el espacio para la reflexión, visibilización, fortalecimiento y el robustecimiento de su cultura;

bb. Plurilingüismo.- Se reconoce el derecho de todas las personas, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades a formarse en su propia lengua y en los

idiomas oficiales de relación intercultural; así como en otros de relación con la comunidad internacional;

cc. Pluralismo político e ideológico.- Se garantiza un enfoque pluralista de las diversas corrientes e ideologías del pensamiento universal. Se prohíbe el adoctrinamiento y el proselitismo tanto en sus contenidos como en sus prácticas;

dd. Articulación.- Se establece la conexión, fluidez, gradación curricular entre niveles del sistema, desde lo macro hasta lo micro-curricular, con enlaces en los distintos niveles educativos y sistemas y subsistemas del País;

ee. Unicidad y apertura.- El Sistema Educativo es único, articulado y rectorado por la Autoridad Educativa Nacional, guiado por una visión coherente del aprendizaje y reconoce las especificidades de nuestra sociedad diversa, intercultural y plurinacional;

ff. Obligatoriedad.- Se establece la obligatoriedad de la educación desde el nivel de educación inicial hasta el nivel de bachillerato o su equivalente;

gg. Gratuidad.- Se garantiza la gratuidad de la educación pública a través de la eliminación de cualquier cobro de valores por conceptos de: matrículas, pensiones y otros rubros, así como de las barreras que impidan el acceso y la permanencia en el Sistema Educativo;

hh. Acceso y permanencia.- Se garantiza el derecho a la educación en cualquier etapa o ciclo de la vida de las personas, así como su acceso, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna;

ii. Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas.- Se garantiza la transparencia en la gestión del Sistema Educativo Nacional, en consecuencia la sociedad accederá a la información plena acerca de los recursos empleados y las acciones tomadas por los actores del Sistema Educativo, para determinar sus logros, debilidades y sostenibilidad del proceso. Para el efecto, se aplicarán procesos de monitoreo, Seguimiento, control y evaluación a través de un sistema de rendición de cuentas;

jj. Escuelas saludables y seguras.- El Estado garantiza, a través de diversas instancias, que las instituciones educativas son saludables y seguras. En ellas se garantiza la universalización y calidad de todos los servicios básicos y la atención de salud integral gratuita;

kk. Convivencia armónica.- La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa; y, ll. Pertinencia.- Se garantiza a las y los estudiantes una formación que responda a las necesidades de su entorno social, natural y cultural en los ámbitos local, nacional y mundial.

Art. 3.- Fines de la educación.- Son fines de la educación:

- a. El desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas, y una convivencia social intercultural, plurinacional, democrática y solidaria;
- b. El fortalecimiento y la potenciación de la educación para contribuir al cuidado y preservación de las identidades conforme a la diversidad cultural y las particularidades metodológicas de enseñanza, desde el nivel inicial hasta el nivel superior, bajo criterios de calidad;
- c. El desarrollo de la identidad nacional; de un sentido de pertenencia unitario, intercultural y plurinacional; y de las identidades culturales de los pueblos y nacionalidades que habitan el Ecuador;
- d. El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora y de construcción de una sociedad justa, equitativa y libre;
- e. La garantía del acceso plural y libre a la información sobre la sexualidad, los derechos sexuales y los derechos reproductivos para el conocimiento y ejercicio de dichos derechos bajo un enfoque de igualdad de género, y para la toma libre, consciente, responsable e informada de las decisiones sobre la sexualidad;
- f. El fomento y desarrollo de una conciencia ciudadana y planetaria para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; para el logro de una vida sana; para el uso racional, sostenible y sustentable de los recursos naturales;
- g. La contribución al desarrollo integral, autónomo, sostenible e independiente de las personas para garantizar la plena realización individual, y la realización colectiva que permita en el marco del Buen Vivir o Sumak Kawsay;

- h. La consideración de la persona humana como centro de la educación y la garantía de su desarrollo integral, en el marco del respeto a los derechos educativos de la familia, la democracia y la naturaleza;
- i. La Promoción de igualdades entre hombres, mujeres y personas diversas para el cambio de concepciones culturales discriminatorias de cualquier orden, sexistas en particular, y para la construcción de relaciones sociales en el marco del respeto a la dignidad de las personas, del reconocimiento y valoración de las diferencias;
- j. La incorporación de la comunidad educativa a la sociedad del conocimiento en condiciones óptimas y la transformación del Ecuador en referente de educación liberadora de los pueblos;
- k. El fomento del conocimiento, respeto, valoración, rescate, preservación y promoción del patrimonio natural y cultural tangible e intangible;
- l. La inculcación del respeto y la práctica permanente de los derechos humanos, la democracia, la participación, la justicia, la igualdad y no discriminación, la equidad, la solidaridad, la no violencia, las libertades fundamentales y los valores cívicos;
- m. La protección y el apoyo a las y los estudiantes en casos de violencia, maltrato, explotación sexual y de cualquier tipo de abuso; el fomento de sus capacidades, derechos y mecanismos de denuncia y exigibilidad; el combate contra la negligencia que permita o provoque tales situaciones;
- n. La garantía de acceso plural y libre a la información y educación para la salud y la prevención de enfermedades, la prevención del uso de estupefacientes y psicotrópicos, del consumo de bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas para la salud y desarrollo;
- o. La promoción de la formación cívica y ciudadana de una sociedad que aprende, educa y participa permanentemente en el desarrollo nacional;
- p. El desarrollo de procesos escolarizados, no escolarizados, formales, no formales y especiales;
- q. El desarrollo, la promoción y el fortalecimiento de la educación intercultural bilingüe en el Ecuador;

- r. La potenciación de las capacidades productivas del país conforme a las diversidades geográficas, regionales, provinciales, cantonales, parroquiales y culturales, mediante la diversificación curricular; la capacitación de las personas para poner en marcha sus iniciativas productivas individuales o asociativas; y el fortalecimiento de una cultura de emprendimiento;
- s. El desarrollo, fortalecimiento y promoción de los idiomas de los pueblos y nacionalidades del Ecuador;
- t. La promoción del desarrollo científico y tecnológico; y,
- u. La proyección de enlaces críticos y conexiones articuladas y analíticas con el conocimiento mundial para una correcta y positiva inserción en los procesos planetarios de creación y utilización de saberes.

TÍTULO II
DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES
CAPÍTULO PRIMERO
DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN

Art. 4.- Derecho a la educación.- La educación es un derecho humano fundamental garantizado en la Constitución de la República y condición necesaria para la realización de los otros derechos humanos.

Son titulares del derecho a la educación de calidad, laica, libre y gratuita en los niveles inicial, básico y bachillerato, así como a una educación permanente a lo largo de la vida, formal y no formal, todos los y las habitantes del Ecuador.

El Sistema Nacional de Educación profundizará y garantizará el pleno ejercicio de los derechos y garantías constitucionales.

CAPÍTULO SEGUNDO
DE LAS OBLIGACIONES DEL ESTADO RESPECTO DEL DERECHO
A LA EDUCACIÓN

Art. 5.- La educación como obligación de Estado.- El Estado tiene la obligación ineludible e inexcusable de garantizar el derecho a la educación, a los habitantes del territorio ecuatoriano y su acceso universal a lo largo de la vida, para lo cual generará las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos. El Estado ejerce la

rectoría sobre el Sistema Educativo a través de la Autoridad Nacional de Educación de conformidad con la Constitución de la República y la Ley.

El Estado garantizará una educación pública de calidad, gratuita y laica.

Art. 6.- Obligaciones.- La principal obligación del Estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y de los principios y fines establecidos en esta Ley.

El Estado tiene las siguientes obligaciones adicionales:

- a. Garantizar, bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad, que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía;
- b. Garantizar que las instituciones educativas sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica;
- c. Asegurar que el Sistema Nacional de Educación sea intercultural;
- d. Garantizar la universalización de la educación en sus niveles inicial, básico y bachillerato, así como proveer infraestructura física y equipamiento necesario a las instituciones educativas públicas;
- e. Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación;
- f. Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación integral, coeducativa, con una visión transversal y enfoque de derechos;
- g. Garantizar la aplicación obligatoria de un currículo nacional, tanto en las instituciones públicas, municipales, privadas y fiscomisionales, en sus diversos niveles: inicial, básico y bachillerato; y, modalidades: presencial, semipresencial y a distancia. En relación a la diversidad cultural y lingüística, se aplicará en los idiomas oficiales de las diversas nacionalidades del Ecuador. El diseño curricular considerará siempre la visión de un Estado plurinacional e intercultural. El currículo se complementa de acuerdo a las especificidades culturales y peculiaridades propias de las diversas instituciones educativas que son parte del Sistema Nacional de Educación;
- h. Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de los integrantes de las instituciones educativas, con particular énfasis en las y los estudiantes;

- i. Impulsar los procesos de educación permanente para personas adultas y la erradicación del analfabetismo puro, funcional y digital, y la superación del rezago educativo;
- j. Garantizar la alfabetización digital y el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo, y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales;
- k. Asegurar una educación con pertinencia cultural para los pueblos y nacionalidades, en su propia lengua y respetando sus derechos. Fortalecer la práctica, mantenimiento y desarrollo de los idiomas de los pueblos y nacionalidades;
- l. Incluir en los currículos de estudio, de manera progresiva, la enseñanza de, al menos, un idioma ancestral; el estudio sistemático de las realidades y las historias nacionales no oficiales, así como de los saberes locales;
- m. Propiciar la investigación científica, tecnológica y la innovación, la creación artística, la práctica del deporte, la protección y conservación del patrimonio cultural, natural y del medio ambiente, y la diversidad cultural y lingüística;
- n. Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos;
- o. Elaborar y ejecutar las adaptaciones curriculares necesarias para garantizar la inclusión y permanencia dentro del sistema educativo, de las personas con discapacidades, adolescentes y jóvenes embarazadas;
- p. Coordinar acciones con sistemas y subsistemas complementarios con los distintos niveles de gobierno, así como con los sectores privados y de la sociedad civil a fin de garantizar una educación de calidad;
- q. Emitir, en beneficio de las y los educandos, el carné estudiantil y garantizar el efectivo cumplimiento de los derechos y prerrogativas que el mismo les confiere;
- r. Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación en participación ciudadana, exigibilidad de derechos, inclusión y equidad, igualdad de género, sexualidad y ambiente, con una visión transversal y enfoque de derechos;
- s. Definir y asegurar la existencia de mecanismos e instancias para la exigibilidad de los derechos, su protección y restitución;

- t. Garantizar un currículum educativo, materiales y textos educativos, libres de expresiones, contenidos, e imágenes sexistas y discriminatoria;
- u. Garantizar a las ciudadanas y los ciudadanos una educación para la vida mediante modalidades formales y no formales de educación;
- v. Garantizar una educación para la democracia, sustentada en derechos y obligaciones; en principios y valores, orientada a profundizar la democracia participativa de los miembros de la comunidad educativa;
- w. Garantizar una educación integral que incluya la educación en sexualidad, humanística, científica como legítimo derecho al buen vivir; y,
- x. Garantizar que los planes y programas de educación inicial, básica y el bachillerato, expresados en el currículo, fomenten el desarrollo de competencias y capacidades para crear conocimientos y fomentar la incorporación de los ciudadanos al mundo del trabajo.

CAPÍTULO TERCERO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES

Art. 7.- Derechos.- Las y los estudiantes tienen los siguientes derechos:

- a. Ser actores fundamentales en el proceso educativo;
- b. Recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación;
- c. Ser tratado con justicia, dignidad, sin discriminación, con respeto a su diversidad individual, cultural, sexual y lingüística, a sus convicciones ideológicas, políticas y religiosas, y a sus derechos y libertades fundamentales garantizados en la Constitución de la República, tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley;
- d. Intervenir en el proceso de evaluación interna y externa como parte y finalidad de su proceso educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza;

- e. Recibir gratuitamente servicios de carácter social, psicológico y de atención integral de salud en sus circuitos educativos;
- f. Recibir apoyo pedagógico y tutorías académicas de acuerdo con sus necesidades;
- g. Ejercer activamente su libertad de organización y expresión garantizada en la Constitución de la República, a participar activamente en el proceso educativo, a ser escuchados y escuchadas, a que su opinión sea considerada como parte de las decisiones que se adopten; a expresar libre y respetuosamente su opinión y a hacer uso de la objeción de conciencia debidamente fundamentada;
- h. Participar en los procesos electorarios de las directivas de grado, de los consejos de curso, del consejo estudiantil y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos garantizando una representación paritaria entre mujeres y hombres; y, en caso de ser electos, a ejercer la dignidad de manera activa y responsable, a participar con absoluta libertad en procesos electorarios democráticos de gobierno estudiantil, a participar, con voz y voto, en los gobiernos escolares, en aquellas decisiones que no impliquen responsabilidades civiles, administrativas y/o penales;
- i. Ser protegidos contra todo tipo de violencia en las instituciones educativas, así como a denunciar ante las autoridades e instituciones competentes cualquier violación a sus derechos fundamentales o garantías constitucionales, cualquier acción u omisión que atente contra la dignidad e integridad física, psicológica o sexual de la persona; a ejercer su derecho a la protección;
- j. Recibir becas y apoyo económico que les permitan acceder en igualdad de condiciones al servicio educativo;
- k. Recibir becas, permisos especiales, auspicios y apoyos para sus representaciones nacionales o internacionales, quienes se destaquen en méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza académica, intelectual, deportiva y ciudadana;
- l. Gozar de la privacidad y el respeto a su intimidad, así como a la confidencialidad de sus registros médicos y psicológicos;
- m. Ejercer su derecho constitucional al debido proceso, en toda acción orientada a establecer la responsabilidad de las y los estudiantes por un acto de indisciplina o violatorio de las normas de convivencia del establecimiento;

- n. Disponer de facilidades que le permitan la práctica de actividades deportivas, sociales, culturales, científicas en representación de su centro de estudios, de su comunidad, su provincia o del País, a nivel competitivo;
- o. Contar con propuestas educacionales flexibles y alternativas que permitan la inclusión y permanencia de aquellas personas que requieran atención prioritaria, de manera particular personas con discapacidades, adolescentes y jóvenes embarazadas;
- p. No ser sancionados por condiciones de embarazo, maternidad o paternidad, y recibir el debido apoyo y atención en lo psicológico, académico y lo afectivo para culminar sus estudios y acompañar un proceso de maternidad y paternidad saludable;
- q. Aprender, en el idioma oficial e idiomas ancestrales, de ser el caso;
- r. Disponer, al inicio del año escolar, del carné estudiantil, que le permita acceder a la tarifa preferencial, en los servicios de transporte público, y el acceso a eventos académicos, culturales, deportivos y otros durante el año calendario;
- s. Implementar medidas de acción afirmativa para el acceso y permanencia en el sistema educativo de las niñas; y,
- t. Recibir una formación en derechos humanos y mecanismos de exigibilidad durante la educación en todos sus niveles.

Art. 8.- Obligaciones.- Las y los estudiantes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Asistir regularmente a clases y cumplir con las tareas y obligaciones derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la reglamentación correspondiente y de conformidad con la modalidad educativa, salvo los casos de situación de vulnerabilidad en los cuales se pueda reconocer horarios flexibles;
- b. Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de la educación y el inter aprendizaje;
- c. Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones;
- d. Comprometerse con el cuidado y buen uso, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas, bienes y servicios de las instituciones educativas, sin que ello implique egresos económicos;

- e. Tratar con dignidad, respeto y sin discriminación alguna a los miembros de la comunidad educativa;
- f. Participar en los procesos de elección del gobierno escolar, gobierno estudiantil, de los consejos de curso, consejo estudiantil, de las directivas de grado y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos y en caso de ser electos, ejercer la dignidad de manera activa y responsable;
- g. Fundamentar debidamente sus opiniones y respetar las de los demás;
- h. Respetar y cumplir los códigos de convivencia armónica y promover la resolución pacífica de los conflictos;
- i. Hacer buen uso de becas y materiales que recibe;
- j. Respetar y cumplir la Constitución, las leyes, reglamentos y demás normas que regulen al Sistema Nacional de Educación en general y a las instituciones educativas en particular;
- k. Cuidar la privacidad e intimidad de los demás miembros de la comunidad educativa; y,
- l. Denunciar ante las autoridades e instituciones competentes todo acto de violación de sus derechos y actos de corrupción, cometidos por y en contra de un miembro de la comunidad educativa.

Art. 9.- De la participación y representación estudiantil.-

En los programas de cada uno de los niveles de educación, se integrarán contenidos que estimulen la participación ciudadana de las y los estudiantes.

Asimismo, se pondrá énfasis especial en el conocimiento, profundización y aplicación de la

Constitución de la República.

Las y los estudiantes de todos los niveles ejercerán libremente el derecho a organizarse y a tener representación entre sus compañeros, en todos los niveles intraescolares e interescolares.

CAPÍTULO CUARTO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS Y LOS DOCENTES

Art. 10.- Derechos.- Las y los docentes del sector público tienen los siguientes derechos:

- a. Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación;
- b. Recibir incentivos por sus méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza educativa, académica, intelectual, cultural, artística, deportiva o ciudadana;
- c. Expresar libre y respetuosamente su opinión en todas sus formas y manifestaciones de conformidad con la Constitución de la República y la Ley;
- d. Ejercer su derecho constitucional al debido proceso, en caso de presuntas faltas a la Constitución de la República, la Ley y reglamentos;
- e. Gozar de estabilidad y del pleno reconocimiento y satisfacción de sus derechos laborales, con sujeción al cumplimiento de sus deberes y obligaciones;
- f. Recibir una remuneración acorde con su experiencia, solvencia académica y evaluación de desempeño, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes, sin discriminación de ninguna naturaleza;
- g. Participar en concursos de méritos y oposición para ingresar al Magisterio Ecuatoriano y para optar por diferentes rutas profesionales del Educación, asegurando la participación equitativa de hombres y mujeres y su designación sin discriminación;
- h. Ser tratados sin discriminación, y en el caso de los docentes con discapacidad, recibir de la sociedad el trato, consideración y respeto acorde con su importante función;
- i. Participar en el gobierno escolar al que pertenecen, asegurando en lo posible la presencia paritaria de hombres y mujeres;
- j. Ejercer el derecho a la libertad de asociación de conformidad con la Constitución de la República y la Ley;
- k. Acceder a servicios y programas de bienestar social y de salud integral;

- l. Ejercer sus derechos por maternidad y paternidad;
- m. Solicitar el cambio de su lugar de trabajo;
- n. Poder habilitar ante la Autoridad Educativa Nacional el tiempo de servicio prestado en planteles fiscales, fiscomisionales, municipales, particulares y en otras instituciones públicas en las que hubiere laborado sin el nombramiento de profesor fiscal, para efectos del escalafón y más beneficios de Ley;
- o. Acceder a licencia con sueldo por enfermedad y calamidad doméstica debidamente probada, en cuyo caso se suscribirá un contrato de servicios ocasionales por el tiempo que dure el reemplazo;
- p. Acceder a comisión de servicios con sueldo para perfeccionamiento profesional que sea en beneficio de la educación, previa autorización de la autoridad competente;
- q. Demandar la organización y el funcionamiento de servicios de bienestar social que estimule el desempeño profesional y mejore o precautele la salud ocupacional del docente;
- r. Gozar de vacaciones según el régimen correspondiente;
- s. Gozar de una pensión jubilar, estabilidad y garantías profesionales de conformidad con los términos y condiciones establecidos en la Ley Orgánica de Servicio Público;
- y,
- t. Gozar de dos horas de permiso diario cuando a su cargo, responsabilidad y cuidado tenga un familiar con discapacidad debidamente comprobada por el CONADIS, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; estas horas de permiso no afectaran a las jornadas pedagógicas.

Art. 11.- Obligaciones.- Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación;
- b. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- c. Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;

- d. Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes;
- e. Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos;
- f. Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;
- g. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;
- h. Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones;
- i. Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas;
- j. Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula;
- k. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes;
- l. Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación así como de violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, preservando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares;
- m. Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas;
- n. Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa;
- o. Mantener el servicio educativo en funcionamiento de acuerdo con la Constitución y la normativa vigente;

- p. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;
- q. Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos;
- r. Difundir el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales de los niños, niñas, adolescentes y demás actores del sistema; y,
- s. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades judiciales y administrativas competentes.

CAPÍTULO QUINTO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS MADRES, PADRES Y/O REPRESENTANTES LEGALES

- Art. 12.- Derechos.- Las madres, los padres de y/o los representantes legales de las y los estudiantes tienen derecho a que se garantice a éstos, el pleno goce y ejercicio de sus derechos constitucionales en materia educativa; y, tienen derecho además a:
- a. Escoger, con observancia al Interés Superior del Niño, el tipo de institución educativa que consideren conveniente para sus representados, acorde a sus creencias, principios y su realidad cultural y lingüística;
 - b. Recibir informes periódicos sobre el progreso académico de sus representados así como de todas las situaciones que se presenten en la institución educativa y que requieran de su conocimiento;
 - c. Participar, de conformidad con la reglamentación respectiva, en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las autoridades educativas;
 - d. Elegir y ser elegidos como parte de los comités de padres y madres de familia y los demás órganos de participación de la comunidad educativa;
 - e. Participar en el gobierno escolar al que pertenezcan;
 - f. Ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas y obtener respuesta oportuna sobre las mismas;

- g. Participar de los procesos de rendición de cuentas sobre la gestión y procesos educativos de las autoridades, docentes y personal que labora en las instituciones educativas;
- h. Participar en los órganos correspondientes de planificación, construcción y vigilancia del cumplimiento de la política educativa a nivel local, regional y nacional;
- i. Vigilar el respeto a los derechos de sus hijos e hijas o representadas y representados, en las entidades educativas, y denunciar la violación de aquellos ante las autoridades competentes;
- j. Recibir de autoridades, docentes y demás miembros de la comunidad educativa un trato respetuoso libre de toda forma de violencia y discriminación; y,
- k. Solicitar y acceder a la información que consideren pertinentes y que este en posesión de la institución educativa.

Art. 13.- Obligaciones.- Las madres, padres y/o los representantes de las y los estudiantes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Cumplir la Constitución de la República, la Ley y la reglamentación en materia educativa;
- b. Garantizar que sus representados asistan regularmente a los centros educativos, durante el periodo de educación obligatoria, de conformidad con la modalidad educativa;
- c. Apoyar y hacer seguimiento al aprendizaje de sus representados y atender los llamados y requerimientos de las y los profesores y autoridades de los planteles;
- d. Participar en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las instituciones educativas;
- e. Respetar leyes, reglamentos y normas de convivencia en su relación con las instituciones educativas;
- f. Propiciar un ambiente de aprendizaje adecuado en su hogar, organizando espacios dedicados a las obligaciones escolares y a la recreación y esparcimiento, en el marco del un uso adecuado del tiempo;
- g. Participar en las actividades extracurriculares que complementen el desarrollo emocional, físico y psico-social de sus representados y representadas;

- h. Reconocer el mérito y la excelencia académica de las y los profesores y de sus representados y representadas, sin que ello implique erogación económica;
- i. Apoyar y motivar a sus representados y representadas, especialmente cuando existan dificultades en el proceso de aprendizaje, de manera constructiva y creativa;
- j. Participar con el cuidado, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas de las instituciones educativas, sin que ello implique erogación económica; y,
- k. Contribuir y participar activamente en la aplicación permanente de los derechos y garantías constitucionales.

Art. 14.- De la exigibilidad, la restitución y la protección.- En ejercicio de su corresponsabilidad, el Estado, en todos sus niveles, adoptará las medidas que sean necesarias para la plena vigencia, ejercicio efectivo, garantía, protección, exigibilidad y justiciabilidad del derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes. Todos los actores de la comunidad educativa estarán en condición de acudir a las instancias de protección constitucional con el fin de restituir el derecho a la educación que hubiere sido desatendido o conculcado.

En todos los casos en los que se tenga conocimiento de la privación del derecho a la educación de una niña, niño o adolescente, sin perjuicio de su obligación de acudir a los organismos de atención a la infancia respectivos, se adoptarán de manera directa las acciones y medidas necesarias que conlleven inequívocamente a la restitución del derecho a la educación que hubiere sido conculcado o desatendido.

Igual obligación tendrán las juntas cantonales de protección de derechos cuando estuviere amenazado.

Cuando la integridad física, psicológica o sexual de las niñas, niños y adolescentes estuviere amenazada o hubiere sido afectada, sin perjuicio de la obligación de denunciar por parte de quien en la comunidad educativa tuviere conocimiento del hecho cuyas características hagan presumir la existencia de amenaza o afectación, la Junta Distrital Intercultural de Resolución de Conflictos denunciará ante la autoridad judicial respectiva y remitirá a las autoridades competentes para que se dicten las medidas de protección de derechos que corresponda por su incumplimiento.

En caso de amenaza o afectación a la integridad sexual de los y las estudiantes, la Junta Distrital Intercultural de Resolución de Conflictos procederá a dictar la suspensión temporal de las funciones o tareas del presunto agresor como medida de protección.

La Junta Distrital Intercultural de Resolución de Conflictos realizará el seguimiento y velará por el cumplimiento de las medidas de protección dictadas por las autoridades competentes para protección de derechos, sancionando a quien corresponda por su no cumplimiento.

La Junta Distrital Intercultural de Resolución de Conflictos realizará el respectivo registro interno y seguimiento del desarrollo de la acción judicial impulsada.

CAPÍTULO SEXTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Art. 15.- Comunidad educativa.- La comunidad educativa es el conjunto de actores directamente vinculados a una institución educativa determinada, con sentido de pertenencia e identidad, compuesta por autoridades, docentes, estudiantes, madres y padres de familia o representantes legales y personal administrativo y de servicio.

La comunidad educativa promoverá la integración de los actores culturales, deportivos, sociales, comunicacionales y de seguridad ciudadana para el desarrollo de sus acciones y para el bienestar común.

Art. 16.- Derechos y obligaciones de la comunidad educativa.- Los derechos y obligaciones, propios y concurrentes, de la comunidad educativa son los que corresponden a sus actores en forma individual y colectiva.

ANEXO 2- Educación en Ecuador

Educación en Ecuador

Publicado el 23 noviembre 2009 por TALLERSURZARAGOZA

PRACTICA TALLERSUR NOV'09 Por: *Berit Kittel, Mercedes Giménez, Claudia Ocampo, José Ruberte y Amanda Chreptowicz*

(“El avance en el objetivo de desarrollo del sistema educativo. Caso Ecuador. (Objetivos vs. Resultados)”)

Acuerdos internacionales acerca de la educación

Enfoque – Caso Ecuador



Para enfrentarse al objetivo del Milenio fijado por las NNUU, la reacción del Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador reaccionó con el **“Plan Decenal de Educación del Ecuador”**. En este plan constan los objetivos, tanto cuantitativos, como cualitativos por cada año en el plazo de 2006 a 2015.

Evaluación del sistema educativo en el país

En el periodo colonial se define la educación ecuatoriana como elitista que excluía a los pueblos indígenas de la enseñanza para poder desarrollar capacidades de participar activamente en el desarrollo del Ecuador. La enseñanza quedaba exclusivamente para “los ricos” y conquistadores y el único objetivo educativo para los indios era cristianizarlos y con ello encontrar el argumento de haberlos civilizado. Y aunque el Ecuador logró su libertad con la **fundación de la República en 1830**, no hubo variaciones sustanciales en la tendencia clasista del hecho educativo.

Aunque se empezó cambiar el sistema educativo creando consejos públicos que se encargaron de organizar asuntos de la educación, la dirección de los mismos era de doctrina católica exclusivamente.

Durante casi 100 años se crearon pocas bases para poder garantizar una educación básica en condiciones. Aunque los espacios escolares son relativamente cómodos y existen planes, programas y recursos didácticos, así como la formación, la capacitación y el mejoramiento docentes son objetivos permanentes, la población ecuatoriana seguía enfrentándose con una situación difícil:

- Políticas educativas divorciadas de las particulares necesidades de la comunidad, y también a la hora de impartir enseñanza con el objetivo consignado en las leyes
- Escuelas unidocentes para una población dispersa resultando en un déficit para una población pluricultural y pluriétnica
- Colegios que se crean al margen de las propuestas del micro planificación
- Programas de estudio con contenidos disfuncionales y poco innovadores
- Inestabilidad del docente en un lugar de trabajo por una remuneración pésima
- limitada capacidad física instalada para facilitar el acceso a los niveles educativos a falta de financiación
- Altos índices de repetición y deserción

El cambio del desarrollo, no solamente a nivel educativo, sino también a nivel humano, se percibe desde **1950**, ya que se incorporaron nuevos preceptos en las políticas ecuatorianas a tono con el desarrollo de la sociedad y del mundo. Es la primera vez que se declara **un derecho a la educación** y que la educación es deber primordial del Estado. Además **se obliga la educación en el nivel primario** y en el ciclo básico, y es la primera vez que se **reconoce el derecho de la población**

indígena de que se debe utilizar el idioma de la población para la educación. Pero en la misma pauta, también consta que el castellano figura como lengua de relación intercultural.



Durante decenas se intentó establecer un plan de educación sostenible y gratificante para el desarrollo educativo de la sociedad ecuatoriana incluyendo siempre los intereses de los pueblos indígenas. No obstante, el resultado era poco satisfactorio, ya que se notaba que **faltaba una continuidad** a la hora de llevar a cabo las metas establecidas. Esto es lo que confirma también **El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 1989-1992** que advierte que “en el transcurso de las últimas décadas, se ha observado que la educación ecuatoriana no ha tenido un desempeño eficaz en la creación de condiciones favorables para el desarrollo del país”. Se hace referencia sobre todo a la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

De nuevo se establecieron una serie de problemas que se basan principalmente en dos pilares: la financiación y las leyes. Insuficientes recursos económicos para educación conllevan:

- Baja calidad de la educación (insuficientes medios educativos, aulas etc.)
- Carencia de RRHH calificados que responden a las exigencias de la sociedad
- Agudización de la crisis social (no hay dinero en las familiar para afrontar el gasto educativo)

Sobre todo la falta de financiación para afrontar el gasto educativo hace que la **tasa de la permanencia** en el sistema educativo de primaria era en el **1992** sólo un **59,9%**. La situación de la población indígena en el año 1991 todavía era desastrosa a causa de la **financiación insuficiente** y la falta de la protección de su única manera de sobrevivir que es la agricultura en la mayoría de los casos. Es la población más vulnerable porque sufren todas las consecuencias de las políticas clasistas de sus tiempos que en 1991 todavía no se les protegía y trataba con igualdad. Esto se demostraba en que solo 1% de los programas sociales y económicos estatales estaban dirigidos a la población indígena y poca protección por las leyes agrarias que resultó muchas veces en **conflictos** entre las propias comunidades indígenas. Consecuencias en general eran:

- La insuficiencia en servicios básicos (vivienda, salud, agua potable, educación, saneamiento etc.)
- Alto nivel de mortalidad infantil
- Incremento del desempleo
- 22% de deserción escolar
- Alta tasa de analfabetismo (25%)
- Deficiencia en la aplicación de la modalidad de educación bilingüe

A la hora de la cuestión educativa, se notaba que persistía todavía un sistema educativo inadecuado para los pueblos indígenas, por lo que se deduce que en más de 150 años no ha cambiado nada en el tratamiento de la sociedad ecuatoriana.

Objetivos del Gobierno frente a la presión internacional – el plan decenal de educación de Ecuador y programa de alfabetización

Para enfrentarse con la situación complicada que se ha creado durante la historia de la educación en Ecuador, el Ministerio de Educación y Cultura ha establecido un plan en base al logro del segundo objetivo del Milenio de las UUNN.

El Plan Decenal de Educación del Ecuador establece el siguiente objetivo general:

Garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, visión intercultural e inclusiva, desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Marcándose unos objetivos estratégicos, el Ministerio de Educación y Cultura quiere hacerse frente a los principales nudos críticos, definidos como

- Acceso limitado a la educación y falta de equidad.

à Objetivo de un MARCO LEGAL: regular las funciones y los procesos educativos del sistema nacional

- Baja calidad de la educación, poca pertinencia del currículo y débil aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

à Objetivo de un MARCO CURRICULAR: consolidar una reforma curricular que articule todos los niveles y modalidades del sistema educativo en conformidad con la realidad socio cultural, lingüística, tecnológica contemporánea.

- Ausencia de estrategias de financiamiento y deficiente calidad del gasto.

à Objetivo de un MARCO FINANCIERO Y DE GESTIÓN: garantizar y mejorar su financiamiento que contribuya a asegurar la gobernabilidad

- Infraestructura y equipamiento insuficientes, inadecuados y sin identidad cultural.

à Objetivo de un MARCO DE TALENTO HUMANO: renovar la formación inicial del personal docente, capacitar al personal administrativo y contribuir a mejorar su calidad de vida

· Dificultades en la gobernabilidad del sector e inexistencia de un sistema de

Rendición de cuentas de todos los actores del sistema.

à Objetivo de un MARCO DE RENDICIÓN DE CUENTAS: promover una activa participación ciudadana que propicie la rendición de cuentas del sistema educativo

Para alcanzar un desarrollo sostenible que considera los objetivos fijados, se han establecido unas políticas del plan. Cada una de ellas tiene definida la justificación, el objetivo, el público objetivo y las metas a las que se quiere llegar, exponiendo también plazos de tiempo y los proyectos a realizar para lograrlas:

Ø Política 1: Universalización de la Educación Infantil de 0 a 5 años

Ø Política 2: Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo año

Ø Política 3: Incremento de la Matrícula en el Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente

Ø Política 4: Erradicación del Analfabetismo y Fortalecimiento de la Educación Alternativa

Ø Política 5: Mejoramiento de la Infraestructura Física y el Equipamiento de las Instituciones Educativas

Ø Política 6: Mejoramiento de Calidad y Equidad de la Educación e Implementación del Sistema Nacional de Evaluación

Ø Política 7: Revaloración de la Profesión Docente, Desarrollo Profesional, Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida

Ø Política 8: Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar al menos el 6%

El presupuesto de cada política demuestra una tendencia creciente de un año a otro, lo que reafirma el aumento necesario de la financiación.

Evaluación del avance en los últimos años

El alcance del objetivo de la educación básica y de las metas, que se ha puesto el gobierno ecuatoriano referente al desarrollo de la educación en su país, se basa, sobre todo, en una **financiación sostenible** que supone llegar por lo menos llegar a un **6% del PIB**, según recomendaciones de la UNESCO. De todas formas, si se evalúa esta meta de manera realista, la financiación invertida actual aún es deficiente respecto a la recomendación que ya se hizo en las 90s, por parte de instituciones internacionales, que el porcentaje para garantizar un desarrollo sostenible de la educación debe tener un **3-4%** invertido constantemente en el desarrollo educativo.

Aunque la financiación ya ha incrementado durante los últimos años (2001: 1,6% del PIB a 2006: 2,89% del PIB), el porcentaje todavía queda lejos de la inversión regular recomendada por las organizaciones internacionales.

Gran problema es **la deuda** que sufren la mayoría de los países en desarrollo, que la financiación en primer lugar se destina a cubrir la deuda estatal y debe ayudar a desarrollar una actividad económica para salir de la situación pésima.

Respecto a la situación de la educación en el Ecuador, el Banco Mundial averigua que **la calidad de la educación** ecuatoriana se mide con uno de los índices más bajos entre 19 países de Latino América.

El fenómeno del analfabetismo es otro ejemplo que demuestra que aún les queda un camino largo para superar la falta de continuidad dentro del sistema educativo. Aunque siempre se ha reconocido la situación de la población analfabeta y se ha lanzado programas para mejorarla, durante los últimos 10 años todavía nos encontramos con **un cuarto** de la población perteneciendo a la cifra del analfabetismo funcional de lo cual **más de un 60%** es la población de las zonas rurales.

Con estos datos, llegamos a la **situación de los pueblos indígenas** que parecen, otra vez, olvidados, ya que en este plan decenal ya ni aparecen. Se supone que tratando la sociedad ecuatoriana con equidad, se les ha incluido automáticamente. De todas formas, aunque se establecía tan claramente como en programas anteriores de educación, la integración de los pueblos indígenas en el plan de desarrollo educativo, habría que preguntarse, porqué entonces todavía existe un promedio de **2,4 años** de escolaridad entre la población indígena mayor de 24 años y el promedio del país está en **6,9 años**?

Para entender simplemente un poco la situación de este país, ya habría que ver que un **69,33%** del total de niñas y niños vive en **condiciones de pobreza** y que sólo un **7,3%** de niños entre 0-4 años de las franjas más pobres tienen **acceso a la educación** inicial, lo que es una cifra más que preocupante. Para salir de aquella situación hacen falta muchos cambios en el Ecuador, que lamentablemente no se puede arreglar solamente con la creación de un acceso a educación.

La visión hacia el 2015

El informe de Informe del Grupo de Tareas sobre el desfase en el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio de 2009 reconoce que se han hecho nuevos progresos para alcanzar las promesas que conlleva el objetivo de desarrollo del Milenio 8 (ODM 8). Al mismo tiempo, el informe identifica importantes retrocesos, la mayoría de los cuales se debe al actual estado de la economía mundial, que sufre una recesión muy importante. Las presiones que sufren los países donantes para

recortar sus presupuestos de asistencia pueden limitar los recursos con que cuentan los países en desarrollo, lo que a su vez podría dificultar más aún la respuesta a la crisis y la satisfacción de las necesidades de sus pueblos.



Sin respuestas firmes y concertadas a escala internacional, la crisis podría convertirse en una situación de emergencia para el desarrollo. No sólo se han lentificado los progresos hacia los ODM, sino que en muchos ámbitos incluso corren peligro los logros alcanzados con gran esfuerzo durante los últimos años. La crisis ha hecho más urgente la necesidad de fortalecer las alianzas mundiales para el desarrollo que se reflejan en el ODM 8. Entre las acciones concertadas a escala mundial, que se están adoptando a un nivel sin precedentes en respuesta a la recesión mundial, se encuentran las acordadas por las principales economías en **la Cumbre de Londres del Grupo de los Veinte (G-20)**, celebrada en abril de 2009. En esta Cumbre se acordó conceder una financiación de emergencia a gran escala, garantizar fondos a los países de bajos ingresos y poner en marcha importantes reformas para regular los sistemas financieros mundiales y las instituciones financieras internacionales. El informe concluye que para evitar que la crisis económica se convierta en una crisis de desarrollo es crucial fortalecer las alianzas mundiales mediante el cumplimiento de todos los compromisos en los ámbitos de la asistencia, el comercio, el alivio de la deuda y el acceso a medicamentos asequibles y a las nuevas tecnologías.

A sólo seis años de 2015, fecha límite para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio, Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, eligió estas palabras:

«El tiempo apremia. Debemos aprovechar este momento histórico para actuar de manera responsable y contundente por el bien común.»

Para instar firmemente a los gobiernos a participar de manera constructiva en las preparaciones para una sesión de alto nivel en septiembre de 2010 destinada a revisar el avance hacia los objetivos de desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a nivel internacional por la ONU.

Resumiendo, es un reto para el Ecuador, pero paso por paso se va mejorando, como en el ámbito de la cualificación de los docentes o también con un ligero aumento en las matriculas del nivel primario, tanto en las zonas rurales, como en el sector urbano.

Quizá el objetivo del Milenio ha llegado en el momento oportuno para poder **motivar a la ciudadanía y los gobernantes** para seguir cumpliendo con el plan decenal y lograr el objetivo de ofrecer una educación básica para toda la población ecuatoriana.

ANEXO 3- SÍTEC

SÍTEC

El Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y la Comunidad (SÍTEC) diseña y ejecuta programas y proyectos tecnológicos para mejorar el aprendizaje digital en el país y para democratizar el uso de las tecnologías.

Como parte de la dotación de equipamiento tecnológico, el SÍTEC entrega computadoras, proyectores, pizarras digitales y sistemas de audio, tanto a instituciones de Educación General Básica como de Bachillerato. Hasta el año 2013, todos los planteles educativos fiscales del país tendrán acceso a recursos informáticos.

De acuerdo a los principios de democratización del uso de las tecnologías y la difusión del aprendizaje digital en el país, el SÍTEC ha emprendido actividades en cuatro frentes:

1. Establecimientos educativos de educación pública del país con **acceso a infraestructura tecnológica**, para beneficiar a la comunidad educativa.
2. **Docentes fiscales capacitados en TIC aplicadas a la educación**, para incidir en la calidad educativa.
3. **Softwares educativos** para Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, en todas las áreas del currículo, en español, quichua, shuar e inglés.
4. **Aulas Tecnológicas Comunitarias** para que toda la población ecuatoriana pueda obtener provecho de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) **en cada circuito educativo**, de acuerdo al nuevo modelo de gestión escolar.

ANEXO 4- Proyectos más tecnología

Proyectos Más Tecnología

El objetivo del proyecto Más Tecnología a largo plazo es mejorar la calidad de la educación de los estudiantes guayaquileños de escasos ingresos y disminuir la inequidad que se produce como consecuencia de la existente brecha digital. La mejora en la calidad educativa se medirá por la mejora en el rendimiento académico y la disminución de la tasa de repetición.

El objetivo de mediano plazo es de actuar como canalizador para que mediante la implementación de otras iniciativas se incremente el número de alumnos de instituciones fiscales, que cuenten con la infraestructura (sala de computación) y uso de herramientas informáticas y pedagógicas, así como la implementación de la plataforma aprendizaje APCI para el ciclo básico y bachillerato. Así también se implementan programas de capacitación a maestros en nuevas pedagogías y en la aplicación de la tecnología en el aula.

Los objetivos de corto plazo del proyecto comprenden:

- Dotar de infraestructura computacional (laboratorio con computadoras en red) a las instituciones fiscales pertenecientes al proyecto.
- Capacitar a directivos y maestros por cada institución beneficiada en el uso de la tecnología de la información y comunicación, así como en el uso de herramientas pedagógicas y en la plataforma de aprendizaje APCI.
- Implementar en cada centro computacional la plataforma denominada APCI y otras herramientas tipo CD ROM educativos.
- Involucrar a la comunidad estudiantil en la implementación de las diversas actividades y fases de este proyecto.

ANEXO 5- Encuesta realizada al Recurso Humano del Centro Educativo “Bilingüe Ecuador”

**ENCUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL CENTRO EDUCATIVO
"BILINGÜE ECUADOR"**

OBJETIVO:

Identificar las necesidades de capacitación que tiene el recurso humano del Centro Educativo "Bilingüe Ecuador"

PREGUNTAS:

1. Qué entiende por Capacitación del Recurso Humano?

2. Qué formas de capacitación utiliza la institución?

3. Cada qué tiempo la institución realiza capacitaciones?

2 meses 6 meses
4 meses 1 año

4. Está satisfecho con estas formas de capacitación?

SI NO

Porqué?

5. Qué temas le gustaría que sean tratados en el momento de una capacitación?

6. Qué beneficios cree Usted que la capacitación brindaría a la institución?

7. Qué opina usted sobre las ayudas didácticas que brinda la institución?

Escasas Medias Suficientes

8. Cree usted que el espacio físico en el que desarrolla sus actividades diarias es apropiado?

SI NO

Porqué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN