

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial  
con especialización en Administración de Empresas

**TEMA:**  
**“PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PATRIA  
NUEVA” DEL SECTOR DE TABABELA, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**AUTORA:**  
Diana Mercedes Mayorga Domínguez

**DIRECTOR:**  
Ing. Edwin Gómez

Quito, Junio de 2011

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los Conceptos desarrollados, análisis realizado y las conclusiones del presente trabajo, son exclusiva responsabilidad de la autora, Diana Mayorga

Quito, mayo 24 del 2011

Diana Mercedes Mayorga Domínguez  
CI: 171696300-2

## **DEDICATORIA**

*Al terminar este trabajo que para mi ha sido un sueño, me invade una gran emoción por todo el esfuerzo realizado, dedico mi trabajo a Dios por ser mi padre, mi guía, mi amigo, por darme esa fortaleza para levantarme cada mañana y por todas sus bendiciones.*

*A mi madre, quien es el regalo mas lindo que Dios me ha dado, por el mejor ejemplo de trabajo y honradez que tengo de ti mamita, te adoro.*

*A mi padre por estar siempre pendiente de mí y por todo el amor y cariño que me da.*

*A mi ñaña por ser mi amiga y porque deseo ser su ejemplo.*

***Son muy importantes en mi vida...***

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por la vida y por permitirme culminar mis estudios con éxito.*

*A la familia Vaca en especial al Dr. Mentor Vaca por permitirme realizar mi proyecto en su establecimiento educativo.*

*A mi director de Tesis Ing. Edwin Gómez por el apoyo brindado.*

*A todos mis amigos y compañeros de trabajo que me han apoyado siempre.*

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 El Nuevo Enfoque de la Educación .....	1
1.2 Desarrollo del Sistema Educativo .....	2
1.3 Educación y Educación Escolar .....	5
1.4 El mejoramiento del Sistema Educativo resultado de la Reingeniería de Procesos de Gestión Pedagógica y Administrativa.....	8
1.5 La Reingeniería de Procesos .....	9
1.5.1 Objetivos de la Reingeniería .....	11
1.5.2 Metodología de la Reingeniería de Procesos .....	12
1.6 La Reingeniería de procesos en la Calidad Total.....	16
1.6.1 El Modelo de Calidad Total .....	17
1.7 La Reingeniería de procesos y la Calidad en la Educación .....	22
1.7.1 La Calidad en la Prestación de Servicios Educativos .....	23
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PATRIA NUEVA” .....	27
2.1 Diseño de la Investigación .....	27
2.2 Análisis Interno de la Situación Actual de la Institución .....	28
2.2.1. Antecedentes .....	28
2.2.2 Constitución .....	29
2.2.3 Misión .....	30
2.2.4 Objetivos de la Unidad Educativa “Patria Nueva” .....	31
2.2.5 Servicios que ofrece la Unidad Educativa “Patria Nueva” .....	33
2.2.6 Estructura Física de la Institución .....	35
2.2.7 Alumnado y Capacidad Escolar .....	36

2.2.8	Procesos Actuales de la Institución.....	40
2.2.9	Organización de la Unidad Educativa.....	41
2.2.10	Gestión Pedagógica.....	45
2.2.11	Análisis de Actividades de Marketing de la Institución.....	48
2.3	Procedimiento de la Investigación .....	52
2.3.1	Población y Muestra.....	52
2.3.2	Resultados de la Encuesta .....	56
2.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	90
2.5	Análisis Externo.....	92
2.5.1	Factores Económicos .....	92
2.5.2	Población Cantón Quito.....	97
2.5.3	Población Parroquias Nororiente de Quito .....	99
2.5.4	Perspectivas Crecimiento Poblacional .....	101
2.5.5	Población Económicamente Activa por Rama de Actividad .....	103
2.5.6	Población Objetivo.....	105
2.5.7	Análisis de los competidores.....	108
2.5.8	Analfabetismo .....	114
2.5.9	La Tecnología al Servicio de la Educación.....	115
2.5.10	Innovación Curricular del Bachillerato .....	117
2.5.11	Educación en Ecuador.....	119
2.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	120
2.7	Análisis FODA Institucional.....	122
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LA UNIDAD EDUCATIVA</b>		
<b>“PATRIA NUEVA”.....</b>		<b>125</b>
3.1	Planeación Estratégica Organizacional.....	127
3.1.1	Misión Estratégica.....	127
3.1.2	Visión Estratégica .....	127
3.1.3	Objetivos Estratégicos.....	128
3.1.4	Políticas.....	128
3.2	Cadena de Valor de la Unidad Educativa “Patria Nueva” .....	130
3.3	Propuesta Área Administrativa .....	132
3.3.1	Objetivos .....	132
3.3.2	Estrategias .....	133
3.3.3	Organigrama.....	135
3.3.4	Políticas Administrativas .....	136

3.3.5	Macroproceso Administrativo – Financiero.....	136
3.3.5.1	Proceso Colecturía .....	137
3.3.5.2	Proceso Servicio al Cliente .....	143
3.3.5.3	Proceso Servicios Generales .....	145
3.4	Propuesta Gestión de Personal.....	147
3.4.1	Objetivos .....	147
3.4.2	Macroproceso: Gestión de Talento Humano y Administración del Personal .....	148
3.4.2.1	Proceso Selección y Contratación de Personal .....	149
3.4.2.2	Proceso Desarrollo Profesional.....	151
3.5	Propuesta Área de Marketing.....	162
3.5.1	Plan de Marketing .....	163
3.5.1.1	Análisis de la situación .....	164
3.5.1.2	Objetivos .....	166
3.5.1.3	Elaboración y elección de estrategias. ....	166
3.5.1.4	Plan de Acción .....	168
3.5.1.5	Presupuesto .....	175
3.5.1.6	Métodos de Control.....	176
3.6	Propuesta Área Pedagógica .....	178
3.6.1	Objetivos .....	178
3.6.2	Macroproceso Pedagógico .....	179
3.6.2.1	Proceso de Aprendizaje.....	179
3.6.2.2	Proceso Función Pedagógica: Orientación y Bienestar Estudiantil .....	184
3.6.2.3	Proceso Función Pedagógica: Control Disciplinario .....	185
CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO .....		189
4.1	Objetivo General .....	189
4.2	Objetivos específicos .....	189
4.3	Análisis Actual de la Institución .....	190
4.3.1	Activos Fijos .....	190
4.3.2	Análisis Económico Año 2009 .....	193
4.3.3	Punto de Equilibrio Año 2009.....	197
4.4	Análisis Comparativo de Resultados con y sin Proyecto.....	199
4.4.1	Análisis Financiero sin Proyecto.....	199
4.4.2	Análisis Financiero con Proyecto.....	204
4.4.2.1	Inversión Propuesta.....	205

4.5	Balances Proyectados.....	220
4.5.1	Proyección del Estado de Resultado .....	220
4.5.2	Proyección del Balance General .....	221
4.5.3	Flujo de Caja .....	222
4.6	Evaluación Financiera.....	225
4.6.1	Razones Financieras.....	225
4.7	Valor Actual Neto (VAN).....	228
4.7.1	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR .....	228
4.8	Método del tiempo de Repago .....	230
4.8.1	Aplicación del Tiempo de repago del proyecto .....	230
4.9	Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	231
4.9.1	Cálculo de la tasa interna de retorno .....	231
4.10	Análisis Costo/Beneficio.....	233
4.11	Resumen de Viabilidad Financiera .....	234
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		235
5.1	Conclusiones .....	235
5.2	Recomendaciones.....	237
BIBLIOGRAFÍA .....		238
ANEXOS .....		241

## ÍNDICE DE TABLAS

Alumnado Año Lectivo 2009-2010.....	37
Capacidad Escolar.....	38
Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	90
Población Cantón Quito.....	97
Distribución de la Población Parroquias del Nororiente de Quito.....	99
Perspectivas del Crecimiento Poblacional.....	100
Establecimientos Educativos Particulares del Sector Nororiente de Quito.....	108
Establecimientos Educativos Fiscales del Sector Nororiente de Quito.....	109
Establecimientos Educativos de la parroquia de Tababela.....	112
Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	120
Matriz FODA.....	122
Matriz DAFO.....	123
Estrategias propuesta administrativa.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Metodología básica para la reingeniería de procesos.....	12
Modelo de la Calidad Total.....	19
Evolución de estudiantes matriculados.....	39
Gráfico Orgánico Estructural de la U.E.P.N. Actual.....	41
Gráfico Orgánico Funcional de la U.E.P.N. Actual.....	42
Padres de familia económicamente ocupados.....	56
Ocupación.....	57
Sector donde vive el alumnado.....	58
Hijos en edad escolar.....	59
Hijos en edad escolar que estudian en la U.E.P.N.....	60
Nivel en el que se matricularon.....	61
Número de miembros que conforman el hogar.....	62
Ingresos Familiares.....	63
Razones de Matriculación.....	64
Atención personal directivo.....	65
Atención personal administrativo.....	66
Preparación profesores.....	67
Rendimiento estudiantil.....	68
Informes rendimiento escolar.....	69
Instalaciones.....	70
Estado de las aulas.....	71
Equipos y medios audiovisuales.....	72
Estado del área recreativa.....	73
Sugerencia mejoramiento del servicio.....	74
Recomendación implementación servicios U.E.P.N.....	76
Principales problemas que afectan a la educación.....	77
Expectativa de los padres de familia sobre la enseñanza.....	79
Nuevas especializaciones.....	80
Incorporación nivel tecnológico.....	81

Especializaciones a incorporar.....	82
Variación PIB últimos años.....	92
Inflación últimos años.....	95
Población Cantón Quito.....	97
Población Cantón Quito por edades.....	98
Población Parroquias Nororiente de Quito.....	99
Población Tababela.....	101
PEA por rama de actividad.....	103
Población en edad escolar 0 a 5 años.....	105
Población en edad escolar 6 a 12 años.....	106
Población en edad escolar 13 a 18 años.....	107
Establecimientos Educativos.....	112
Porcentaje de Participación U.E.P.N.....	113
Tasas de Analfabetismo.....	114
Ejes de la Unidad Educativa.....	126
Propuesta de la Cadena de Valor para la U.E.P.N.....	130
Organigrama.....	135
Diagrama de Flujo de Subproceso Matriculación.....	139
Diagrama de Flujo de Subproceso Contabilidad.....	142
Diagrama de Flujo del Proceso Servicio al Cliente.....	144
Diagrama de Flujo del Proceso Servicios Generales.....	146
Diagrama de Flujo del Proceso Selección y Contratación de Personal.....	150
Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación Docente.....	154
Evaluación de Desempeño 360°.....	155
Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación del Desempeño 360°.....	157
Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación del Clima Laboral.....	159
Diagrama de Flujo del Subproceso Plan de Motivación.....	161
Etapas para la elaboración del plan de Marketing.....	163
Estrategias para la Mezcla de Marketing.....	168
Proyección Número de Alumnos con Proyecto.....	204
Punto de Equilibrio Año 2011.....	219

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PATRIA NUEVA” DEL SECTOR DE TABABELA, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

El proyecto de Reingeniería de la Unidad Educativa “Patria Nueva” comprende cuatro capítulos que son el resultado de un trabajo de investigación.

En el primer capítulo se realiza un análisis sobre la importancia que tiene la educación que reciben los niños, jóvenes y adultos en su desarrollo personal; para lo cual los gobiernos deben preocuparse de que en sus naciones se imparta educación bajo los más altos estándares de calidad con lo que se conseguirá ciudadanos preparados para triunfar y de esta manera contribuir con el desarrollo económico de un país, se habla del mejoramiento del sistema educativo resultado de la Reingeniería de Procesos de Gestión Pedagógica y Administrativa.

En el segundo capítulo se revisa la situación actual de la Unidad Educativa “Patria Nueva” se realiza una breve descripción desde su fundación y como ha ido trabajando hasta este periodo, se realiza un análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se revisa los procesos que actualmente poseen y se determina conclusiones de su situación actual.

En el tercer capítulo se realiza la propuesta de reingeniería, una vez que se determinó los problemas que tiene la institución y que afectan a su crecimiento y fortalecimiento; se determinan los procesos claves en los cuales se propone aplicar reingeniería en las áreas administrativa, gestión de personal, marketing y pedagógica. Con lo que se pretende dar un giro a la forma en la que actualmente están trabajando para lograr niveles de

eficiencia y eficacia en sus procesos y que el resultado se vea reflejado en la calidad de educación que imparten logrando posicionarse como la mejor alternativa de centro de estudios en la población de Tababela.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis comparativo de resultados con y sin proyecto con la finalidad de determinar la urgencia de aplicar un cambio en la gestión de la unidad educativa, se realiza la propuesta de inversión para aplicar la reingeniería, se determina las fuentes de financiamiento y los resultados que se obtendrá proyectado a un periodo de cinco años, a través de indicadores financieros y de una evaluación financiera para determinar que el proyecto es rentable.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó luego de haber realizado el presente trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

La educación es la base para el desarrollo de una vida futura, para garantizar que niños y jóvenes se realicen como personas y como profesionales.

Las instituciones educativas del país y del mundo tienen esta gran responsabilidad de apoyar a la labor que inicia en el hogar y es la de formar, orientar y guiar a seres humanos en su desarrollo, pero muchas veces no se lo hace con la calidad que se requiere sea por falta de apoyo del gobierno u otros factores.

Al hablar de calidad de educación es importante contar con un personal preparado y capacitado para enfrentar estos retos, pero no solo hay que preocuparse de la parte académica sino también de la parte administrativa ya que una institución surge solo si trabajan en conjunto, si tienen un norte a seguir, con la finalidad de cumplir con la labor más loable que es la de enseñar.

La Unidad Educativa “Patria Nueva” ubicada en la parroquia de Tababela dentro del Distrito Metropolitano de Quito, es una muestra de la realidad que actualmente viven varias instituciones del sector, y de la necesidad que tiene de realizar una revisión urgente de su gestión en todos los ámbitos.

El proceso educativo exige una constante renovación, tanto en lo concerniente a los contenidos, a la pedagogía y al campo de la administración; en efecto:

Jesús Ugalde (1979), manifiesta: “El avance actual de la educación demanda la definición y el uso de nuevos tipos de evaluación, incluyendo sus instrumentos y no lo tenemos todavía.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> UGALDE, Jesús, *Administración Fundamental*, Editorial Espectador, Costa Rica, 1979, p. 32.

La problemática que tienen los directores escolares en relación al vacío existente, a la insuficiencia e inadecuada formación, capacitación y perfeccionamiento del recurso humano en el sistema educativo<sup>2</sup> está corroborando también en lo que se refiere a los sistemas evaluativos modernos, por lo que es un llamado que se emprenda en una capacitación en los avances educativos en el campo de la evaluación de la organización y su aplicación en el sistema escolar conducente al mejoramiento del mismo.

Un notable proceso de deterioro de su significado constituye un factor determinante para la deficiente calidad de la educación; cuya superación depende de varios factores: económicos, sociales, morales, de los contenidos, de las metodologías que propician una mejor calidad de educación, incorporando los avances de la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo social y nacional; así como asegurar, la racionalización de la administración educativa en todos sus niveles.

Salir de la crisis en que se encuentra nuestro país, exige adecuar las organizaciones al cambio y vitalizar la participación de los involucrados al hecho educativo.

Jesús Ugalde (1979) La carencia de un espíritu crítico y renovador del personal administrativo-educativo, así como la escasa comprensión de la importancia de su rol, han conformado estructuras institucionales caducas, inflexibles y estáticas, en contradicción con la realidad socio-económica, cultural y política actual que exige cambios<sup>3</sup>.

Las falencias anotadas vienen desde el Microsistema Educativo, es decir, desde el organismo encargado de dirigir las políticas educativas. De ahí la carencia de una evaluación sistemática en la educación ecuatoriana y la ausencia de evaluaciones institucionales en el campo educativo desde las esferas ejecutivas hasta las operativas; siendo por lo tanto una exigencia la capacitación eficiente y directa para los administradores de los diferentes niveles, incluido el del nivel básico.

---

<sup>2</sup> CONADE, *Agenda para el Desarrollo*, Gobierno de Sixto Durán, 1993-1996, p. 15.

<sup>3</sup> UGALDE, Jesús (1979), Op. Cit. p. 1.

En este contexto, existe la necesidad urgente de mejorar el manejo de las técnicas de la planificación, programación, ejecución y evaluación, así como la de contar con un instrumento evaluativo para administradores escolares, creados por autoridades educativas y que constituirá incluso una respuesta a los diferentes pedidos expresados por padres de familia, educandos, personal docente y los mismos administradores de los diferentes establecimientos, en el sentido de que se les facilite un instrumento evaluativo de la organización y funcionamiento de los centros escolares que les sirva de apoyo para su labor docente y administrativa.

De ahí que la presente investigación tiene como objetivo diseñar un proyecto de Reingeniería de la Unidad Educativa Patria Nueva, que le sirva como herramienta para lograr un cambio de manera eficiente para bien de la niñez y adolescencia que se educa en ese importante plantel y para el engrandecimiento del sector educativo del país.

## **Problema de Investigación**

La Unidad Educativa “Patria Nueva” no tiene una planificación estratégica claramente definida ni una organización integral, es decir no tiene una visión que le permita enfocar sus esfuerzos en la consecución de objetivos, además de administrar en base a la experiencia y llevar sus registros manualmente lo que dificulta tomar decisiones de manera oportuna.

## **Justificación**

La educación representa uno de los sectores de mayor volumen de actividad en términos de personas involucradas y de dineros gastados e invertidos. Este sector ha venido administrándose hasta la presente por un sistema administrativo que ha sido calificado de ineficaz en vista de la escasa productividad del procedimiento educativo a nivel nacional.

Las recomendaciones que siempre se proponen están encaminadas a mejorar el sistema educativo, la enseñanza y de manera especial el sistema administrativo. El éxito de la tarea administrativa radica en las personas y en el proceso que se utilizan. El proceso será adecuado y bueno, sólo en la medida en que sean las personas que los van a desarrollar, gente competente y capacitada; además es necesario que las autoridades, educadores, educandos y la comunidad educativa en general tengan una actitud positiva y estén dispuestos a colaborar y enfrentarse diariamente a reformas y requerimientos sociales e individuales, con el fin de lograr alcanzar un adecuado y eficaz desenvolvimiento administrativo del sistema educativo.

El simple crecimiento de la población escolar ha impuesto dramáticas tensiones a los administradores de planteles educativos, los mismos que se ven desbordados por la inmensa tarea de preparar la infraestructura física y los recursos humanos necesarios.

La administración educativa moderna exige que los sistemas de gestión sean flexibles, efectivos y oportunos buscando siempre alcanzar niveles de calidad, eliminando paradigmas que subyacen en el sistema educativo tradicionalista.

Para responder a la necesidad de acoger a contingentes de estudiantes cada vez más numerosos, los sistemas educativos han crecido de una manera rápida y desordenada, convirtiéndose en organizaciones gigantescas. Y a la vez, al enfrentarse a una demanda cada vez más heterogénea de servicios educativos y al cuestionamiento de los supuestos en que se basaba tradicionalmente la actividad educativa, se ven incapaces de fijar con claridad sus objetivos, de dar sentido coherente a la actividad de la educación que desarrollan en forma masiva, o de utilizar de forma racional los ingentes recursos humanos y materiales de que disponen.

En estas condiciones nada tiene de extraño que los problemas de planificación y administración que aún se consideran como aspectos secundarios, simples apéndices de la función de enseñar que había de realizar el educador, deben pasar al primer plano de la preocupación de los responsables de los sistemas educativos, y que se debe dar una importancia creciente a la función administrativa competente en todos los niveles.

En este contexto nace la Unidad Educativa Patria Nueva, en el año 1997 en el sector de Tababela provincia de Pichincha, cuyo objetivo fue el de constituirse en una institución que ofrezca educación de calidad fomentada en valores y en el auto sustento, por lo cual la unidad educativa comenzó ofreciendo el bachillerato en agropecuaria con la finalidad de que los jóvenes del sector creen sus propias fuentes de ingresos y sean autosuficientes.

Actualmente la Unidad Educativa cuenta con los niveles de prebásica, básica y bachillerato y poco a poco ha ido supliendo las necesidades del sector. Sin embargo no es suficiente, pues la perspectiva de crecimiento que tiene la zona debido a su cercanía

con el nuevo aeropuerto de Quito, hace que esta institución se vea en la necesidad de adoptar nuevas medidas para enfrentar el nuevo reto.

Con este propósito se realizó un análisis preliminar de la Institución, y de éste se desprende que los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, están aún administrados en base a la experiencia, buen juicio y de acuerdo a los intereses de sus directivos; y lo que es peor, sin una formación inicial en Administración de la Educación.

Consecuentemente, es presumible que exista una deficiencia e ineficacia en las funciones dentro del proceso administrativo por un bajo nivel de formación administrativa de las autoridades que dirigen la Institución.

Por ello, la presente investigación pretende realizar un diagnóstico o análisis situacional que identifique fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y carencias de tal forma que permita definir un marco filosófico institucional formulando una misión o razón de ser de la unidad educativa, la visión en el futuro, objetivos y estrategias, y principalmente el levantamiento de procesos que permitan redireccionar estratégicamente la gestión educativa fortaleciendo aquellos procesos que generan valor agregado, y eliminando aquellos que no lo generan, optimizando de esta manera los recursos económicos, administrativos y técnicos, es decir aplicando una Reingeniería de los Procesos de Gestión en búsqueda de cumplir su misión con efectividad, desarrollando una cultura de trabajo basado en la innovación y calidad en el servicio educativo, marcando el liderazgo en los establecimientos educativos del sector de Tababela en la provincia de Pichincha.

Además, con el presente trabajo se pretende reafirmar la validez del modelo teórico de planificación estratégica y demostrar la aplicabilidad de los fundamentos y principios de calidad en el servicio al caso particular de la Unidad Educativa Patria Nueva y su área de apoyo al usuario.

Asimismo, determinar la importancia de la aplicación de una Reingeniería de Procesos como una estrategia institucional que permita a la Unidad Educativa ser competitiva y de renovar las estructuras organizacionales y económicas.

Todos los servicios tienen la particularidad de ser intangibles, su consumo y suministro son simultáneos, la productividad de un servicio se mide en términos de satisfacción del cliente; para conocer que tan productivo es un servicio debemos determinar si éste genera valor, “valor es el beneficio que el cliente obtiene como contrapartida de lo que da para conseguirlo”<sup>4</sup>

Para generar valor es importante eliminar errores, en servicio no existe término medio, hay que lograr la calidad para alcanzar la excelencia, a cero defectos. “La calidad de servicio hace que una organización pase de ser un objeto anónimo a tener un rostro conocido. Una buena institución de servicios tiene una personalidad a ojos de sus usuarios”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> CARRY, Clay, *La vanguardia del servicio al cliente*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 86.

<sup>5</sup> HOROVITZ, Jacques y JURGENS, Michele, *La satisfacción total del cliente*, Mc Graw Hill, España, 1997, p. 36.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar una propuesta de Reingeniería de la Unidad Educativa “Patria Nueva” localizada en el sector de Tababela provincia de Pichincha basándose en el análisis y desarrollo de procesos que permitan alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en su gestión.

### **Objetivos Específicos**

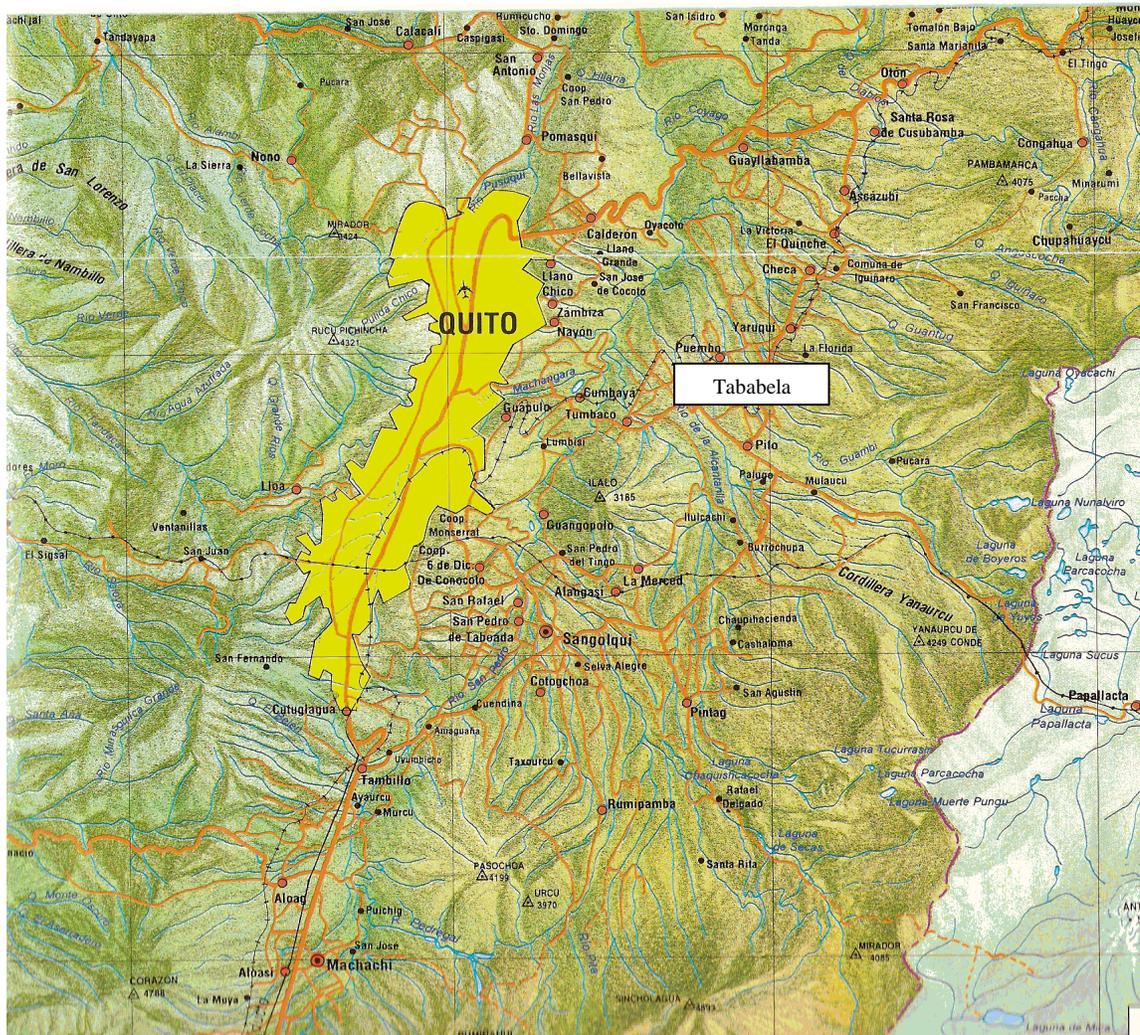
1. Realizar un diagnóstico a través del FODA en la institución
2. Determinar el grado de aceptación que la Unidad Educativa tiene en la comunidad.
3. Identificar los procesos de gestión interna y externa.
4. Elaborar la propuesta de reingeniería.
5. Determinar la situación futura de la institución.

### **Metas**

1. Identificar los limitantes actuales de la institución.
2. Determinar el grado de satisfacción de cliente a través de encuestas.
3. Realizar entrevistas a todos quienes conforman la institución y analizar sus resultados.
4. Analizar si es factible poner en práctica la propuesta.

## Ubicación

El presente trabajo de investigación se realizó en la Unidad Educativa “Patria Nueva” ubicada en la parroquia de Tababela provincia de Pichincha.



## **Beneficiarios**

### **Directos**

Los beneficiarios directos serán todos quienes conforman la institución siendo estos los propietarios, personal docente, padres de familia, pero sobre todo los alumnos.

### **Indirectos**

La parroquia de Tababela y sus sectores aledaños al contar con un centro educativo de alta calidad académica y el país, al tener ciudadanos altamente preparados para enfrentar los retos futuros y sacar adelante a nuestra nación.

## **Diseño Metodológico**

### **Método Deductivo:**

El método de investigación que se aplicará es el deductivo, que parte de aspectos generales a particulares en el análisis de información de la situación o escenario en el que se desenvuelve la Unidad Educativa Patria Nueva localizada en el sector de Tababela provincia de Pichincha.

### **Diseño de la Investigación:**

Para el diseño y formulación de la gestión educativa por procesos se aplicará el método Analítico Sintético,

### **Procedimiento de la Investigación:**

La investigación de fuentes primarias permitirá conocer las debilidades y fortalezas de la Institución y principalmente las necesidades que tienen los niños, niñas y adolescentes

en aspectos educativos, servicios, asesoramiento, orientación y seguridad; para ello se diseñará una encuesta basada en la teoría de muestreo.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de la información:**

#### **FUENTES PRIMARIAS:**

La obtención de información de fuentes primarias se lo efectuará a través de una encuesta como ya se mencionó, dirigida a informantes claves o representativos de la Unidad Educativa, la misma que tendrán preguntas cerradas.

#### **FUENTES SECUNDARIAS:**

La recolección de información de fuentes secundarias se obtendrá en textos, folletos, información en Internet o revistas especializadas relacionadas con el tema.

### **Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados:**

El procesamiento de datos de la encuesta se lo efectuará de la siguiente forma:

- Se diseñará los cuadros de cruces de variables principales y de clasificación.
- Se estructurará un programa de ingreso y reporte de datos en el software Excel.
- Se imprimirá los cuadros de salida.
- Se analizarán los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 El Nuevo Enfoque de la Educación

La actual experiencia de todos los países de mundo, señalan que la educación es la estrategia más efectiva para lograr la equidad, el desarrollo humano, la afirmación de las identidades y la justicia social. Así mismo aparece como el motor fundamental para lograr el crecimiento económico y la competitividad en los nuevos mercados globalizados. A nivel de las personas y las familias es uno de los mejores canales para romper las desigualdades, salir de la pobreza y desarrollar la movilidad social.

Por todas estas razones, tanto para los gobiernos, como para los individuos la educación es una de las inversiones con más altos niveles de retorno. Sin embargo, todo esto se logra si todos los niños y niñas ingresan y culminan en una unidad educativa de calidad. Lo contrario, si los niños no van a la escuela y si ésta no brinda una educación de calidad, se agudizan las condiciones de pobreza de los individuos y de los países.

A pesar de los grandes logros y esfuerzos que el Ecuador ha realizado en las últimas décadas y años, la situación de la educación básica de diez años es inaceptable, por lo que cualquier estrategia exige resolver varios problemas centrales que se creían superados. Mas, este esfuerzo no puede ser sólo del Gobierno, sino de todo el país. De la misma manera no puede ser agenda de un Gobierno, sino de varios, por lo que se debe constituir en política de estado.”<sup>6</sup>

La educación requiere de la profundización de las reformas iniciadas y la consecución de la integralidad en todos los cambios. Es impostergable la implantación de políticas, medidas y estrategias para lograr nuevos resultados y mejores alternativas de vida para la población ecuatoriana.

---

<sup>6</sup> Declaración de Quito, Informativo Lasallano, p. 127.

## **1.2 Desarrollo del Sistema Educativo**

La educación ha sido en el transcurso del siglo XX y todo hace pensar que lo seguirá siendo en el presente siglo , uno de los instrumentos más importantes con los que han contado las sociedades modernas para luchar contra las desigualdades, para hacer frente a los fenómenos y procesos de segregación y exclusión social, para establecer, ampliar y profundizar los valores cívicos y democráticos, para impulsar el desarrollo económico y cultural y para promover el desarrollo personal y la mejora de la calidad de vida de todos sus miembros.

El Ministerio de Educación y Cultura ha emprendido una reforma generada desde el núcleo mismo del sistema, que es el centro educativo como espacio y posibilidad de aprendizajes. En el establecimiento educativo se concreta de manera pública la educación y allí hay que propiciar y potencializar los factores de calidad, equidad, interculturalidad y universalidad. De este modo, se plantea una redimensión de la reforma educativa que no arranca sólo de las condiciones jurídicas o de administración del sistema, sino y fundamentalmente, de la práctica educativa a nivel institucional.

La principal estrategia de la reforma es propiciar la sensibilización de la sociedad nacional y de las comunidades locales por la educación. Si la educación no es vista y sentida como una cuestión que atañe a todos muy difícilmente se va a involucrarse en los procesos y en las necesarias transformaciones.

Después de todo una de las primeras funciones de la sociedad es la educación de sus miembros. Otras estrategias como el fortalecimiento de la participación social en los centros escolares o la descentralización de la educación hacia los organismos seccionales son concomitantes con la búsqueda de nuevas y mejores condiciones para que todos los niños, niñas y adolescentes aprendan los contenidos, destrezas y actitudes esenciales para sus vidas.

La integralidad de la reforma educativa radica en poner en marcha dentro de un mismo y sostenido proceso a los diversos niveles de la educación: la educación inicial, la educación básica, el bachillerato, junto a la modernización del Ministerio para que retome el liderazgo del sistema nacional de educación.

En el país se habla mucho de economía y eso quizá tiene un motivo. La crisis ha sido larga, el empobrecimiento general y las angustias por cubrir los mínimos ingresos para la supervivencia no permiten a veces pensar en otra cosa. También se habla del deporte y este ha sido un tema positivo que ha elevado el sentimiento de identidad nacional, de autoestima colectiva. Pero, un país, una región que quiera salir adelante, tiene también que pensar en la educación, tiene que ponerla entre sus prioridades fundamentales. Los ecuatorianos debemos por ello hablar de educación y proponerle al país una iniciativa que permita avanzar en la Reforma Educativa.

La educación es una de las grandes prioridades de la agenda nacional. Es una preocupación permanente, porque de ella depende el porvenir del país. Esta es una verdad incuestionable, si no se piensa en la educación, si no se dedica a ella las energías nacionales, el Ecuador jamás saldrá de la crisis, de la incertidumbre; no estructurará un gran proyecto nacional para el actual siglo y el nuevo mundo en que se vive.

El desarrollo del sistema educativo es eje básico de la construcción del Estado-Nación. Se tiene que pensar en ella en el largo plazo, con grandes objetivos, metas y ambiciones, con una perspectiva que cubra no una sino varias generaciones de ecuatorianos y ecuatorianas. Pero, al mismo tiempo, se debe afrontar con decisiones oportunas y acciones de todos los días, sin dejar para mañana lo que se tiene que hacer ahora.

La aplicación y profundización del desarrollo educativo no debe ser considerada como iniciativa de un gobierno o un sector determinado, sino como una política de Estado, consagrada en la Constitución, cuyo éxito demanda el concurso de todos los

sectores de la sociedad, especialmente de los que integran el sistema educativo. Por ello, el Gobierno Nacional y el Ministerio de Educación y Cultura deben dar pasos para avanzar en el proceso de cambio de la educación ecuatoriana y para su avance efectivo, no bastan los esfuerzos oficiales, se requiere un gran consenso de todos los actores del proceso educativo y la sociedad en su conjunto

Al hablar de este crucial asunto, es lógico entender que los ecuatorianos y ecuatorianas puedan discrepar sobre muchos puntos, sobre ciertas orientaciones económicas, sobre las percepciones regionales, sobre el cambio de ciertas instituciones; pero no se puede disentir sobre la necesidad de impulsar el desarrollo educativo integral en el país.

El desarrollo educativo debe ser el resultado de las experiencias de las últimas décadas, por esta razón todas las instituciones oficiales y privadas, deben avanzar en una reforma de sentido nacional que enfatice en la defensa de la libertad de conciencia. El desarrollo educativo integral debe recoger los aportes que se han dado en América Latina y en la Comunidad Internacional.

Por ello, en la base de la propuesta están principios educativos generales, de aplicación universal, que deben ser creativamente pensados desde nuestras realidades nacionales. Estos principios, son aquellos que la UNESCO ha considerado como pilares de la educación<sup>7</sup>. Se puede enunciar de esta manera a los siguientes:

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a vivir juntos
- Aprender a ser

---

<sup>7</sup> Informe de la UNESCO, 2006,p. 35.

- Aprender a emprender

Con los principios generales como referente fundamental se debe profundizar el proceso de desarrollo educativo en el Ecuador. Ésta, como se ha subrayado ya, debe ser integral y abarcar todos los niveles y modalidades, a lo largo y ancho del país.

El Estado deberá garantizar la organización y participación social en todas las instancias del Sistema Nacional de Desarrollo de las Capacidades Humanas, con la participación de la ciudadanía, toma de decisiones y seguimiento de políticas públicas del Sistema. El Estado deberá destinar los recursos necesarios para ello.

### **1.3 Educación y Educación Escolar**

En efecto, la educación es un concepto amplio que, en su sentido original, designa un conjunto de actividades y prácticas sociales mediante las cuales, los grupos humanos promueven el desarrollo personal y la socialización de sus miembros y garantizan el funcionamiento de uno de los mecanismos esenciales de la evolución de la especie: la herencia cultural. Desde siempre, los grupos humanos han utilizado simultáneamente diversos tipos de prácticas y actividades sociales con el fin de facilitar a las nuevas generaciones el acceso a las formas y saberes culturales, conocimientos y creencias sobre el mundo, lenguaje e instrumentos para conocer la realidad y actuar sobre ella, tecnologías y técnicas, tradiciones, sistemas de valores, etc. , considerados fundamentales para la supervivencia colectiva y cuya apropiación individual se juzga necesaria, en consecuencia, para llegar a formar parte de ellos como miembros de pleno derecho. Desde siempre, además, y en todo tipo de sociedades, la responsabilidad en la organización y conducción de estas prácticas y actividades sociales han estado a cargo de diferentes actores, y a menudo también de diferentes instancias, que, desde su rol específico y su ubicación en la organización social, cultural y económica establecida, contribuyen conjuntamente al desarrollo personal y a la socialización de las nuevas generaciones; y, en el caso de las sociedades abiertas de las personas recién llegadas que se incorporan a ellas.

Desde siempre, la educación en sentido amplio ha sido una responsabilidad compartida en el seno de los grupos humanos, por diferentes actores que, en el marco de sus actividades habituales y de los escenarios en los que estas actividades de todos sus miembros, y en especial de los miembros más jóvenes y de los recién llegados, ofreciéndoles la oportunidad de participar u obligándoles a hacerlo, según los casos en dichas actividades y en dichos escenarios. Sólo en muy contadas ocasiones, y nunca o casi nunca de forma generalizada y permanente, las actividades, los escenarios y los actores han sido única y exclusivamente actividades, escenarios y agentes educativos especializados. Por lo general, la influencia y la función educativa son unos valores añadidos a los motivos principales de las actividades que se llevan a cabo como: cuidado familiar, producción económica, esparcimiento o diversión, ofrecimiento religioso, etc.; y a los escenarios institucionales en los que éstas se desarrollan: familia, empresa o taller, iglesia, etc. Asimismo, los actores que asumen la responsabilidad de educar no son, en primera instancia, educadores especializados, sino padres y madres que, además de ejercer como tales, educan a sus hijos; maestros artesanos que, al mismo tiempo que ejercen como tales, enseñan un oficio a los aprendices que se mueven a su alrededor; pastores religiosos que, al mismo tiempo que cumplen sus ritos, transmiten a sus feligreses una visión del mundo y un sistema de valores; etc.

Esta situación sufre un vuelco con el surgimiento de la educación escolar, que supone por primera vez la puesta en marcha de unos escenarios institucionales: los centros educativos y de unas actividades, como las de enseñanza y aprendizaje con una función y unas finalidades única y exclusivamente educativas orientadas al conjunto de la población; y lo que no es menos importante, supone la aparición de unos actores sociales especializados en la actividad de educar: el profesorado.

Contrariamente a la que sucede con otros agentes educativos, el ejercicio de la influencia educativa sobre sus alumnos no es un valor añadido a la actividad habitual del profesor, sino su motivo principal. Con la educación escolar surge la figura del

profesional de la educación, sobre el que va a acabar recayendo, como luego se verá, una buena parte de la responsabilidad ejercida hasta ése momento por otros agentes educativos.

Pero conviene recordar que la educación escolar, y más concretamente la educación escolar básica y obligatoria, es en realidad sólo una, entre otras muchas, de las prácticas sociales que han utilizado los grupos humanos a lo largo de la historia para llevar a cabo esta tarea de socialización y promoción del desarrollo personal de sus miembros. Y es, además, una práctica social relativamente reciente que aparece en el siglo XIX vinculada a la transición de las sociedades señoriales y estamentales a la sociedad industrial.

En su origen convergen dos planteamientos, netamente distintos entre sí, que no han dejado de confrontarse a lo largo de los años y cuyo predominio relativo da cuenta de la organización y funcionamiento de los sistemas educativos y de las funciones que éstos acaban cumpliendo en la práctica.

Si educar es preparar para la vida, a los niños, niñas y adolescentes, no es posible una buena vida sin una buena educación. La buena vida está necesariamente condicionada por la educación recibida. Esta situación compromete seriamente una educación de calidad.

#### **1.4 El mejoramiento del Sistema Educativo resultado de la Reingeniería de Procesos de Gestión Pedagógica y Administrativa**

El avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología, que lleva de la mano toda una ola de nuevas concepciones, hace que se generen nuevas formas y estilos de vida que se van asemejando entre sí poco a poco.

Este efecto de mundialización que absorbe inevitablemente y que va ganando terreno por el desarrollo acelerado de los medios de comunicación, instrumento de universalización y de conexión en todas las sociedades del mundo, posibilita que la educación asuma una nueva visión, equilibrando lo que pertenece a la sociedad por derecho, que son las raíces y todo su acervo cultural y lo que el otro lado del mundo ofrece. En este sentido, es imperioso favorecer el desarrollo de habilidades sociales y científicas que inserte al estudiante en el mundo del presente y lo prepare para el futuro, tomando como referente el proceso histórico.

En consecuencia, el presente Proyecto de Reingeniería, basado en un enfoque por competencias, está orientado hacia una sociedad presurosamente cambiante, en movimiento y mutación, en la que el estudiante desarrolle su sentido de pertenencia en medio de un mundo globalizado, y encuentre el verdadero sentido de su existencia.

En el enfoque de acápite anteriores se describió el basamento teórico que sustenta el mejoramiento del sistema educativo básico, una de las alternativas que tiene la Unidad Educativa Patria Nueva, es rediseñar su gestión pedagógica y administrativa con base en la administración estratégica que permita efectuar un diagnóstico situacional y redireccionar a la institución con base en la formulación de nuevos procesos de gestión que alcance la efectividad, minimizando costos, maximizando beneficios, mejorando continuamente los procesos, eliminando aquellos que no generan valor agregado mejorando continuamente mediante procesos de retroalimentación de

gestión basados en indicadores. El punto de partida es determinar experiencias de reingeniería y doctrinas que sustenten la aplicación operativa de este modelo.

## **1.5 La Reingeniería de Procesos**

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Mediante un rediseño rápido y radical se modifica no todos los procesos dentro de una organización, sino sólo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.<sup>8</sup>

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: fundamental, radical, dramáticas y procesos. Estas palabras son claves debido a que:

- Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
- Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
- Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
- Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

---

<sup>8</sup> HAMMER, Michael y, CHAMPY, James, . *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma, Colombia 1999, p. 26.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las corporaciones no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser adecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

La esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización"<sup>9</sup>.

El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. En general solo el 50% de los procesos son estratégicos y agregan valor.

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio la reingeniería está condenada al fracaso.

Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos. Además los resultados deben ser

---

<sup>9</sup> RAYMOND, Manganelli y MARK M., Klein, *Cómo hacer reingeniería*, Editorial Norma, Colombia, 2004, p. 38.

radicales para que logren resultados notables y sorprendentes. Se debe rediseñar los procesos que agreguen valor y desechar los demás.

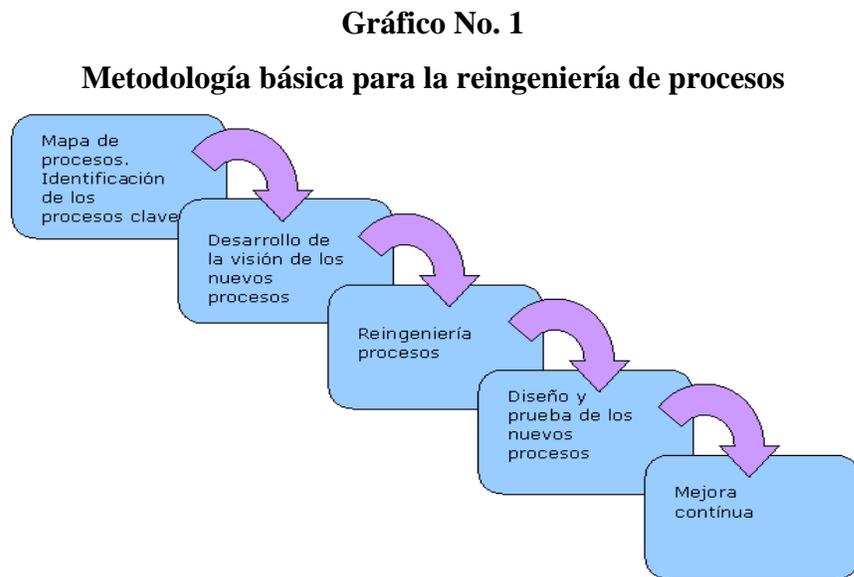
### **1.5.1 Objetivos de la Reingeniería**

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería de procesos son:

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

## 1.5.2 Metodología de la Reingeniería de Procesos

Una de las metodologías más comunes que se aplicaría para rediseñar los procesos en la Unidad Educativa Patria Nueva, se sustenta en las siguientes instancias operativas que se observan en el siguiente gráfico:



Fuente: Raymond I. Manganelli y Mark M. Klein, Cómo hacer reingeniería  
Elaborado por: La autora

De esta manera la metodología esquemáticamente sería:

**Creación del equipo global del proyecto:** Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe estar implicada la alta dirección.

Una de las funciones importantes de este comité es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros para analizar el progreso del proyecto.

1. **Definir el mapa de procesos de la organización analizando los procesos clave:** El mapa de procesos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos.

Debido a que los recursos son esencialmente limitados, en un proyecto como este, priorizar en los procesos más importantes es definitivo para el éxito del proyecto, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los Factores Críticos de Éxito de la organización, es decir, los elementos que definen el éxito de la misma.

2. **Relacionar la estrategia de la organización y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico:** es clave unir la estrategia a los procesos y eso se lo consigue uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la organización.

Esta relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico es clave para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión que define para cada uno de los procesos y que servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continúa.

Definir objetivos para los indicadores es indispensable para el proceso de mejora continua y reingeniería ya que si no se sabe donde se quiere llegar difícilmente se escoge bien el camino.

3. **Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos:** Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando la involucración máxima de todas las personas con la formación y comunicación interna. Además,

la definición de líder del proceso de una manera colaborativa así como los indicadores de los procesos será muy importante.

4. **Reingeniería de procesos:** Para afrontar la reingeniería de procesos existen metodologías que se basan en cinco conceptos:
  - Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería.
  - El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización.
  - Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
  - Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
  - Una visión global de los procesos que consiga no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.
  
5. **Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas:** Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

Dentro de los conceptos de mejora continua básicamente se emplea: el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM (Total Productive Maintenance), gestión de costos por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control, control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD), entre otros.

6. **Seguimiento y control:** Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización.

Dentro del concepto de reingeniería, la incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas tales como:

1. Optimización de los procesos organizacionales.
2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
4. Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
5. Reducción de tiempos y de los costos de los procesos.

En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las nuevas tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de los procesos empleando Internet es la posibilidad de enviar información rápidamente a través de la cadena de valor.

Como conclusión, se debe prestar más atención a los procesos de las organizaciones y tratarlos de la manera correcta para conseguir aumentar la rentabilidad de la organización en su conjunto, mejorando el producto o servicio.

## **1.6 La Reingeniería de procesos en la Calidad Total**

Hace apenas unos años se lanzó al mercado norteamericano el enfoque o la teoría de la Reingeniería y se ha venido aplicando en diferentes grados por diversas organizaciones, con aciertos e insuficiencias. Desde ese momento se han venido precisando métodos y técnicas para su implementación.

Muchos años antes se había arribado al concepto de Calidad Total y desarrollado modelos para su aplicación, tanto por norteamericanos como por japoneses y autores de otros países. En Ecuador también se ha venido trabajando en este sentido, habiéndose diseñado modelos por estudiosos de este tema. Asimismo se ha venido trabajando con la proyección estratégica o actual dirección estratégica.

Sobre la base de las experiencias en la aplicación de los referidos Modelos de Calidad Total y los aportes de la Reingeniería y del enfoque de Estrategia, es necesario diseñar un nuevo Modelo que, manteniendo la filosofía que se tiene sobre la Calidad Total, insertar elementos de ambos enfoques expuestos anteriormente. Se considera que éste se adapte mejor a las condiciones actuales de la alta Dirección y es más completo.

A partir de 1993, en que Michael Hammer y James Champy expusieron la teoría de la Reingeniería, diversas empresas e instituciones han tratado de aplicar sus principios y métodos, desplazando en cierta medida, como toda nueva idea que se expone en el mercado de la gerencia, los esfuerzos que se venían realizando para aplicar la Calidad Total como Modelo de Cambio y de perfeccionamiento de las empresas y otras organizaciones. Algo similar sucede con el enfoque de la Dirección Estratégica.

De acuerdo con la información recopilada y a la que se ha tenido acceso sobre la Reingeniería y con el avance y maduración que se ha venido experimentando en la aplicación de los Modelos de Calidad Total y de Proyección Estratégica, se ha llegado a

algunas conclusiones sobre la mejor utilización de esas herramientas, las que se exponen en el desarrollo de este acápite.

### **1.6.1 El Modelo de Calidad Total**

Como se conoce, el término “Control Total de la Calidad” fue expuesto por Armand V. Feigenbaum en los años 50, pero referido a las partes o fases del llamado “lazo de la calidad”; o sea, lo definió como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente”. De manera que se limitó al proceso de producción de bienes o de servicios.

El concepto de “Calidad Total”, que se concibe hoy como “un enfoque de dirección que no sólo contempla la calidad del producto o servicios prestados, sino del sistema de dirección en su totalidad”, fue evolucionando hasta nuestros días, gracias a los aportes de autores como William E. Deming, Joseph M. Jurán, Kaoro Ishikawa, Philip B. Crosby, James Harrington, William Conway y otros.

Todos ellos en sus escritos y textos plantean una determinada metodología, modelo, secuencia de etapas o pasos para aplicar la Calidad Total como un proceso, por aquellas entidades que consideren necesario un mejoramiento continuo que los prepare para competir con éxito y que les hará ganadoras en su medio. Así: Deming plantea 14 pasos, Jurán 8, Ishikawa 6, Crosby 14 y Conway 6.

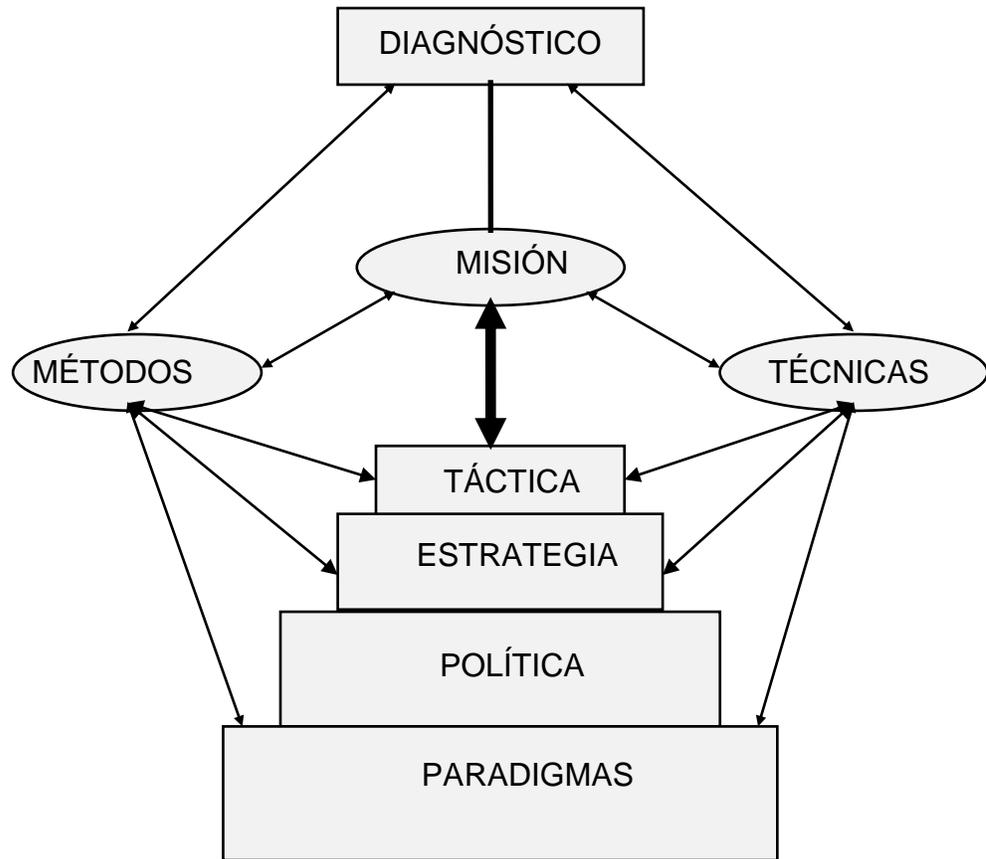
Como producto del análisis de estos procesos se concibe un modelo estructurado en 3 partes principales: concepción funcional, concepción organizacional o instrumental y concepción educacional.

La necesidad e importancia del Diagnóstico es evidente, ya que no puede concebirse un cambio si no se conoce el ahora. Igualmente sucede con la misión, al tenerse que partir, también, de la definición clara de cuál es la razón de ser, para qué existe la organización.

La base metodológica del Modelo, parte de que el Proceso de Calidad Total tiene que lograrse mediante la aplicación de una serie de principios o paradigmas para alcanzar la Calidad Total, tal y como se la concibe, no solamente en el proceso productivo, sino en todos los procesos y comportamientos que suceden en la organización.

Gráfico No. 2

MODELO DE LA CALIDAD TOTAL



Fuente: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana  
Elaborado por: La autora

Los Paradigmas, expuestos en la forma de Cambios Paradigmáticos, son:

1. **Liderazgo:** De la Calidad como compromiso del área de Control de la Calidad, a la Calidad como compromiso de la Alta Dirección.

2. **Participación:** De la centralización del poder y las decisiones, a la descentralización, la participación y las decisiones por consenso.
3. **Cultura:** De la cultura de aceptar lo mal hecho, a la combatividad contra la mala calidad.
4. **Educación:** De la capacitación voluntaria y anárquica, a la capacitación integrada en un programa sistemático, en función de los objetivos.
5. **Obsesión y fanatismo:** De la no satisfacción de los requerimientos de los clientes, a la obsesión por la calidad y el fanatismo por satisfacer al cliente.
6. **Desempeño:** De la admisión de que es posible cometer errores, a no aceptar el error.
7. **Prevención:** De la evaluación a posteriori de los resultados, a la prevención como sistema fundamental de control.
8. **Costo:** Del desconocimiento del costo de la no calidad, a la existencia de un sistema de costo para el análisis de la calidad.
9. **Métodos estadísticos:** De los métodos estadísticos como herramientas utilizadas por los técnicos de la calidad, a los métodos estadísticos utilizados y analizados por todos los niveles de la organización.
10. **Implantación:** De la no materialización de los cambios propuestos, al dinamismo de la Alta Dirección en la introducción de los cambios.
11. **Reconocimiento:** Del reconocimiento excepcional y parcializado, al reconocimiento sistemático y abarcador.

12. **Auditoria:** De no desarrollar auditorías de calidad, al desarrollo sistemático de auditorías de calidad.

Estos paradigmas están reunidos en 3 grupos de 4 cada uno, a saber:

- Paradigmas para la PROYECCION de un Proceso de Calidad Total (los primeros 4)
- Paradigmas para la GESTION en los Procesos de Calidad Total (del 5 al 8) y
- Paradigmas para la RETROALIMENTACION de un Proceso de Calidad Total (del 9 al 12).

## **1.7 La Reingeniería de procesos y la Calidad en la Educación**

La educación escolar está enfrentando un gran número de problemas en el contexto actual cambiante. Algunos ejemplos importantes son: el alto crecimiento de la población escolar, sobre todo en los niveles básico y medio con la consecuente baja en el nivel académico de los estudiantes, capacitación deficiente de los profesores, rigidez curricular, pobre comunicación entre los profesores, los padres y de éstos con la administración, tecnología inadecuada para la gestión escolar y para el proceso de enseñanza entre otros.

La educación proporcionada por el Estado ha venido evolucionando con el tiempo y ha transformado su estructura organizacional, descentralizando una parte importante de sus funciones con una dirección nacional que le ha permitido al sistema funcionar y expandirse conforme a las necesidades de las distintas regiones del país.

En los años recientes se ha implementado en el país uno de los primeros acercamientos de una institución pública en Ecuador a la herramienta descrita en las cuartillas previas, la Reingeniería. Se trata, sin lugar a dudas, de un esfuerzo loable que puede ser pionero para que los beneficios que dicha herramienta trae implícitos puedan generalizarse al sistema educativo administrado por el Estado.

Algunas instituciones educativas, cuya responsabilidad es la de impartir educación a los estudiantes de nivel básico han desarrollado recientemente un nuevo método de gestión pública con base en un modelo de Reingeniería, que redimensiona el rol de la institución, hace un examen de sus fortalezas y oportunidades, así como de sus debilidades y amenazas. A través de este modelo, se propone desarrollar los cambios organizacionales necesarios tanto hacia el interior como al exterior de las instituciones, en su relación con los usuarios del servicio y con la sociedad.

Las acciones tomadas se fundan en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, que pretende en materia educativa lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativas del sector, objetivo que se plasma entre otros eventos en el Programa de Desarrollo Educativo. Las directrices académicas establecidas, instan a las instituciones de educación a revisar la calidad de la educación que imparten, así como a tomar las medidas necesarias para captar el incremento en la demanda de los alumnos.

Aun desde distintas perspectivas culturales e ideológicas, es amplia la coincidencia de que “hay mucho por hacer” en la educación ecuatoriana, basta revisar, incluso de manera superficial, el diagnóstico y las conclusiones de algunos de los más importantes actores de la educación, para confirmar que todos ven como una prioridad estratégica elevar en el mediano plazo la calidad educativa en el país; quienes en los años recientes han estado vinculados o han sido conductores de la política pública en este sector, hacen obviamente un balance menos severo del estado que guarda la educación. Pero incluso en estos casos, se reconoce el enorme reto que está por delante.

El sistema educativo nacional ha conseguido avances muy importantes, pero para que la educación ecuatoriana pueda cumplir plenamente no basta un avance inercial, sino que hacen falta cambios importantes, uno de ellos es precisamente la reingeniería de procesos para llegar a la calidad total.

### **1.7.1 La Calidad en la Prestación de Servicios Educativos**

El acuerdo para la mejora de la calidad del sistema educativo de la comunidad ecuatoriana, supuso un modelo de colaboración basado en un permanente clima de diálogo. Sus aportaciones enriquecieron el debate porque todas supieron destacar los objetivos y principios que compartían por encima de sus discrepancias. Entendían que el mejor procedimiento para abordar los asuntos educativos comienza por la creación de un clima de consenso y estabilidad. Además de crear unas condiciones favorables para

abordar la resolución de los problemas educativos, este acuerdo ha sido muy beneficioso para la comunidad.

Entre sus logros cabe destacar algunos tan importantes como la mejora de las condiciones del profesorado, la atención especial que ha recibido el alumnado con algún tipo de dificultad, la mejora de las infraestructuras educativas, o la apertura y utilización de los centros educativos fuera del horario escolar, conviene tener en cuenta que el objetivo fundamental es adecuar a la comunidad ecuatoriana para la asunción de las competencias educativas. En estos momentos, las circunstancias y las necesidades educativas son distintas. El dinamismo de la sociedad y los nuevos factores que han transformado la realidad marcan unas pautas a las que debe adaptarse cualquier mejora del sistema educativo. Los nuevos desarrollos urbanísticos, los movimientos de población, el crecimiento demográfico y el repunte de la tasa de natalidad, el incremento del alumnado procedente de la inmigración, la aparición de nuevas necesidades de conciliar la vida laboral y familiar, han generado nuevas demandas educativas a las que es preciso dar respuesta. Consecuentemente, los supuestos de los que debe partir este nuevo acuerdo también han de ser diferentes.

En este sentido, las numerosas consultas realizadas a prácticamente todas las organizaciones relacionadas con la educación, han destacado la necesidad de dotar al sistema educativo de dos características esenciales. Por un lado, de una estabilidad, fruto una vez más del diálogo y el consenso, que mantenga a la educación al margen de los diversos vaivenes que la puedan afectar. Y, por otro, de unos objetivos suficientemente claros y al mismo tiempo abiertos a nuevas posibilidades, que permitan incidir en los próximos cuatro años en tres ámbitos sobre los que hay común acuerdo. Son los siguientes: la mejora de la oferta educativa, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento del trabajo de los profesionales de los centros educativos. Consecuentemente, cada uno de ellos será objeto de particular atención en cuanto a los objetivos que se pretenden conseguir, y las acciones que los concretarán. Y consideran que en estos momentos, los esfuerzos de la sociedad ecuatoriana en educación deben

dirigirse, como objetivo prioritario, a llevar a cabo medidas que incrementen la calidad del sistema educativo de la comunidad.

Esa finalidad ha de ser la base para impulsar la consecución de los siguientes objetivos generales:

- Mejorar y adecuar la oferta educativa a las necesidades de los diversos niveles y etapas educativas, y a la formación a lo largo de la vida.
- Dotar a los centros de instalaciones y recursos materiales adecuados para mejorar la calidad del sistema educativo.
- Aumentar el número de jóvenes de la comunidad que finalizan con éxito la enseñanza obligatoria.
- Mejorar las acciones desarrolladas para que, en el marco de lo indicado en la Constitución, siga siendo efectivo el derecho a la educación y el principio de igualdad de oportunidades, impulsando la participación de los distintos agentes sociales, especialmente las familias, a través de las Asociaciones de padres y madres de alumnos, y promocionando asimismo actuaciones que concilien la vida familiar y laboral.
- Promover y facilitar el desarrollo de actuaciones por parte de los centros para formar al alumnado en el marco de los principios y valores democráticos reconocidos en la Constitución ecuatoriana.
- Mejorar el nivel de conocimientos y capacitación del alumnado con objeto de elevar su rendimiento académico y facilitar el pleno desarrollo de sus capacidades y proyectos personales.

- Proseguir el desarrollo de actuaciones integrales para atender a la diversidad de capacidades, situaciones personales y circunstancias sociales que favorezcan el acceso a una educación de calidad.
- Reconocer la importancia del trabajo de los profesionales de la docencia, y del resto de profesionales que desarrollan su labor en los centros educativos, así como adquirir el compromiso de promover su valoración social y su estabilidad en el conjunto del sistema educativo de la comunidad.
- Desarrollar medidas que permitan mejorar la atención al alumnado de los centros privados sostenidos con fondos públicos, así como conseguir la analogía retributiva de su profesorado con el de los centros públicos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PATRIA NUEVA”**

La finalidad del presente capítulo es conocer la situación actual de la institución en todos los ámbitos.

#### **2.1 Diseño de la Investigación**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Unidad Educativa Patria Nueva se utilizó información de fuentes primarias y secundarias, de esta manera fue posible conocer las debilidades y fortalezas así como las oportunidades y amenazas; con el fin de determinar las falencias que tiene la unidad educativa y redireccionar su gestión, además se pudo conocer las necesidades que tienen los estudiantes en aspectos educativos, servicios, orientación y seguridad; y el nivel de satisfacción de alumnos y padres de familia en relación a este centro de estudios.

La investigación es descriptiva, de campo y documental, la primera permite examinar el problema planteado en un estudio preliminar que es una aproximación al problema a través de la aplicación de encuestas a los padres de familia de los estudiantes, entrevistas estructuradas y no estructuradas dirigidas a todos los que integran la institución educativa, que permite familiarizarse con la realidad, además de la observación que se realizó al centro de estudios por algunos meses, la segunda es un estudio que recoge y analiza información secundaria contenida en diferentes fuentes tales como: Ley de Educación, INEC, Dirección Provincial Educación, archivos de la institución.

Este diagnóstico permitirá conocer la realidad de la institución que será la base para definir la propuesta de reingeniería y obtener los resultados esperados.

## **2.2 Análisis Interno de la Situación Actual de la Institución**

### **2.2.1. Antecedentes**

La Unidad Educativa Patria Nueva, nace en 1997 como respuesta a la necesidad de la comunidad de Tababela en la provincia de Pichincha, que era contar con un centro de estudios en la que la prioridad fuese la formación de la niñez y juventud en la práctica de valores sociales, críticos y proponentes.

Comienza así a erigirse una nueva Institución, fruto del sueño de su fundador el Dr. Mentor Vaca que durante sus años de fructífera labor en la docencia, fue proyectándose con la idea de crear una institución que ofrezca educación de calidad fomentada en valores y en el auto sustento, por lo cual se inclinó por crear la Unidad Educativa que originalmente ofrecía el bachillerato en agropecuaria con la finalidad de que los jóvenes del sector crearán sus propias fuentes de ingresos y sean autosuficientes.

La familia del fundador compuesta por seis hijas todas profesionales, tres de ellas docentes y parvularias y su esposa que también practica la docencia, deciden crear la Unidad Educativa, porque además de la vocación contaban con un amplio espacio físico y una inversión inicial que daría lugar a la creación de una institución administrada por el conglomerado familiar.

En enero de 1997 empezaron a reunir los requisitos y en marzo del mismo año se presenta la documentación al Ministerio de Educación y Cultura. De marzo a septiembre se comienza a preparar la infraestructura.

En el inicio la infraestructura comprendía varios cuartos que fueron las primeras aulas, disponía de 3 baños, áreas verdes, patio y una pequeña cancha, además de un gran espacio en donde poco a poco se continuó construyendo.

El 12 de octubre de 1997 se inaugura el primer ciclo escolar con primero y segundo años de educación básica (en ese año jardín de infantes y primer grado), y también con octavo de básica (que en esa época era primer curso).

La Unidad Educativa “Patria Nueva” fue fundada el 12 de Octubre de 1997 y legalizada el 19 de Marzo de 1998 mediante acuerdos de creación N° 19 jardín de infantes; N° 245 escuela y N° 136 diversificado.

### **2.2.2 Constitución**

Pensando siempre que los niños y jóvenes tienen el derecho a instruirse, capacitarse y superarse, el director, previa solicitud, y cumpliendo con los requisitos señalados por la ley, solicita autorización para que la Unidad Educativa comience a funcionar legalmente.

Dentro de los requisitos que fueron solicitados por el Ministerio de Educación y Cultura estuvieron:

- Presentación del proyecto educativo.
- Estudio socioeconómico y diagnóstico situacional de la zona.
- Disponer de infraestructura física y material didáctico adecuado para empezar el proyecto.
- Equipamiento.
- Cuerpo docente (titulados).
- Presentar distributivo de profesores.

- Contratar profesores legalizados en el Ministerio de Trabajo y presentados en el Ministerio de Educación y Cultura.
- Identidad de la Institución, modelo pedagógico, entre otros.

Toda la documentación se presentó a la Dirección Provincial de Educación quienes realizaron el análisis y visitas comprobativas de lo expuesto, supervisores especializados realizaron la inspección del lugar, luego de lo cual se aprueba su funcionamiento en enero de 1998.

Desde su aprobación, el objetivo de la Unidad Educativa “Patria Nueva” ha sido la formación de los niños y jóvenes con conciencia de su condición de tales y fortalecidos para el ejercicio integral de la ciudadanía y la vivencia en ambientes de paz, democracia y de integración.

### **2.2.3 Misión**

“Formamos integralmente niños, jóvenes, priorizando el desarrollo afectivo como base para el aprendizaje, el conocimiento científico y la práctica de los valores humanos que conlleve a ser entes autónomos, críticos, solidarios y creativos, de tal forma que sean parte de una sociedad auto sustentable, guardando los principios de conservación del medio ambiente, practicando equidad de género, rescatando nuestra cultura e inculcando excelencia en la calidad de vida.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> MORALES, Lucely, “Misión Institucional”, *Álbum de Historia UEPN*, año 2009, No. 1, Quito, p. 7.

#### **2.2.4 Objetivos de la Unidad Educativa “Patria Nueva”**

- Brindar seguridad, comprensión y alegría para sus estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza.
- Pretender que vivan y disfruten su educación con bienestar, basado en la experiencia y calor humano de sus directivos y docentes.
- Proponer una alternativa educativa diferente que los convierte en amigos y guías de alumnos y padres de familia.

Es en la educación básica donde se encuentra el semillero y la vida estudiantil de la Unidad Educativa, donde se debe moldear día a día y prepararles para la vida, conscientes que es en los primeros años en donde el ser humano debe desarrollar y potenciar todas las destrezas y aptitudes que necesita para sobrevivir; y es allí en donde se utiliza diversas metodologías: el juego, el canto, la música, el arte y la diversión así como mucha dosis en el desarrollo del proyecto educativo que partiendo del interés y fantasía de los estudiantes los lleva poco a poco a descubrir un nuevo y maravilloso mundo en el cual el desarrollo de las funciones básicas, las nociones, las destrezas, el contacto con la naturaleza, el compartir diarias experiencias hacen posible cubrir los contenidos de un desarrollo evolutivo adecuado y una educación vivencial que es la recomendada en todos los tiempos.

Con una infraestructura física importante en medio de la naturaleza, propicia el desarrollo creativo y auspician un ambiente de paz, solidaridad, alegría y actividad únicas y privilegiadas, se trabaja con cupos limitados de hasta 15 alumnos por aula. Con un cuerpo docente que trabaja con vocación y esmero con una preparación académica acorde para cada uno de los niveles educativos.

En la sociedad contemporánea que experimenta una evolución de la información, de las comunicaciones, de la ciencia y de la tecnología, el conocimiento se torna en uno de los factores esenciales del desarrollo de los pueblos. La riqueza de los países no depende más de la mayor o menor cantidad de recursos naturales que posea, sino de la educación, capacidad y creatividad de su población para adaptarse y transformar la realidad y el mundo.

Partiendo de la formación humanística y científica que imprime la Unidad Educativa, ha conllevado a establecer la modalidad de Bachillerato General en Ciencias, constituyéndose en el plantel líder en la aplicación de un modelo pedagógico y científico de vanguardia en Tababela con lo que se benefician los estudiantes de este sector.

### **2.2.5 Servicios que ofrece la Unidad Educativa “Patria Nueva”**

#### **CENTRO INFANTIL:**

##### **NIVELES:**

- Intuitivo: de 2 a 3 años
- Nocional: de 3 a 4 años
- Pre- básica: 4 a 5 años
- Primer año de Educación Básica: de 5 a 6 años

#### **EDUCACIÓN BÁSICA:**

- De 6 a 15 años aproximadamente
- De segundo año a décimo año de Educación Básica.

#### **BACHILLERATOS:**

- Técnico agropecuario
- Ciencias en general

## **ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES**

Es un servicio adicional al pensum de estudios que se imparte para el desarrollo de diferentes destrezas, se realiza dos veces a la semana en la tarde.

- Clubes: fútbol, básquet, pintura, música, danza
- Tareas dirigidas (opcional)
- Cursos de capacitación ocupacional para personas de 12 años en adelante.

## **PASANTÍAS**

Los alumnos de primero y segundo año de bachillerato tienen la oportunidad de realizar pasantías en instituciones del sector, siendo este un aspecto positivo ya que le permite al estudiante decidirse por su futura carrera universitaria y tener una visión más amplia de la vida laboral.

Dentro de las instituciones que les permiten a los estudiantes realizar sus pasantías están:

- Hostería Rincón de Puenbo
- Spa Arashá
- Hostería San José de Puenbo
- Florícola Linda Flor Tababela
- Granjas Avícolas Pifo
- Hospital de Yaruquí
- Canal 21

Los estudiantes de bachillerato en agropecuaria y de ciencias en general pueden ir a diferentes áreas de estas empresas como son: turismo, gastronomía, atención al cliente, contabilidad, agronomía, agropecuaria, etc.

### 2.2.6 Estructura Física de la Institución

Luego de un arduo trabajo se vio cristalizado el sueño de tener una verdadera Unidad Educativa, gracias al apoyo que tuvo el Dr. Vaca de su familia.

La comunidad de Tababela logró asegurar la educación de sus hijos gracias a la inauguración de este Centro Educativo. Esta obra viene a solucionar el serio problema de espacio educativo que tiene esta comunidad, es decir, en esta población no existía centros escolares adecuados para la educación integral de los estudiantes.

Asimismo, aseguró que los sectores de Pifo, Puembo, Yaruquí, Checa, El Quinche, entre otros, sean beneficiados con el nuevo centro educativo, puesto que posee una infraestructura física que le permite albergar a un número importante de estudiantes.

La infraestructura física está compuesta por:

- **Área física:** (terreno) 7.000 m<sup>2</sup>
- **Construcción:** área administrativa 120 m<sup>2</sup>, cinco salas (rectorado, vicerrectorado, inspección, biblioteca y sala de profesores).
- **Aulas:** 16 amplias aulas
- **Laboratorios:** (computación, física, química y biología)
- **Sala:** de audiovisuales
- **Salón:** de uso múltiple de 96 m<sup>2</sup>
- **Canchas:** 1 cancha de básquet, 1 cancha de vóley, 1 cancha de indor futbol, 1 amplio patio de recreación, 1 bar y espacio cubierto para tomar el lunch, áreas lúdicas, (juegos infantiles), amplias áreas verdes y jardines.
- **Sanitarios:** 10 servicios higiénicos (4 hombres y 4 mujeres), 2 baños en el área administrativa

## **2.2.7 Alumnado y Capacidad Escolar**

### **Alumnado**

En el año lectivo 2009-2010 la U.E.P.N. contó con 139 alumnos matriculados en los siguientes niveles:

- Centro Infantil: 32 niños
- Educación Básica: 71 alumnos
- Bachilleratos: 36 alumnos

## Alumnado Año Lectivo 2009-2010

<b>Nivel</b>	<b>Número de Alumnos</b>
<b>Nocional</b>	<b>5</b>
<b>Pre- Básica</b>	<b>12</b>
<b>Primero de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Segundo de Básica</b>	<b>10</b>
<b>Tercero de Básica</b>	<b>8</b>
<b>Cuarto de Básica</b>	<b>8</b>
<b>Quinto de Básica</b>	<b>8</b>
<b>Sexto de Básica</b>	<b>7</b>
<b>Séptimo de Básica</b>	<b>7</b>
<b>Octavo de Básica</b>	<b>7</b>
<b>Noveno de Básica</b>	<b>8</b>
<b>Décimo de Básica</b>	<b>8</b>
<b>Primero Técnico Agropecuario</b>	<b>4</b>
<b>Primero Ciencias en General</b>	<b>10</b>
<b>Segundo Técnico Agropecuario</b>	<b>3</b>
<b>Segundo Ciencias en General</b>	<b>8</b>
<b>Tercero Técnico Agropecuario</b>	<b>4</b>
<b>Tercero Ciencias en General</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>139</b>

Fuente: Investigación U.E.P.N

Elaborado por: La autora

### **Capacidad Escolar:**

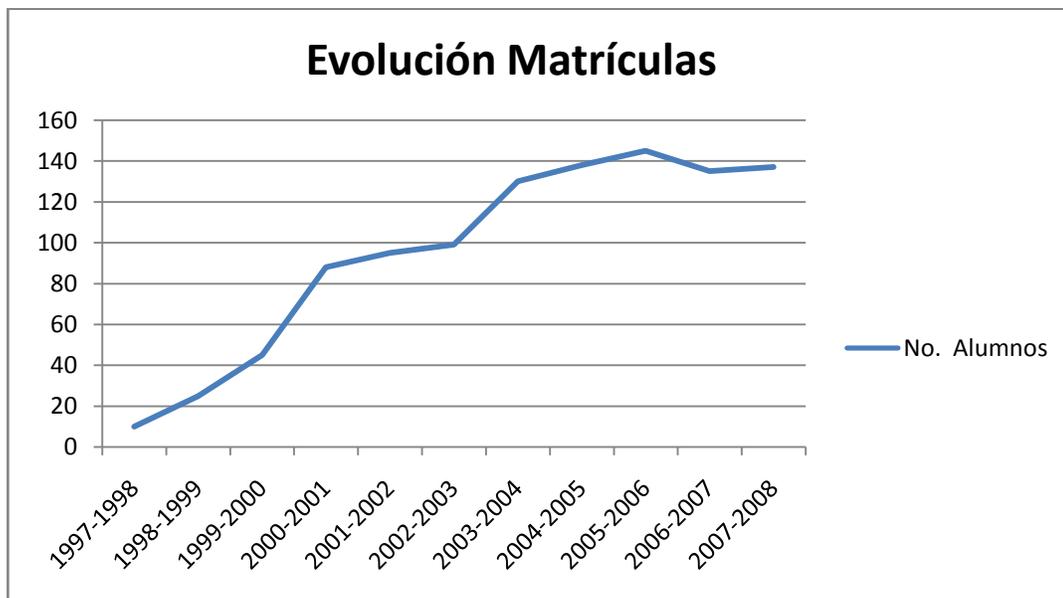
La Unidad Educativa “Patria Nueva” tiene una capacidad escolar para 265 alumnos; actualmente posee 139 alumnos, como se puede evidenciar no hace uso de la capacidad instalada.

<b>Nivel</b>	<b>Número de Alumnos</b>
<b>Intuitivo</b>	<b>5</b>
<b>Nocional</b>	<b>5</b>
<b>Pre- Básica</b>	<b>15</b>
<b>Primero de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Segundo de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Tercero de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Cuarto de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Quinto de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Sexto de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Séptimo de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Octavo de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Noveno de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Décimo de Básica</b>	<b>15</b>
<b>Primero Técnico Agropecuario</b>	<b>15</b>
<b>Primero Ciencias en General</b>	<b>15</b>
<b>Segundo Técnico Agropecuario</b>	<b>15</b>
<b>Segundo Ciencias en General</b>	<b>15</b>
<b>Tercero Técnico Agropecuario</b>	<b>15</b>
<b>Tercero Ciencias en General</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>265</b>

Fuente: Investigación U.E.P.N  
Elaborado por: La autora

## Evolución de estudiantes matriculados

Gráfico No. 3



Fuente: Investigación U.E.P.N.

Elaboración: La autora

En el gráfico se puede observar la evolución de matrículas que ha tenido esta institución desde su fundación, los primeros años empezaron con un número reducido de estudiantes, pero poco a poco se ha dado a conocer y por ende ha conseguido incrementar la tasa de matriculación, en el año lectivo 2005-2006 se registra el mayor número de alumnos matriculados pero lamentablemente decayó en los últimos años y desde entonces no se ha dado un incremento considerable, se ha mantenido casi constante el número de estudiantes, aun no se ha logrado utilizar la capacidad instalada de este centro de estudios.

## 2.2.8 Procesos Actuales de la Institución

### Procesos Estratégicos:

- Gestión Administrativa { Planificación Anual  
Documentación Interna y Externa
  
- Gestión Financiera { Ingresos y Egresos de Efectivo

### Procesos Clave:

- Gestión Pedagógica { Desarrollo de planes de bienestar estudiantil  
Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje  
Evaluación y retroalimentación estudiantes  
Control disciplinario
  
- Comunicación { Desarrollo de planes de orientación para  
padres y alumnos  
Comunicación continúa entre padres y docentes

### Procesos de Soporte:

- Servicios Generales { Mantenimiento de Instalaciones  
Guardianía

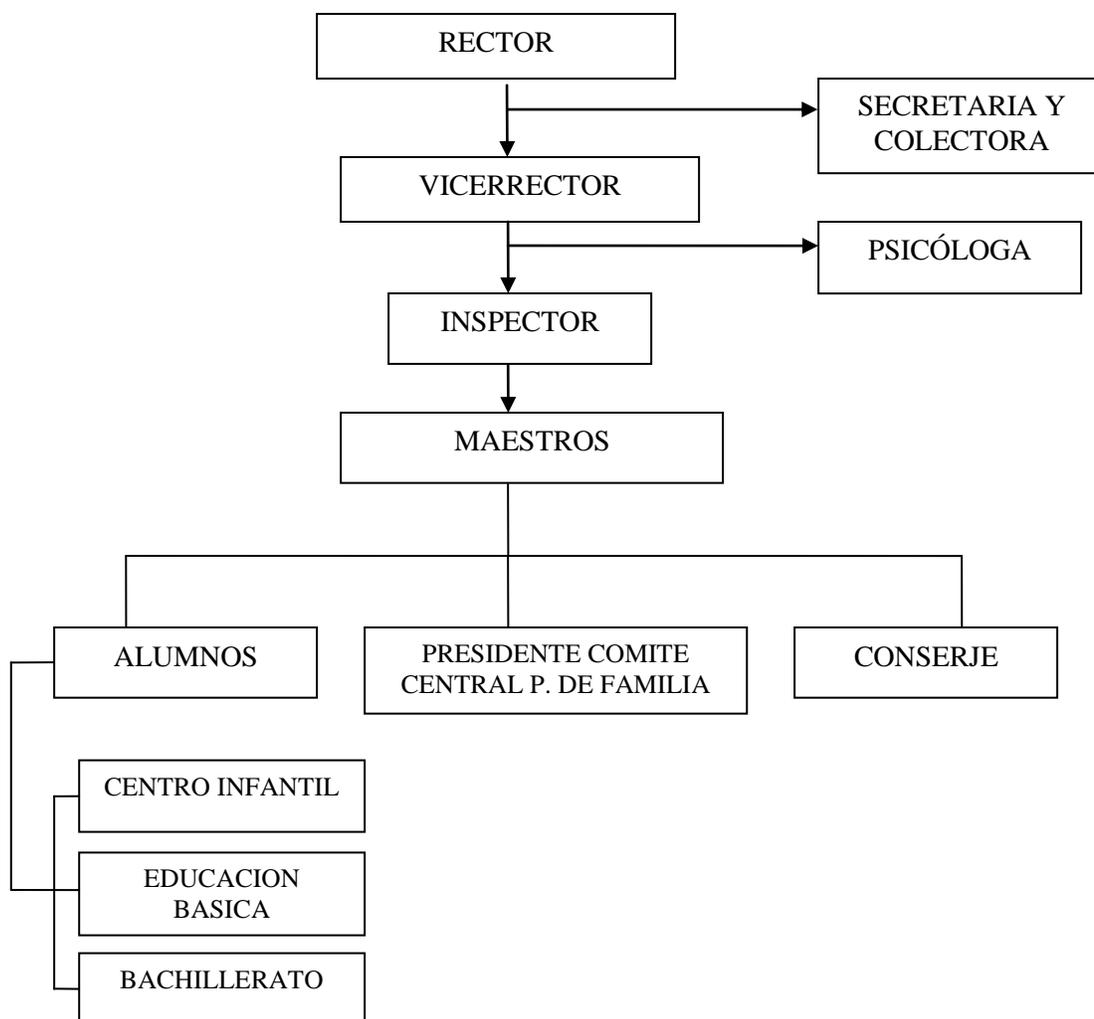
## 2.2.9 Organización de la Unidad Educativa

De acuerdo a la información proporcionada por el establecimiento y según consta en el archivo de la institución, la Unidad Educativa Patria Nueva está organizada de la siguiente manera:



Fuente: Archivo U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

**Gráfico No. 5**  
**ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA UNIDAD**  
**EDUCATIVA PATRIA NUEVA**  
**(Actual)**



Fuente: Archivo U.E.P.N.  
 Elaborado por: La autora

La Unidad Educativa cuenta con los siguientes departamentos:

### **DOBE (Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil)**

Esta área es dirigida por la vicerrectora del plantel quien tiene título profesional en ciencias de la educación y actualmente se encuentra en el último semestre de psicología educativa además ha realizado cursos y talleres sobre su gestión para poder desempeñarse de manera adecuada

### **Secretaría y Colecturía**

La Unidad Educativa Patria Nueva cuenta con dos personas en esta área desempeñándose como secretaria y colectora respectivamente. La persona que realiza las funciones de secretaria tiene estudios secundarios en ciencias sociales y cursos básicos de secretariado; tiene a su cargo atención al cliente tanto interno como externo, organización y control de documentación y lleva los siguientes libros, controles y registros reglamentarios:

- Libro de control de asistencia.
- Registro de las notas del rendimiento de los estudiantes.
- Acta de posesión de profesores.
- Documentación de los alumnos.
- Documentación de los profesores.
- Reglamento académico.
- Libro preparador de actividades o planeamiento general.
- Archivo general.
- Libro de actas.
- Libro de control de pago de matrículas y pensiones.
- Libro de actos cívicos.

La persona que desempeña el cargo de colectora tiene estudios secundarios en químico biólogo; realiza su trabajo de manera empírica ya que es el tercer año que presta sus servicios en la institución; tiene a su cargo el manejo del dinero en cuanto a ingresos y egresos se refiere, maneja la relación con bancos, pago a proveedores, pago a personal docente, recepción de pensiones, esta información se registra en archivos de Excel., al final del día realiza un cuadro de caja y presenta el reporte al director de la institución.

A más de contar con dos personas en esta área, la U. E. P. N. contrata los servicios de un contador profesional quien realiza una visita y revisión de cuentas mensualmente.

Se puede evidenciar que existe demasiado personal para una sola área, es importante realizar una revisión del perfil del cargo con lo que se puede optimizar el recurso humano, además manejan la mayor parte de información de manera manual, al utilizar un adecuado software realizarían el trabajo mas rápido y seguro.

### **Talento Humano**

La institución no cuenta con un reglamento interno para la contratación y desempeño de personal, lo hacen de manera empírica y de acuerdo a las necesidades de personal que se vayan presentando al inicio o transcurso del año.

Las remuneraciones se realizan de acuerdo a la ley para los profesores de planta, es decir a 12 docentes se les paga el sueldo básico y beneficios que determina el Ministerio de Trabajo; al resto de personal el pago es por horas de clases dictadas siendo esta 2.50 usd, al final del mes se realiza la factura correspondiente y la retención del 8% que corresponde al impuesto de retención por compra de servicios profesionales.

No existe partida presupuestaria planificada para capacitaciones al año, sin embargo los docentes asisten a capacitaciones dictadas por el Ministerio de Educación y los

directivos asisten a capacitaciones con los supervisores educativos una vez al año en cuanto a Planificación Curricular y Evaluación de Aprendizaje.

### **2.2.10 Gestión Pedagógica**

Desarrollan el Plan Institucional Curricular basado en lo que determina el Ministerio de Educación, al cual se realiza una adaptación al contexto social de la realidad institucional.

La metodología de enseñanza se basa en un modelo pedagógico que les orienta, las metodologías, la evaluación que se va aplicar en la Enseñanza-Aprendizaje.

Utilizan el Modelo Pedagógico Conceptual mismo que se basa en que para impartir el aprendizaje el maestro es un mediador del conocimiento basándose en tres directrices que son: Afecto, Conocimiento y Expresión (Afectivo, Cognitivo, y Expresivo) con lo que buscan desarrollar el potencial de inteligencia de cada estudiante.

Dentro de la Gestión Pedagógica que realizan los docentes de la U.E.P.N. se tomó en cuenta los siguientes elementos para el análisis: Planificación, Organización, Ejecución y Evaluación. Para obtener esta información se realizó un enfoque grupal en el que participaron directivos y docentes del plantel.

## **Planificación**

Realizan la revisión de la malla curricular tomando en cuenta los resultados obtenidos en el año anterior, en base a lo cual se realiza una reprogramación, nuevamente establecen el pensum de estudios basándose en lo que dicta el Ministerio de Educación.

El vicerrectorado es el encargado de la parte pedagógica, quien junto con la comisión técnico-pedagógica integrada por maestros designados realizan esta planificación antes de que se inicie el año escolar; realizan una revisión por materia planteándose objetivos y determinando los recursos para lograrlos siendo este el material didáctico y bibliografía a utilizar y el tiempo para cada una de las materias.

Los maestros son los encargados de realizar su planificación de área de estudio y de asignatura, tienen un tiempo determinado para presentar su plan al vicerrectorado quien realiza las correspondientes revisiones y recomendaciones antes de aprobar.

## **Organización**

Realizan un curso de sensibilización antes de iniciar clases, motivación hacia el año escolar e información en general de la estructura de funcionamiento del plantel.

El vicerrectorado junto con la comisión técnico – pedagógica realizan los distributivos de trabajo para el personal docente y realizan los horarios de clase.

Cada docente organiza su trabajo una vez que el plan presentado al vicerrectorado fue aprobado.

## **Ejecución**

Cada área de estudio y docente ejecuta su trabajo de acuerdo a lo planificado y a lo que establece el cronograma de actividades, teniendo siempre el apoyo del vicerrectorado en cuanto a logro de objetivos, y recursos necesarios para cumplirlos, de igual manera si se observa que no se están cumpliendo los objetivos se toman los correctivos necesarios para lograrlo.

## **Evaluación**

A los alumnos se realiza una evaluación procesual es decir en cada proceso de aprendizaje, es una evaluación continua y se realizan sumativas mensuales que es la recopilación de tareas, lecciones, pruebas orales, escritas, etc.

Si en el grupo de clase se evidencia que necesitan reforzar alguna materia, se realizan talleres en horario extra clase para que los estudiantes logren obtener el conocimiento impartido.

La evaluación a docentes se realiza trimestralmente con visitas a los diferentes cursos sorpresivamente y también al final del año con los resultados obtenidos.

No existe autoevaluación por parte del personal docente.

### **2.2.11 Análisis de Actividades de Marketing de la Institución**

La U.E.P.N. no cuenta con un plan de marketing que le permita darse a conocer de manera adecuada en la población de Tababela y sus alrededores.

#### **Marketing Mix**

##### **Producto/Servicio**

La Unidad Educativa “Patria Nueva” presenta la siguiente oferta educativa:

CENTRO INFANTIL

##### **NIVELES:**

- ✓ Intuitivo                    2-3 años
- ✓ Nocional                    3-4 años
- ✓ Pre-básica                4-5 años
- ✓ Primero de básica      5-6 años

El centro infantil cuenta con espacio adecuado con personal docente calificado y especializado.

EDUCACIÓN BÁSICA

- ✓ Segundo a Décimo año de Educación Básica

Inglés y Computación son áreas de estudio fundamental en Educación Básica.

## BACHILLERATO EN AGROPECUARIA

La U.E.P.N cuenta con áreas de cultivo, ganadería y granjas para que los alumnos puedan desarrollar su conocimiento de manera práctica.

## BACHILLERATO EN CIENCIAS (GENERAL)

(Físico Matemático, Químico Biólogo, Ciencias Sociales e Informática)

En los laboratorios de Química, Física Computación Y Autocad se desarrollan las bases científicas donde los jóvenes direccionan su vocación.

El Bachillerato en Ciencias (General) posibilita el ingreso a cualquier especialidad en las Facultades de las Universidades del país.

## ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

- ✓ **CLUBES:** fútbol, básquet, pintura, música, danza, etc.
- ✓ **TAREAS DIRIGIDAS**
- ✓ Cursos de capacitación ocupacionales para personas de 12 años en adelante (por la tarde).

## SERVICIOS PEDAGÓGICOS

- ✓ Cupos limitados
- ✓ Enseñanza del idioma Inglés Audio – Visual
- ✓ Computación para todos los niveles
- ✓ Amplios espacios verdes
- ✓ Enseñanza personalizada

## **Precio**

El precio de la matrícula es de \$50.00 dólares hasta décimo año de Educación Básica y \$65.00 dólares para el Bachillerato.

El valor de la pensión es de \$50.00 dólares para todos los niveles; en la U.E.P.N. existe la política de pensión diferenciada es decir si son tres hermanos, el primer alumno pagara el 100% el segundo alumno el 75% y el tercer alumno el 50%.

El precio de las pensiones esta en relación a otros establecimientos de sectores cercanos a la institución.

## **Promoción**

La Unidad Educativa “Patria Nueva” no cuenta con medios de promoción que le permita difundir la imagen institucional y dar a conocer su oferta educativa de una manera adecuada ya que no cuenta con presupuesto para realizar promociones de este tipo, la publicidad que manejan es una gigantografía en la entrada de la institución, mismas que no esta colocada en un lugar estratégico, es decir no despierta interés por su ubicación física.

## **2.3 Procedimiento de la Investigación**

Para realizar el diagnóstico de la institución, se utilizó información de fuentes primarias extraídas de entrevistas y talleres realizados, la misma que permitió conocer las debilidades y fortalezas así como sus oportunidades y amenazas; y, principalmente las necesidades que tienen los estudiantes en aspectos educativos, servicios, asesoramiento, orientación y seguridad; además se diseñó una encuesta cuyo objetivo fue el de recabar información relevante para complementar el diagnóstico efectuado.

### **2.3.1 Población y Muestra**

La población o universo de la investigación estuvo constituido por 139 padres de familia o representantes de los estudiantes, conformado por 32 niños del Centro Infantil, 71 estudiante de Educación Básica y 36 estudiantes de Bachillerato.

La encuesta se aplicó a 102 padres de familia ya que no todos los representantes de los alumnos nos dieron apertura para recolectar la información requerida. Y al considerarlos actores importantes en esta investigación al igual que los alumnos, personal docente, administrativo y todos quienes conforman la institución, debíamos trabajar con una muestra en lugar de toda la población.

### **Determinación de la Muestra:**

Para la presente investigación el cálculo de la muestra se lo hizo según el método de muestreo probabilístico proporcional, el cual, sirvió para determinar el número de encuestas que hubo que realizar.

La encuesta permitió tener una gran cantidad de información a menor costo, y a corto plazo y realizar un análisis a profundidad de las diferentes expectativas y necesidades que tiene la Unidad Educativa.

### **Cálculo del tamaño de la muestra**

La muestra se le calculó en base a la siguiente fórmula para cuando se tiene una población conocida:

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

Donde:

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

Z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss.

p = Prevalencia de éxitos, probabilidad a ser escogido 0.50

q = Probabilidad de no se escogido; 1-p (Si p=50%, q=50%)

e = Error

A continuación se calculó el tamaño de muestra, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- El nivel de confianza que se escogió es del 95%
- Tamaño de la población 139
- Valor correspondiente de la distribución de Gauss para un nivel de confianza de 95% es de 1.96
- Error de que falle es del 5%
- Probabilidad de éxito del 50%
- Probabilidad de fracaso del 50%

Aplicando estos valores en la fórmula nos queda:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * 137}{(0.05)^2 * (137 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 102$$

En consecuencia se obtiene que:

**La Muestra es de 102 personas.**

La encuesta se aplicó a 102 personas, muestra que tiene las siguientes características:

Representatividad: 95%

Margen de error: 5 %

Porcentaje de validación de la muestra: entre el 5% y 95%

La encuesta se realizó en la Unidad Educativa “Patria Nueva” localizada en la parroquia de Tababela al finalizar el primer trimestre del período escolar 2009-2010 en las reuniones de entrega de notas de los alumnos.

Las boletas de encuesta se adjuntan al presente trabajo de investigación Anexo No. 1

### **Cuestionario:**

Los bloques de investigación propuestos se resumen en los siguientes aspectos:

- Información general
- Estructura administrativa
- Problemas en el desarrollo de las actividades docentes
- Necesidades docentes, servicios, orientación y seguridad de los estudiantes
- Sugerencias o alternativas de mejoramiento del servicio educativo

### **Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados:**

El procesamiento de datos de la encuesta se lo efectuó de la siguiente manera:

- Se diseñó los cuadros de cruces de variables principales y de clasificación.
- Se estructuró un programa de ingreso y reporte de datos en el software Excel.
- Se imprimió los cuadros de salida.
- Se analizó los resultados obtenidos.

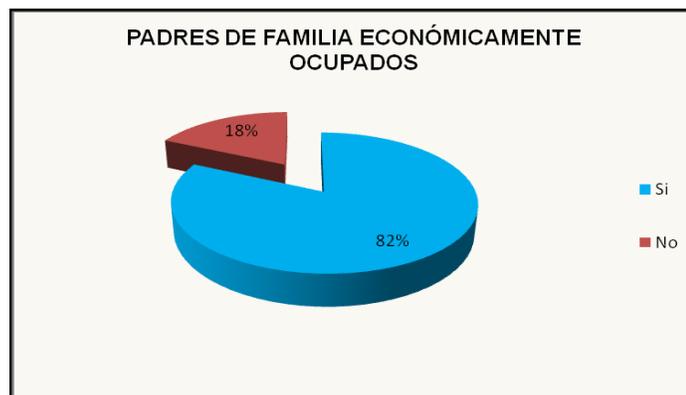
### 2.3.2 Resultados de la Encuesta

Los resultados de la encuesta se han convertido en una fuente de información esencial para elaborar el diagnóstico de la Unidad Educativa Patria Nueva. El presente acápite expone el análisis de las respuestas obtenidas en el levantamiento de la misma.

#### A. PERFIL SOCIOECONÓMICO DEL ENTREVISTADO

##### Pregunta No. 1: ¿Usted Trabaja?

**Gráfico No. 6**



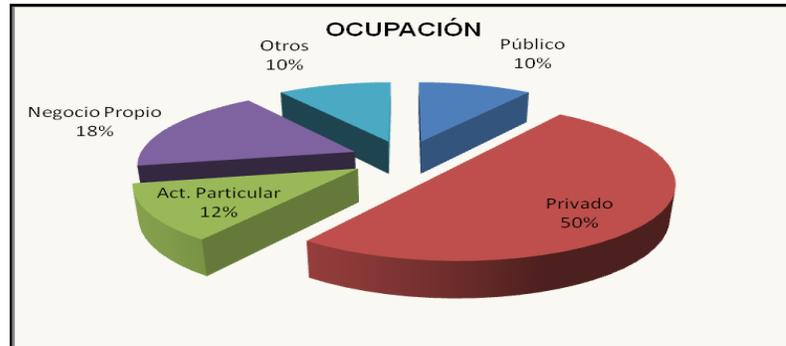
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 82% que corresponde a 84 encuestados se encuentran ocupados laboralmente, y perciben un ingreso económico; el 18% que corresponde a 18 encuestados manifiestan que no tienen una relación laboral.

Alto porcentaje de padres de la Unidad Educativa trabajan y son soportes de los hogares; el porcentaje menor subsisten de otro tipo de ingresos relacionado con actividades agrícolas o remesas que reciben del extranjero.

**Pregunta No. 2: ¿Ocupación?**

**Gráfico No. 7**



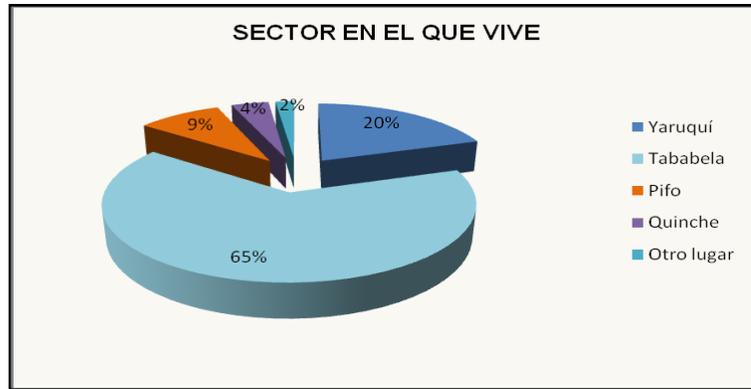
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: la autora

Del total de padres de familia encuestados, el 50% que corresponde a 51 personas trabajan en el sector privado; 18% que corresponde a 19 personas tienen negocio propio; 12% que corresponde a 12 personas se dedican a actividades particulares, 10% que corresponde a 10 personas se dedican a otras actividades y el restante 10% que corresponde a 10 personas trabajan en el sector público.

Como se ve más de la mitad de padres de familia trabajan en el sector privado en relación de dependencia; otros tienen negocios propios u otro tipo de actividades particulares.

**Pregunta No. 3:** ¿En qué sector vive usted?

**Gráfico No. 8**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

De los padres de familia encuestados, el 65% que corresponde a 67 personas viven en Tababela; el 20% que corresponde a 20 personas viven en Yaruquí; el 9% que corresponde a 9 personas viven en Pifo; el 4% que corresponde a 4 personas viven en el Quinche y el 2 % que corresponde a 2 personas viven en otros lugares.

Como se observa, la mayor parte de padres de familia viven en el sector donde se encuentra instalada la Unidad Educativa (Tababela); pero también hay padres de familia que viven en su alrededor (Yaruquí, Pifo, Quinche, etc).

Si se toma en cuenta el rápido crecimiento demográfico que experimenta el sector, producto de la instalación del nuevo aeropuerto de Quito, la Unidad Educativa tiene muchas expectativas de captar un mayor número de estudiantes, puesto que cuenta con una infraestructura adecuada para hacerlo.

**Pregunta No. 4:** ¿Cuántos hijos en edad escolar tiene?

**Gráfico No. 9**



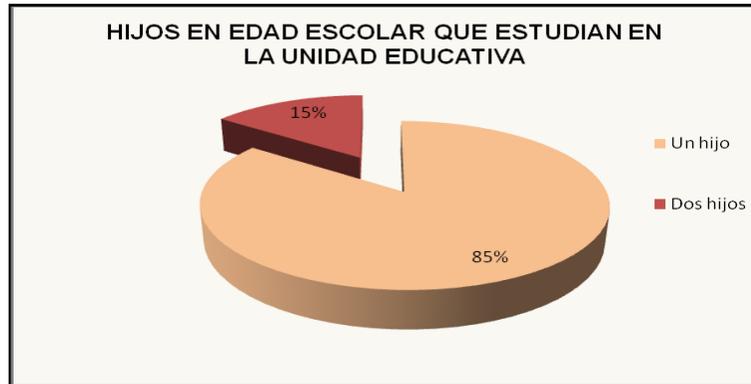
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 65% que corresponde a 66 padres de familia encuestados tienen dos hijos en edad escolar; el 25% que corresponde a 26 padres de familia tiene un hijo; y, el 10% que corresponde a 10 padres de familia tienen 3 hijos en edad escolar.

La mayor parte de padres de familia encuestados tiene dos hijos en edad escolar, seguidos de los que tienen un solo hijo. Un porcentaje mínimo tienen 3 hijos o más en edad escolar.

**Pregunta No. 5:** ¿Cuántos hijos estudian en la Unidad Educativa?

**Gráfico No. 10**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

De los padres de familia encuestados el 85% que corresponde a 87 tiene un hijo en edad escolar estudiando en la Unidad Educativa; el 15% que corresponde a 15 padres de familia tiene a sus dos hijos estudiando en este establecimiento.

La posibilidad de que la Unidad Educativa acoja a un número mayor de estudiantes es alta, ya que por lo general los hermanos en edad escolar van al mismo establecimiento por seguridad.

**Pregunta No. 6:** ¿En qué sección fueron matriculados en este período escolar?

**Gráfico No. 11**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 54% que corresponde a 55 estudiantes matriculados lo hicieron en el nivel Básico; 24% que corresponde a 25 estudiantes en el nivel Bachillerato y 22% que corresponde a 22 estudiantes en Educación Inicial es decir alumnos matriculados en el centro infantil.

Como se ve existe mayor demanda en el nivel Básico, en cuanto al centro infantil existen 32 niños matriculados lo que significa que tiene acogida este nivel de educación en la institución, no así el nivel Bachillerato, esto quizá se deba a una falta de difusión de la imagen de la Institución o inconformidad de alumnos y padres de familia de esta sección.

**Pregunta No. 7:** ¿Cuántos miembros constituye su hogar?

**Gráfico No. 12**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

Los hogares del 40% que corresponde a 41 padres de familia encuestados están constituidos por cinco miembros; del 35% que corresponde a 36 padres de familia están constituidos por cuatro miembros; del 15% que corresponde a 15 encuestados por tres miembros; y del 10% que corresponde a 10 encuestados por seis miembros.

Como se observa la mayoría de hogares está constituido por familias de entre cuatro y cinco miembros.

**Pregunta No. 8:** ¿Señale con una X en qué intervalo se ubican los ingresos del hogar?

**Gráfico No. 13**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 57% que corresponde a 58 padres de familia encuestados perciben ingresos entre 600 y 800 dólares; el 25% que corresponde a 26 encuestados entre 400 y 600 dólares; el 10% que corresponde a 10 encuestados perciben ingresos superiores a 800 dólares y el 8% que corresponde a 8 encuestados entre 200 y 400 dólares.

De estos datos se deduce que tan sólo un pequeño porcentaje de hogares perciben ingresos lo suficientemente consistente para dar a sus hijos una educación con calidad y un amplio bienestar.

## B. CRITERIOS SOBRE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA

**Pregunta No. 9:** ¿Por qué matriculó a sus hijos en esta Unidad Educativa?

**Gráfico No. 14**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

Los padres de familia encuestados el 68% que corresponde a 70 personas señalaron que matricularon a sus hijos por la cercanía a sus domicilios, el 20% que corresponde a 20 padres de familia encuestados porque los precios de las pensiones son accesibles; y el 12% que corresponde a 12 encuestados por la calidad en la educación.

Como muestran los datos, la mayoría de los encuestados matricularon a sus hijos en este establecimiento por la cercanía a sus hogares puesto que el sector no cuenta con un gran número de instituciones educativas como para tener alternativas de escoger la que a su criterio les convenga ya sea por la calidad de la educación como por sus precios.

**Pregunta No. 10:** ¿Cómo considera usted los servicios que presta la Unidad Educativa?

a) ¿La atención del personal directivo es?

**Gráfico No. 15**



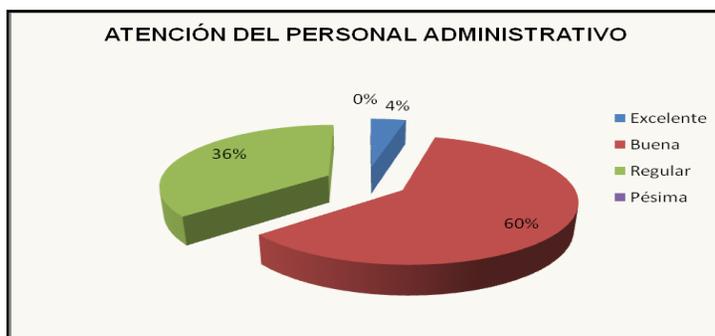
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

La mayoría de padres de familia, esto es, el 70% que corresponde a 71 encuestados consideran que la atención del personal directivo es buena; el 25% que corresponde a 26 encuestados opinan que es regular y tan sólo un 5% que corresponde a 5 encuestados consideran que es excelente.

La apreciación que tienen los padres de familia sobre la atención al cliente es importante por lo que estas cifras demuestran una debilidad de la Institución que pone en riesgo la permanencia de la organización.

b) ¿La atención del personal administrativo es?

Gráfico No. 16



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 60% que corresponde a 61 padres de familia encuestados consideran que la atención del personal administrativo es buena; seguida por un 36% que corresponde a 37 encuestados lo califican como regular y tan sólo un 4% que corresponde a 4 padres de familia encuestados señalan que es excelente.

Esta apreciación demuestra que la Unidad Educativa tiene una serie de deficiencias que atentan contra su imagen, en desmedro de sus usuarios como son los estudiantes y padres de familia que buscan educación con calidad y buen servicio.

c) **¿La preparación de los profesores es?**

**Gráfico No. 17**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

De los padres de familia encuestados un 54% que corresponde a 55 personas consideran que la preparación de los docentes es buena; mientras que el 46% que corresponde a 47 encuestados considera que es regular.

Como se puede ver en la encuesta, esta apreciación constituye una debilidad importante para la Institución, toda vez que los padres de familia siempre tendrán como objetivo primordial dar la mejor educación a sus hijos, por lo que directamente influye en la permanencia de los estudiantes en la Institución.

d) ¿Cómo califica el rendimiento de sus hijos?

Gráfico No. 18



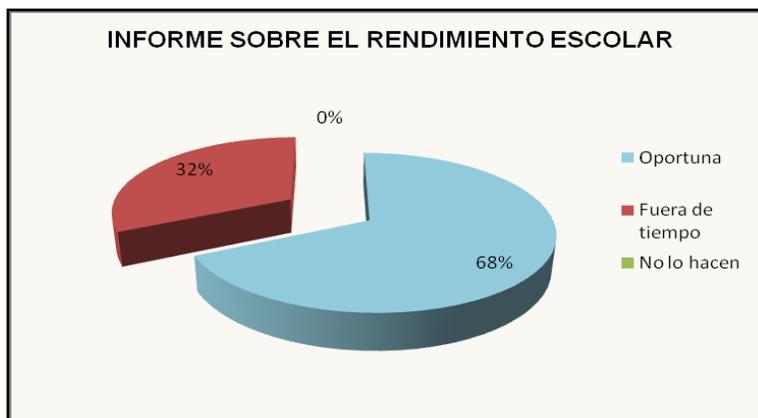
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 50% que corresponde a 51 padres de familia encuestados consideran que el rendimiento académico de sus hijos es bueno; mientras que el 48% que corresponde a 49 padres encuestados consideran que es regular, llegando en un mínimo porcentaje del 2% que corresponde a 2 padres encuestados que consideran que es pésimo.

Los porcentajes obtenidos en este ítem, es el fiel reflejo de las debilidades que tiene la Institución.

e) ¿Los informes sobre el rendimiento escolar mensual, trimestral y anual lo hacen en forma?

Gráfico No. 19



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

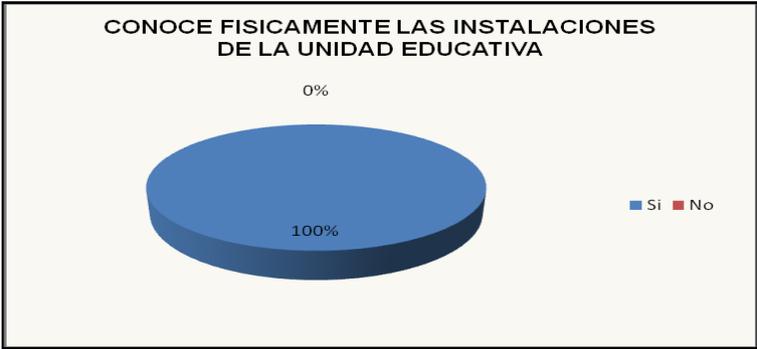
El 68% que corresponde a 69 padres de familia encuestados señalan que los informes sobre el rendimiento escolar de los educandos lo hacen en forma oportuna; mientras que el 32% que corresponde a 33 encuestados señalan que lo hacen fuera de tiempo.

Los informes sobre el rendimiento escolar son muy importantes y forma parte del servicio eficiente al cliente, ya que constituye un medio para tomar los correctivos necesarios cuando los estudiantes tienen problemas en sus calificaciones.

**Pregunta No. 11:** Sobre las instalaciones (Marque con una X la opción que elija)

a) **¿Conoce las instalaciones internas de la Unidad Educativa?**

**Gráfico No. 20**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 100% que corresponde a 102 padres de familia encuestados sí conocen las instalaciones de la Unidad Educativa Patria Nueva.

b) ¿Las aulas se encuentran en buen estado?

**Gráfico No. 21**

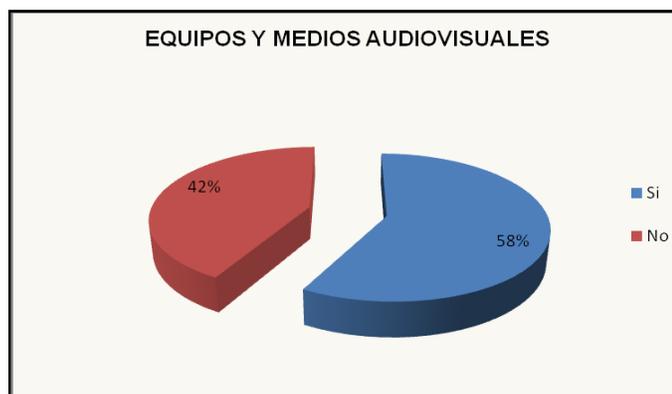


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 100% que corresponde a 102 padres de familia encuestados señalan que las aulas sí están en buen estado.

c) ¿Cuentan con equipos y aulas con medios audiovisuales?

Gráfico No. 22



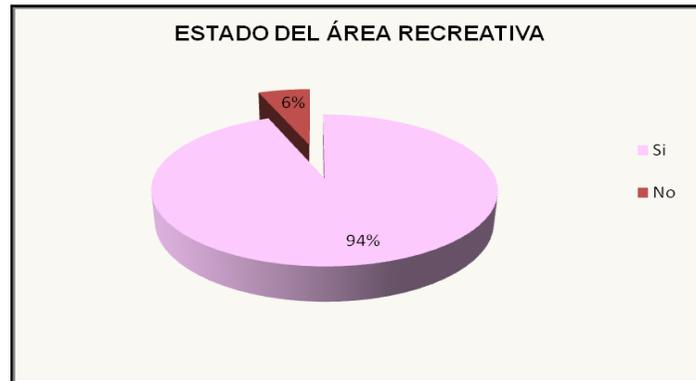
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 58% que corresponde a 59 padres de familia encuestados señala que la Unidad Educativa si cuenta con equipos y medios audiovisuales pero que les falta material didáctico y actualizar los mismos. El 42% que corresponde a 43 encuestados dice que a su criterio falta equipar los laboratorios.

De nada sirve que la Unidad Educativa tenga ciertos equipos que podrían mejorar el proceso de aprendizaje si no los utilizan o falta materiales para su funcionamiento.

d) ¿El área recreativa con que cuenta la Unidad Educativa está en buen estado?

**Gráfico No. 23**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

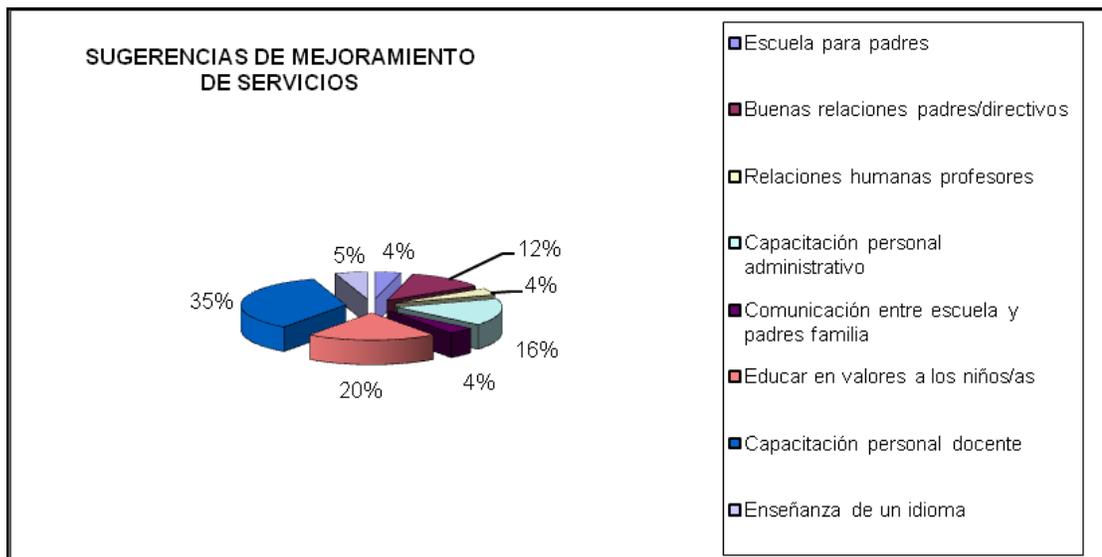
El 94% que corresponde a 96 padres de familia encuestados señalan que el área recreativa está en buen estado, tan solo un 6% que corresponde a 6 padres de familia encuestados consideran que no.

La Unidad Educativa tiene como fortaleza el contar con un amplio espacio verde y una serie de canchas que les permite realizar actividades al aire libre.

### C. SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO O INCORPORACIÓN DE SERVICIOS

**Pregunta No. 12:** De los siguientes servicios y apoyo a los padres y alumnos, marque 3 que considere se debe incorporar en la Unidad Educativa.

**Gráfico No. 24**



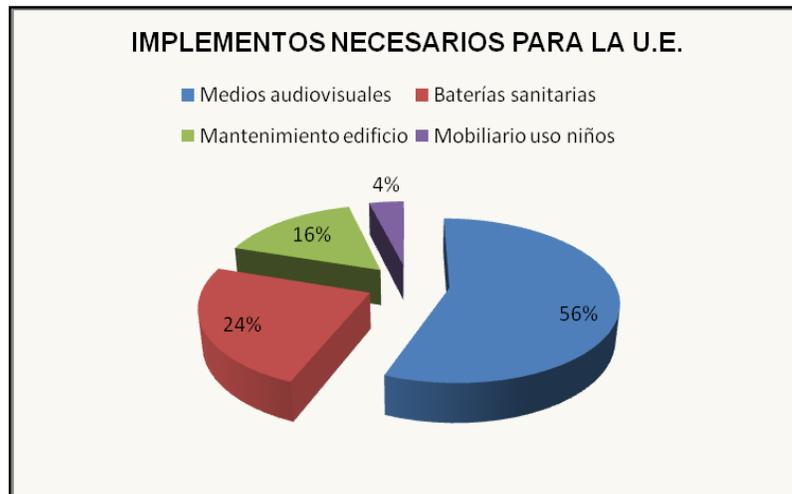
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

Los padres de familia han realizado las siguientes sugerencias: el 35% que corresponde a 36 encuestados señalan que debe haber capacitación permanente a los profesores; el 20% que corresponde a 21 encuestados consideran que la educación de los alumnos debe basarse en valores; el 16% que corresponde a 16 encuestados opinan que debería incorporarse capacitación al personal administrativo; el 12% que corresponde a 12 encuestados opinan que la institución debe trabajar en mantener buenas relaciones entre padres y directivos; el 5% que corresponde a 5 encuestados opinan que deben garantizar la enseñanza de un idioma y el restante 12% que corresponde a 12 encuestados consideran que se deben fomentar escuela para padres; mejorar las relaciones humanas entre profesores y mejorar la comunicación entre la institución y los padres de familia.

Las sugerencias realizadas por los padres de familia tienen como propósito mejorar el conjunto de actividades para satisfacer la creciente demanda y elevar cualitativamente la calidad de la educación.

**Pregunta No. 13:** Marque 2 opciones de las planteadas, las que a su criterio considere las más importantes que le falta a la Unidad Educativa

**Gráfico No. 25**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 56% que corresponde a 57 padres de familia encuestados manifiestan que a la institución le hace falta medios audiovisuales para la enseñanza; el 24% que corresponde a 25 encuestados consideran que las baterías sanitarias están en mal estado; el 16% que corresponde a 16 encuestados consideran que le falta mantenimiento al edificio y el 4% que corresponde a 4 encuestados consideran que hay que cambiar el mobiliario en las aulas.

Los padres de familia consideran los implementos educativos como el conjunto de elementos que permiten mejorar la calidad de la educación y que la falta de éstos influye en la calidad de la enseñanza.

## D. ASPECTOS ACADÉMICOS

**Pregunta No. 14:** Señale 3 de los principales problemas que usted considera afectan a los niños y padres de familia.

Gráfico No. 26



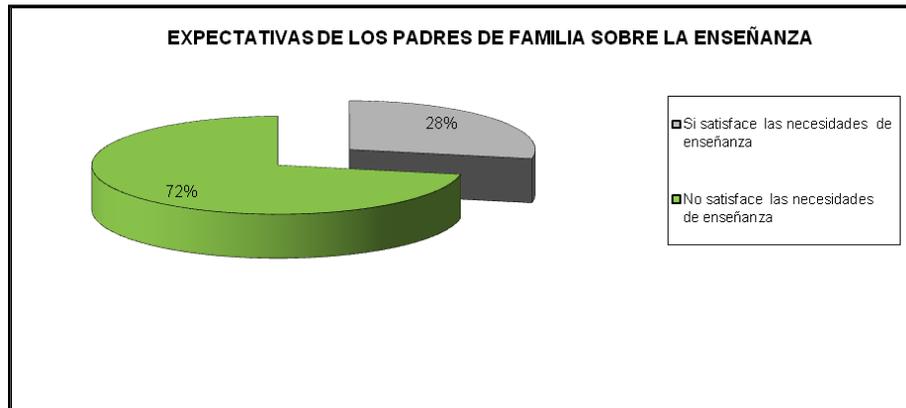
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

Del total de padres de familia, el 50% que corresponde a 51 encuestados consideran que la calidad de la educación es regular; el 20% que corresponde a 21 encuestados consideran que no hay garantía en la educación como para que los estudiantes ingresen a las universidades; el 11% que corresponde a 11 encuestados opinan que la falta de laboratorios y medios audiovisuales para la enseñanza no ayudan a la educación con calidad, el 10% que corresponde a 10 encuestados consideran que no hay un adecuado mantenimiento de las instalaciones; el 5% que corresponde a 5 encuestados consideran que falta información sobre el cumplimiento de actividades; y el 4% que corresponde a 4 encuestados consideran un problema la escasa atención médica y psicológica.

Los padres de familia consideran en términos generales que los problemas señalados afectan a la calidad de los servicios entregados en la Unidad Educativa y una clara repercusión en el nivel de enseñanza.

**Pregunta No. 15:** ¿Satisface las necesidades o expectativas de enseñanza para sus hijos la Unidad Educativa?

**Gráfico No. 27**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

El 72% que corresponde a 73 padres de familia encuestados no se encuentran satisfechos con la enseñanza que reciben sus hijos en la Unidad Educativa, puesto que no cumplen con sus expectativas; el 28% que corresponde a 29 encuestados señala que sí.

La mayoría de los padres de familia manifiestan que la educación impartida no satisfacen las expectativas esperadas, por lo que la Unidad Educativa necesita realizar un diagnóstico real de su situación y tomar la decisión de hacer los cambios que sean necesarios para superar esta realidad y garantizar la formación integral de los estudiantes.

**Pregunta No. 16:** ¿A más del tipo de bachillerato que ofrece la U. E. le gustaría que se incorpore otras como:

**Gráfico No. 28**

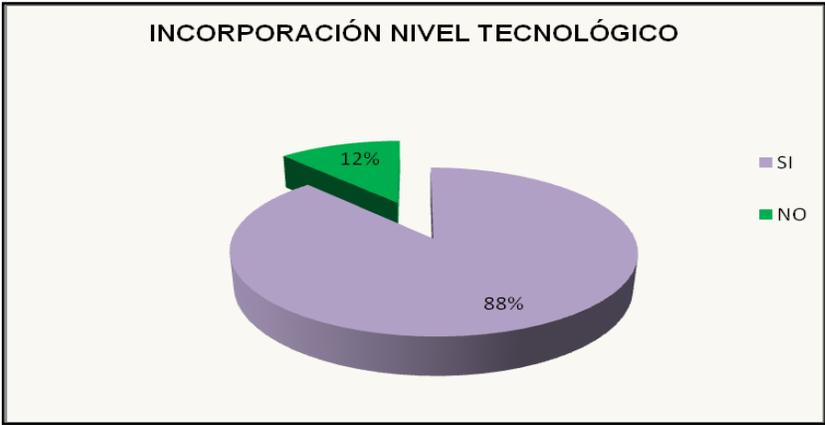


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

Con respecto a la incorporación de nuevas modalidades de bachillerato, el 52% que corresponde a 53 padres de familia encuestados señalaron que les gustaría que se incorpore la especialidad en Comercio y Administración; el 38% que corresponde a 39 encuestados consideran que se debería incorporar un bachillerato en Computación y el 10% que corresponde a 10 encuestados en otras especialidades como Mecánica Automotriz, Contabilidad, entre otras.

**Pregunta No. 17:** ¿Considera usted que la Institución como parte de su servicio integral debería incorporar otro nivel de estudios como tecnologías?

**Gráfico No. 29**

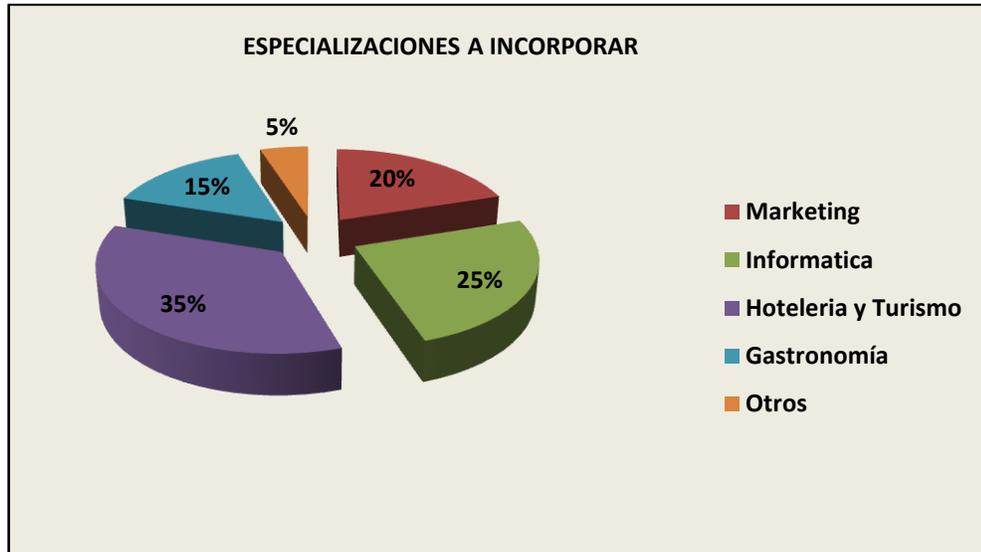


Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

Sobre la posibilidad de incorporar el nivel tecnológico, la mayoría de padres de familia señalaron en un 88% que corresponde a 90 encuestados que sería bueno contar con esta alternativa; un 12% que corresponde a 12 encuestados dijo que no.

**Pregunta No. 18:** Si su respuesta es positiva ¿en qué especializaciones? Escoja 2

**Gráfico No. 30**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La autora

De los padres de familia encuestados y que contestaron positivamente la incorporación del nivel tecnológico en la Unidad Educativa, se pronunciaron respecto a las especializaciones de la siguiente manera: el 35% que corresponde a 31 encuestados opinan Hotelería y Turismo; el 25% que corresponde a 22 encuestados, en Informática; el 20% que corresponde 18 encuestados, en Marketing; el 15% que corresponde a 14 encuestados, en Gastronomía y el 5% que corresponde a 5 encuestados, en otras alternativas como Mecánica Automotriz.

## **Nivel de Satisfacción de Alumnos de la U.E.P.N**

En esta investigación se consideró parte fundamental la opinión de los alumnos ya que son quienes reciben directamente el servicio, para lo cual se realizó una entrevista grupal para conocer lo que opinan sobre la institución en la cual se están educando.

El objetivo de la entrevista realizada a los alumnos de la institución es conocer el nivel de satisfacción que tienen con respecto a sus maestros, infraestructura y actividades extracurriculares.

La entrevista se realizó a los estudiantes de la Unidad Educativa Patria Nueva el segundo trimestre del año lectivo 2009-2010 en horas de recreo, los resultados se detallan a continuación:

### **Centro Infantil**

#### **Qué es lo que les agrada de su escolita?**

- ✓ Los espacios para jugar
- ✓ Los juegos que hay en el patio
- ✓ Las maestras

#### **Qué es lo que no les agrada de su escolita?**

- ✓ Levantarse temprano para entrar a clases

## **Educación Básica**

### **Qué es lo que les agrada del Colegio Patria Nueva?**

- ✓ La relación que tienen con los maestros
- ✓ Las salidas de campo y giras de observación
- ✓ los espacios verdes, las canchas y los patios
- ✓ los programas del colegio

### **Qué es lo que no les agrada del Colegio Patria Nueva?**

- ✓ Tener pocos compañeros
- ✓ Los cambio de profesores en el año
- ✓ En el bar no hay mucha variedad para escoger
- ✓ No hay banda de guerra
- ✓ No hay piscina

## **Bachillerato**

### **Qué es lo que les agrada del Colegio Patria Nueva?**

- ✓ Los profesores son guías y amigos que nos hacen sentir bien
- ✓ Las giras de observación que se realizan cada trimestre
- ✓ Las canchas y espacios verdes
- ✓ Los proyectos de campo
- ✓ Las pasantías

### **Qué es lo que no les agrada del Colegio Patria Nueva?**

- ✓ Los profesores faltan mucho
- ✓ Los cambios de profesores en el año
- ✓ Somos pocos estudiantes
- ✓ Siempre perdemos en los campeonatos intercolegiales

## **Nivel de Satisfacción del Personal Docente**

El personal docente de la institución no se encuentran motivado ya que señalan que el pago de sus sueldos no se realiza de manera oportuna, en cuanto a capacitación manifiestan que sólo reciben capacitaciones que dicta el Ministerio de Educación, los maestros consideran que no tiene oportunidad de desarrollo profesional en este centro de estudios, esta es una de las principales razones por las cuales existe un alto nivel de rotación del personal docente. La institución debería tomar en cuenta este aspecto que es fundamental.

## Resultados del Taller

Finalmente, de las encuestas realizadas a los padres de familia, entrevistas estructuradas y no estructuradas a los directivos, personal docente y alumnado de la Unidad Educativa Patria Nueva respecto de la problemática planteada al inicio de este documento, y en base a la investigación documental y de campo realizada se ha llegado a las determinar lo siguiente:

- El establecimiento educativo está sostenido con recursos provenientes de los aportes de matrículas y pensiones de los estudiantes de los diferentes niveles, al que debería incorporarse actividades de autogestión como: deberes dirigidos, cursos de nivelación, informática, inglés, etc., que ayuden a obtener recursos y mejorar las actividades docentes y administrativa de la Institución.
- La Unidad Educativa tiene un número reducido de estudiantes, su capacidad no ha sido utilizada en su totalidad.
- El Director cuenta con instrucción superior en pedagogía, pero no tiene una especialización en Administración Educativa que le ayude a desempeñarse eficientemente en dicha función.
- El Director de la U.E.P.N. no se involucra en las tareas de la institución delega las funciones a la Vicerrectora de la Institución, únicamente representa como figura Legal.
- Los directivos señalan que la planificación, organización, dirección y el control dentro de la Institución son importantes porque son complementarios dentro del proceso administrativo, pero no buscan asesoramiento con personas o instituciones especializadas.

- No existe mayor interés en buscar asesoramiento y actualización en la conducción del plantel, se lo hace por simple intuición y de acuerdo a las necesidades que se presente.
- Los recursos destinados para capacitación docente y administrativa son bajos, razón por la cual no hay un plan encaminado a la formación y preparación del personal.
- La Unidad Educativa no cuenta con reglamentos bien estructurados, procedimientos y prácticas que sustente su mejor funcionamiento, tampoco tiene planes de observación que les permita visualizar objetivamente la problemática planteada.
- No utilizan programas y planes de mediana y larga duración, únicamente cuenta con las de corto plazo y en base a las necesidades más apremiantes, tampoco se ha diseñado proyectos para ponerlos en marcha.
- No practican planes de reuniones ni se realizan técnicas de evaluación, para determinar las falencias en cada uno de sus procesos.
- No realizan planes estratégicos que ayuden a la consecución de sus objetivos y metas.
- No se toma en cuenta los pedidos y sugerencias de los subalternos y casi en la totalidad señalan que motivan a los profesores y alumnos utilizando la comunicación oral y escrita.
- Es notoria la falta de compromiso organizacional, lo que debilita en gran medida las decisiones y propuestas de mejoramiento; falta comunicación efectiva en todos los niveles, esto sumado a las exigencias del entorno hace que los esfuerzos no sean suficientes para satisfacer la demanda de los educandos.

- En este contexto se encuentran los estudiantes conformados por niños, niñas y adolescentes que viven en el sector de Tababela y que pertenecen a hogares de clase media, son pocas las familias cuyos ingresos les permite llevar una mejor calidad de vida.
- La cercanía de la Unidad Educativa a sus hogares y el precio accesible de las pensiones son factores importantes que han influido para que estas familias hayan decidido matricular a sus hijos en esta Institución; no así la calidad de la educación que se imparte que es lo que deberían considerar.
- El trato que reciben la mayoría de padres de familia por parte del personal Directivo no va de acuerdo con la posición que ostentan, falta comunicación.
- El trato por parte del personal administrativo es bueno. Sin embargo, les falta capacitación y asesoramiento.
- El personal docente tampoco recibe un proceso de capacitación y actualización continua esta situación se refleja en el rendimiento de los estudiantes.
- El personal docente no se encuentra motivado en su trabajo una de las principales razones es el pago impuntual de sus sueldos.
- Los reportes mensuales, trimestrales y anuales por parte de las autoridades y personal docente para satisfacer la inquietud de los padres de familia no son de los mejores, no existen casas abiertas ni exposiciones donde participe el alumnado, que permitan evaluar la formación académica que están recibiendo los estudiantes.
- La estructura actual de la Unidad Educativa muestra claras limitaciones en el manejo de información en todos los niveles de la organización, esto genera

malestar ya que existe un alto porcentaje de distorsión de datos que se generan de los niveles superiores.

- En el diagnóstico se detectó las necesidades primordiales de todos los integrantes de la institución, los mismos que ven claramente una superposición de funciones y actividades que no tenían un responsable claramente definido, lo que atenta de manera definitiva con la eficiencia de éstos y de igual manera afecta a los resultados institucionales.
- Hay un consenso general sobre el buen estado de las instalaciones y espacios recreativos no así sobre la falta de medios audiovisuales de enseñanza y equipamiento de laboratorios para impartir con efectividad los conocimientos.
- Se detecto un grado de aceptación mayor en el nivel de Centro Infantil ya que los padres de familia y los alumnos están en total satisfacción con el servicio que están recibiendo ya que sus niños cuentan con atención especializada y profesional, no así en los niveles de Educación Básica Y Bachillerato muestra clara del número de alumnado por aulas.

## 2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Priorizan el desarrollo afectivo como base para el aprendizaje, el conocimiento científico y la práctica de valores	0.04	4	0.16
Perfil profesional docente responde a los requisitos del Ministerio de Educación.	0.04	4	0.16
Educación Personalizada	0.04	4	0.16
Infraestructura amplia y funcional	0.06	4	0.24
Fácil acceso a la U.E.P.N.	0.02	3	0.06
Espacio adecuado para futura expansión de la U.E.P.N.	0.03	4	0.12
Centro Infantil cuenta con áreas recreativas, material lúdico y aulas independiente del resto de la U.E.P.N.	0.04	4	0.16
Oportunidad de realizar pasantías en Instituciones del sector	0.02	3	0.06
Alumnos identificados con la institución por el trato que reciben, se sienten a gusto.	0.03	3	0.09
Evaluaciones periódicas de aprendizaje de alumnos	0.03	4	0.12
Opciones de actividades extracurriculares	0.02	2	0.04
Política de pensión diferenciada	0.02	3	0.06
Seguridad interna y externa para alumnado	0.03	3	0.09
Entrevistas entre representante, alumno y autoridades del colegio	0.04	3	0.12
La institución no posee deudas a largo plazo	0.04	4	0.16
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe objetivos claramente definidos para el mediano y largo plazo	0.05	4	0.20
Escasa planificación, organización, evaluación y control	0.04	4	0.16
Director de la Institución no se involucra, delega toda su responsabilidad	0.03	3	0.09
Falta capacitación a profesores	0.04	4	0.16
Falta de promoción de imagen institucional y oferta educativa	0.03	3	0.09
Baja demanda de alumnos en Educación Básica y Bachillerato	0.04	4	0.16
Pago impuntual de pensiones	0.04	4	0.16
Pago impuntual de sueldos y salarios a miembros de U.E.P.N.	0.05	4	0.20
Exceso de personal en el área de secretaría	0.02	3	0.06
No existe política de incentivos y motivación al personal	0.02	3	0.06
Inestabilidad del personal docente	0.04	4	0.16

Falta de equipamiento de laboratorios y audiovisuales, material didáctico	0.03	3	0.09
Información importante registrada manualmente, no utilizan herramientas tecnológicas	0.02	2	0.04
Desinterés de padres de familia en cuanto a tareas enviadas	0.03	3	0.09
Cuentan con una biblioteca desactualizada	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.56</b>

Fuente: Investigación U.E.P.N.

Elaborado por: La autora

Las fuerzas internas son favorables para la institución con un peso ponderado total de 1.80 contra 1.76 de las debilidades; con lo que se evidencia que es de suma importancia tomar los correctivos necesarios a tiempo para superar las debilidades de la organización ya que estas son factores que hacen vulnerable a la institución y de igual manera son actividades que se están realizando de manera deficiente lo que la podría llegar a colocar en una situación mas débil de lo que actualmente se encuentra.

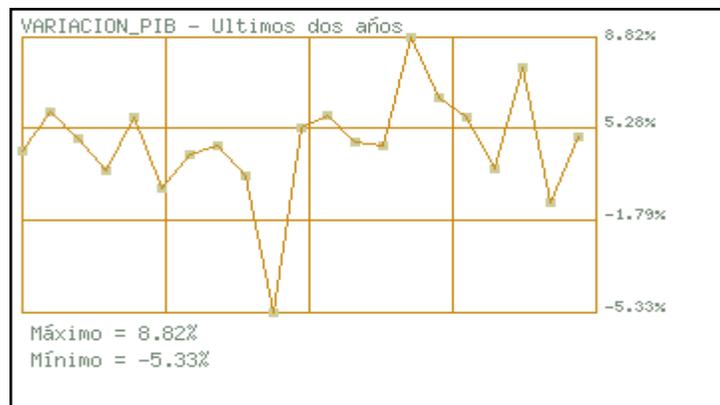
## 2.5 Análisis Externo

Para determinar las oportunidades y amenazas que actualmente tiene la Unidad Educativa Patria Nueva se realizará un análisis externo con la finalidad de que las oportunidades sean aprovechadas al máximo y que las amenazas sean neutralizadas a través de planes de acción que se presenta en la propuesta de reingeniería con la finalidad de que en el futuro no afecten la permanencia de la institución en el mercado.

A continuación se presenta un diagnóstico externo en el cual se analizan las condiciones sociales, económicas y políticas que influyen tanto en la demanda como en la oferta educativa.

### 2.5.1 Factores Económicos

Gráfico No. 31



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

El crecimiento de la economía ecuatoriana alcanzó el 3,58 por ciento el año 2010, lo que supone un repunte respecto al 0,36 por ciento alcanzado en 2009, según un informe publicado en el portal web del Banco Central del Ecuador. El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador acumuló algo más de 24.983 millones de dólares en 2010, mientras que en 2009 el indicador alcanzó los 24.119 millones de dólares.

En materia de política económica, los analistas coinciden en que el hecho positivo de la gestión de Rafael Correa es la alta dosis de inversión pública en educación, salud e infraestructura, sin embargo pese a esos avances hay muy pobres resultados, la Constitución señala que el 30% del presupuesto nacional se debe asignar a la educación, pero este hecho no se cumple, la mayor parte del presupuesto se designa a salarios de los docentes, no obstante insuficientes, causa de insatisfacción y conflicto.

El gasto de educación con respecto al PIB, desde el año 2000 tiene un promedio de 2,5%. Este gasto es inferior al realizado por algunos países de la región como Bolivia y Venezuela con el 6,7% y el 5,1% respectivamente. Y tampoco se está cumpliendo con el gasto recomendado que se estima entre un 6% y 8%; mientras que en los países Europeos como Noruega o Suecia, por ejemplo, el gasto público en educación representa el 8% de su PIB.<sup>11</sup>

La inversión educativa en Ecuador dio un salto positivo a partir del año 2006 con la incorporación, como parte del Plan Decenal de Ecuador (PDE), de la meta de tener un aumento del 0.5 % en la participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar al menos el 6%, hasta el 2015, valor que se establece como el mínimo necesario por la Comisión Internacional de la Educación de UNESCO para incrementar y mejorar la inversión en la educación; sin embargo la inversión por alumno en Ecuador es todavía insuficiente y existen varias ineficiencias.

Al revisar estas cifras y a pesar de que el PIB del 2010 es superior a años anteriores se puede dar cuenta que la prioridad no es la educación ya que no se designa ni siquiera el

---

<sup>11</sup> Informe PREAL 2010, p. 15.

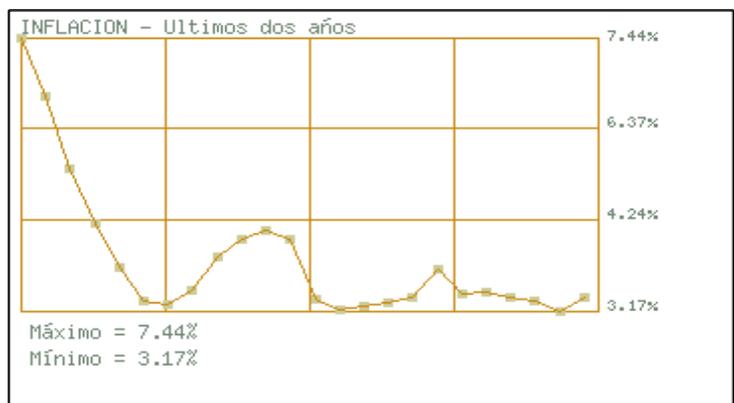
porcentaje recomendado, razón por la cual los resultados no son los esperados, con ese presupuesto poco se puede hacer, y lo que se necesita es enfatizar en capacitación docente, salarios dignos, infraestructura adecuada para que niños y jóvenes del país reciban una educación a nivel de cualquier país del mundo.

## Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

**Gráfico No. 32**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La variación mensual del Índice de Precios al Consumidor de Ecuador en marzo del 2011 fue del 0,34 %, un valor superior al 0,16 % registrado en el mismo mes de 2010, según el informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Con estas cifras, la inflación acumulada en lo que va de año se situó en el 1,58 %, un dato también superior a marzo del año pasado.

Los alimentos y las bebidas no alcohólicas fueron los que registraron una mayor subida, del 0,55 %, debido a las sequías que afectan en seis provincias lo que provocó un aumento de la demanda y presionó el alza de los precios.

La subida de precios en la partida de alimentos y bebidas superó ampliamente el 0,34 % del índice general de inflación y, si se excluye del análisis, la inflación subyacente queda en el 0,25 %.

El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 551,87 dólares, mientras que el ingreso familiar medio fue de 492,80 dólares, con lo que se evidencia una brecha de casi 60 dólares.

Con esta información se puede evidenciar que en las familias ecuatorianas de clase media y baja los ingresos por sus rentas no les permiten cubrir el valor de la canasta básica, si ésta es la situación real de los ecuatorianos como se puede esperar que estas familias destinen dinero para invertir en una educación de calidad para sus hijos.

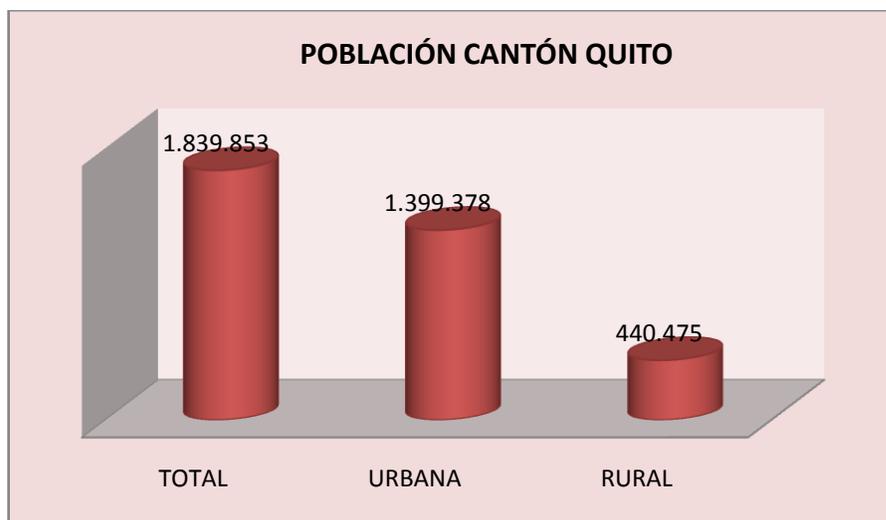
## 2.5.2 Población Cantón Quito

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos aun no tiene información oficial del último Censo de Población y Vivienda 2010, razón por la cual se presenta a continuación información preliminar proporcionada por el INEC.

POBLACIÓN CANTÓN QUITO			
ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>1.839.853</b>	<b>892.570</b>	<b>947.283</b>
URBANA	1.399.378	674.962	724.416
RURAL	440.475	217.608	222.867

Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

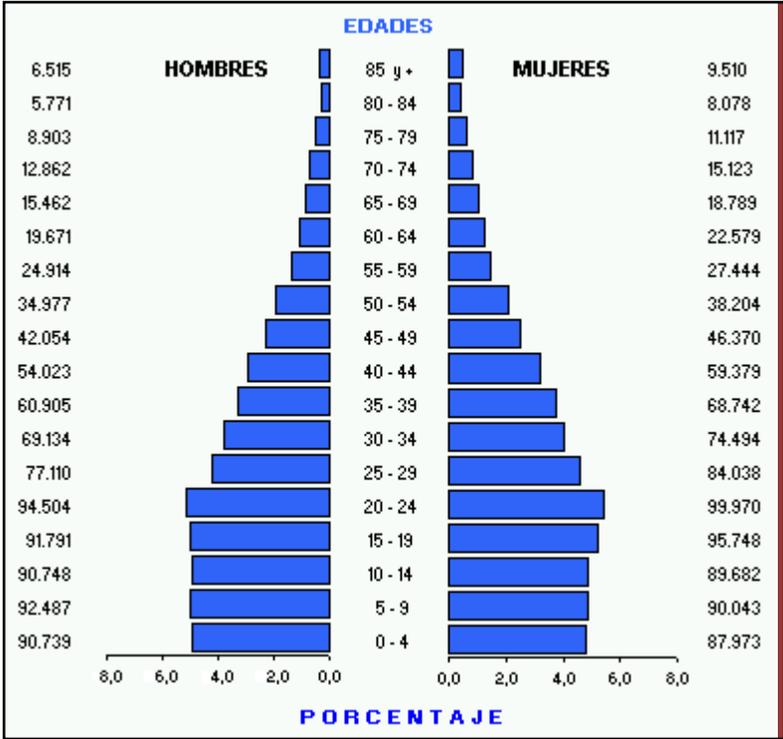
Gráfico No. 33



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

La población del Cantón Quito representa el 77.0 % del total de la provincia de Pichincha, ha crecido en el último período intercensal a un ritmo del 2.7% promedio anual. El 23.9% de su población reside en el Área Rural, se caracteriza por ser una población joven ya que el 39.6% son menores de 20 años, según se puede observar en la pirámide de población por edades y sexo.

**Gráfico No. 34**



Fuente: INEC  
 Elaborado por: La autora

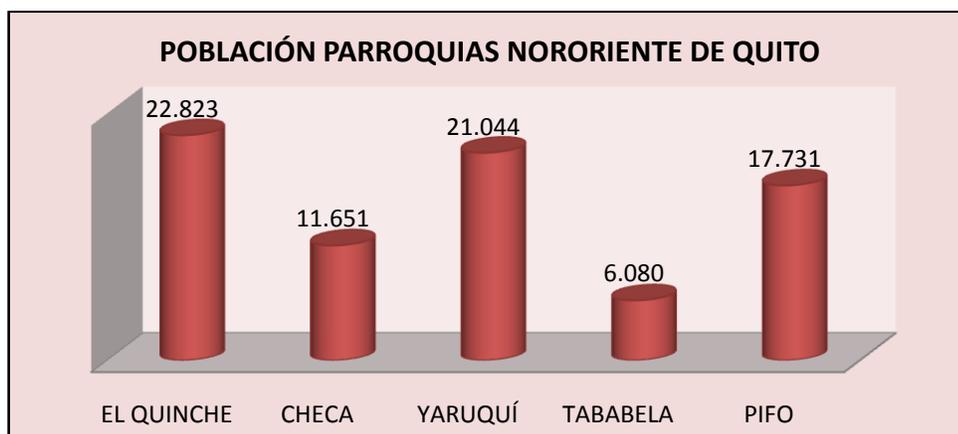
### 2.5.3 Población Parroquias Nororiente de Quito

A continuación se presenta el número de habitantes por parroquias del sector nororiente de Quito, el cual es el mercado objetivo de la Unidad Educativa “Patria Nueva”.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN QUITO SEGÚN PARROQUIAS DEL NORORIENTE			
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRE	MUJERES
EL QUINCHE	22.823	11.235	11.588
CHECA	11.651	5.734	5.917
YARUQUÍ	21.044	10.295	10.749
TABABELA	6.080	2.987	3.093
PIFO	17.731	8.973	8.758

Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

Gráfico No. 35



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

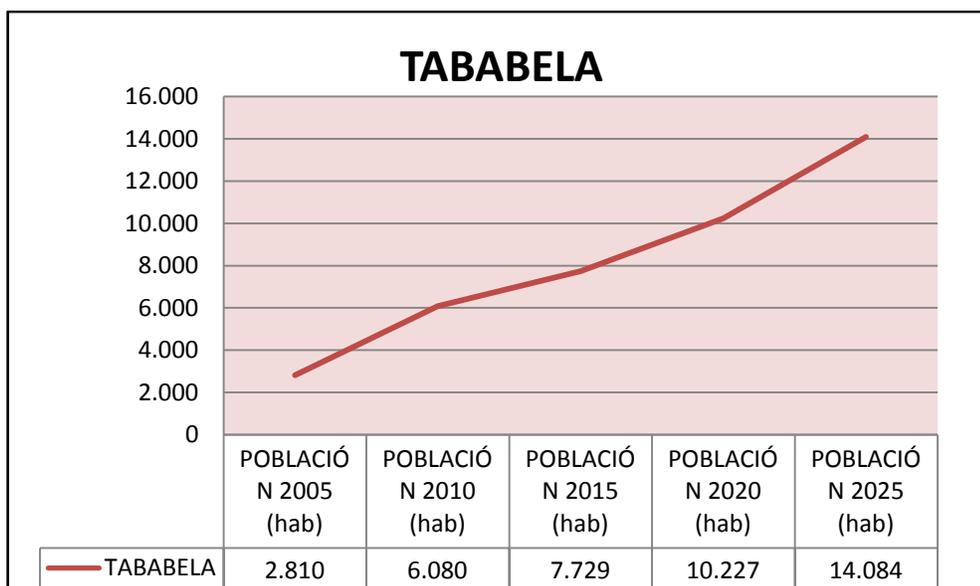
Las parroquias con mayor número de habitantes son Yaruquí, El Quinche y Pifo; Tababela tiene el menor número de habitantes ya que es una población pequeña en comparación a las demás ya que su superficie es tan solo de 21.11 km<sup>2</sup>.

## 2.5.4 Perspectivas Crecimiento Poblacional

PARROQUIA	POBLACIÓN 2005 (hab)	POBLACIÓN 2010 (hab)	POBLACIÓN 2015 (hab)	POBLACIÓN 2020 (hab)	POBLACIÓN 2025 (hab)
<b>EL QUINCHE</b>	<b>16.561</b>	<b>22.823</b>	<b>29.014</b>	<b>38.389</b>	<b>52.866</b>
CHECA	9.249	11.651	14.811	19.597	26.987
YARUQUÍ	17.023	21.044	26.751	35.395	48.743
TABABELA	2.810	6.080	7.729	10.227	14.084
PIFO	14.411	17.731	22.540	29.823	41.070
TOTAL	60.054	79.329	100.845	133.431	183.750

Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

Gráfico No. 36

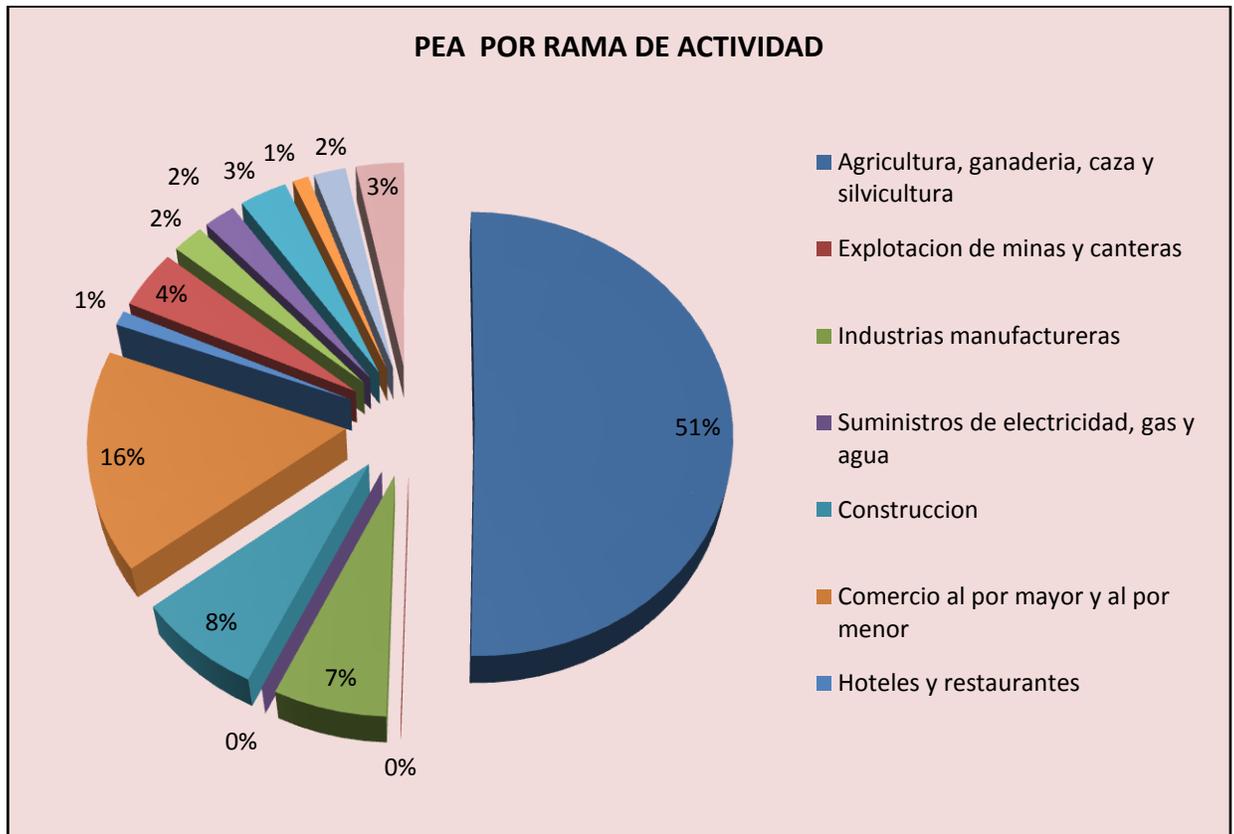


Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

El Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito trae consigo desarrollo y progreso para la Zona, en especial para la parroquia de Tababela ya que desde el año 2006 existen proyectos inmobiliarios, turísticos, hoteleros, entre otros, en esta localidad y en las parroquias cercanas, como se puede apreciar en la tabla para el año 2015 se tendrá una población de 100.845 habitantes para lo cual el sector deberá contar con servicios para atender a la creciente población. Es aquí la oportunidad más importante que tiene la Unidad Educativa Patria Nueva de captar un mayor número de estudiantes, razón por la que debe estar preparada y empezar con un cambio total en la manera de realizar su trabajo.

### 2.5.5 Población Económicamente Activa por Rama de Actividad

Gráfico No. 37



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

La mayor parte de la población del Nororiente de Quito se dedica a la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura seguidas de actividades tales como comercio y construcción.

Esta situación se encuentra experimentando un cambio, la expectativa del nuevo aeropuerto de Quito provoca una fuerte tendencia urbanizadora y de especulación de la tierra, se estima un desplazamiento de 5.000 personas por trabajo en el aeropuerto lo que incrementará aún más la presión de cambio de uso de suelo de agrícola a urbano, la

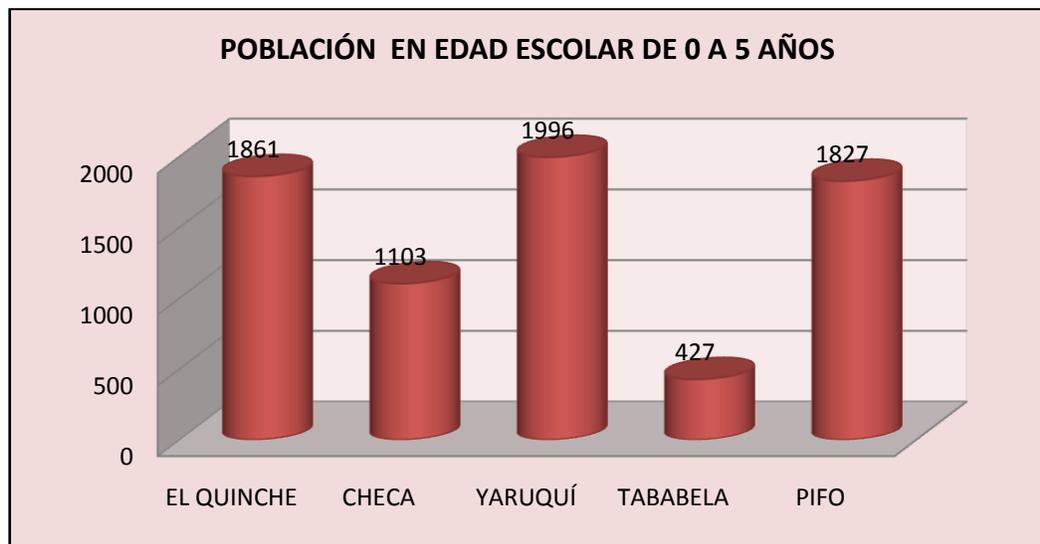
demanda de agua potable, servicios de transporte, alojamiento, comercio, servicios alimenticios, rebasará la capacidad actual del sector, además existe el proyecto de la “zona franca” en el cual se implantará un parque tecnológico y la instalación de cierto tipo de industrias.

Este adelanto es positivo ya que trae consigo nuevas fuentes de empleo para todos quienes viven en esta zona, la población de estas parroquias debe estar preparada para enfrentar el cambio.

### 2.5.6 Población Objetivo

La Unidad Educativa Patria Nueva ofrece el servicio de Educación Inicial, Básica y Bachillerato, razón por la cual se considera como población objetivo las siguientes edades escolares:

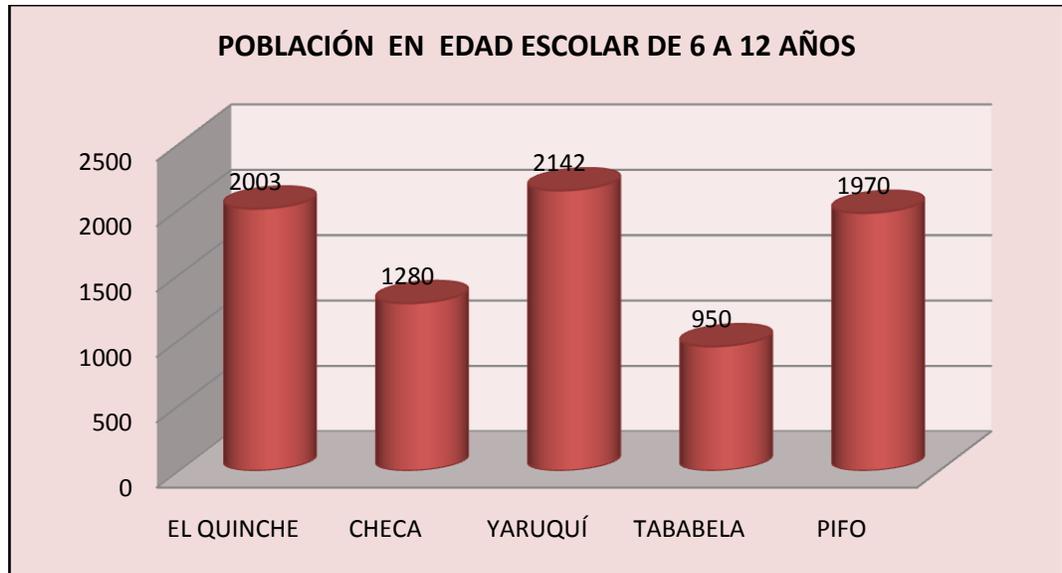
**Gráfico No. 38**



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

De cero a cinco años en Tababela existen 427 niños, el Centro Infantil de la Institución tiene gran acogida no solo por niños de esta localidad sino por niños de poblaciones cercanas como Yaruquí y Pifo.

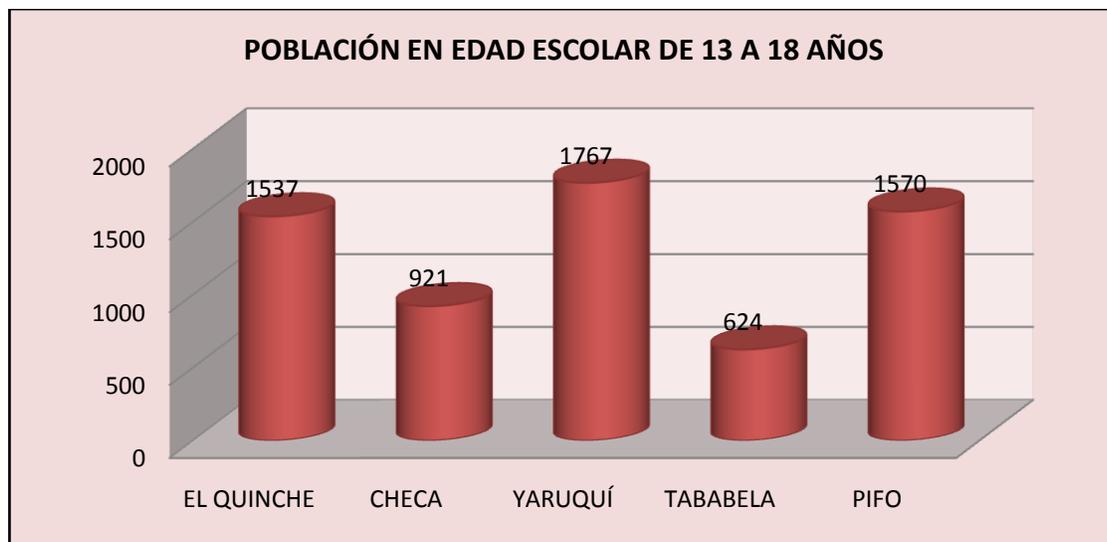
**Gráfico No. 39**



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

Existe un importante mercado en el sector en lo que a alumnos de educación básica se refiere, La población escolar de Tababela es de 950 niños y niñas.

**Gráfico No. 40**



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

La Unidad Educativa Patria Nueva es una de las pocas instituciones que ofrece un servicio desde educación inicial hasta bachillerato a sus alumnos, pionera en el nuevo Bachillerato en Ciencias en el sector, como se ha observado existe un mercado potencial para captarlo, la mejor manera de hacerlo es mejorando la imagen institucional para lo cual es imprescindible realizar un cambio general en su gestión para conseguir niveles de excelencia académica que es lo que los padres de familia buscan al momento de tomar la decisión de matricular a sus hijos en un establecimiento educativo.

### **2.5.7 Análisis de los competidores**

A continuación se realiza una revisión de las instituciones educativas de la parroquia de Tababela y de las parroquias cercanas como son El Quinche, Checa, Yaruquí y Pifo para identificar cuales son los competidores que tiene la Unidad Educativa Patria Nueva.

En este sector existen 26 establecimientos educativos particulares con un total de 4.217 alumnos, los más representativos son U.E. Cristo Rey, Colegio Matovelle y Colegio Buen Pastor de las poblaciones del Quinche y Pifo por su larga trayectoria y calidad de educación.

<b>ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PARTICULARES DEL SECTOR NORORIENTE DE QUITO</b>				
<b>PLANTEL</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>SOTENIMIENTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>NO. ALUMNOS</b>
CRISTO REY	EL QUINCHE	Particular	Educación Básica y Bachillerato	484
IBEROAMERICANO	EL QUINCHE	Particular	Educación Básica y Bachillerato	392
LATINOAMERICANA	EL QUINCHE	Particular	Artesanal P.P	29
LICEO BILINGUE LATINOAMERICANO	EL QUINCHE	Particular	Educación Básica y Bachillerato	69
MATOVILLE	EL QUINCHE	Particular	Educación Básica y Bachillerato	591
NUEVA ERA	EL QUINCHE	Particular	Educación Básica y Bachillerato	170
SIGLO XXI EL QUINCHE	EL QUINCHE	Particular	Educación Básica	208
CHECA	CHECA	Particular	Educación Básica y Bachillerato	146
HERBART	CHECA	Particular	Educación Básica y Bachillerato	76
BEREANO	YARUQUI	Particular	Inicial y Educación Básica	53
BETHEL DEL VALLE	YARUQUI	Particular	Educación Básica	63
HERNAN MALO GONZALEZ	YARUQUI	Particular	Inicial y Educación Básica	159
PROFESOR ARTURO JURADO	YARUQUI	Particular	Inicial y Educación Básica	80
ROBERT DARWIN	YARUQUI	Particular	Inicial y Educación Básica	161
EL ROBLE	TABABELA	Particular	Inicial y Educación Básica	85
PATRIA NUEVA	TABABELA	Particular	Inicial, Educación Básica y Bachillerato	139
BAUTISTA BUEN PASTOR	PIFO	Particular	Educación Básica y Bachillerato	509
DOCTOR FRAY GABRIEL OLMEDO	PIFO	Particular	Educación Básica	14
EMERSON RALPH WALDO	PIFO	Particular	Educación Básica	2
HORUS	PIFO	Particular	Educación Básica	23
LOS ALAMOS	PIFO	Particular	Educación Básica y Bachillerato	87
LOS LAURELES	PIFO	Particular	Educación Básica y Bachillerato	104
NUEVO HORIZONTE	PIFO	Particular	Educación Básica y Bachillerato	234
PENIEL	PIFO	Particular	Educación Básica	267
SAN SEBASTIAN DE PIFO	PIFO	Particular	Educación Básica	72
<b>TOTAL ALUMNOS</b>				<b>4217</b>

Fuente: Dirección Provincial de Educación  
Elaborado por: La autora

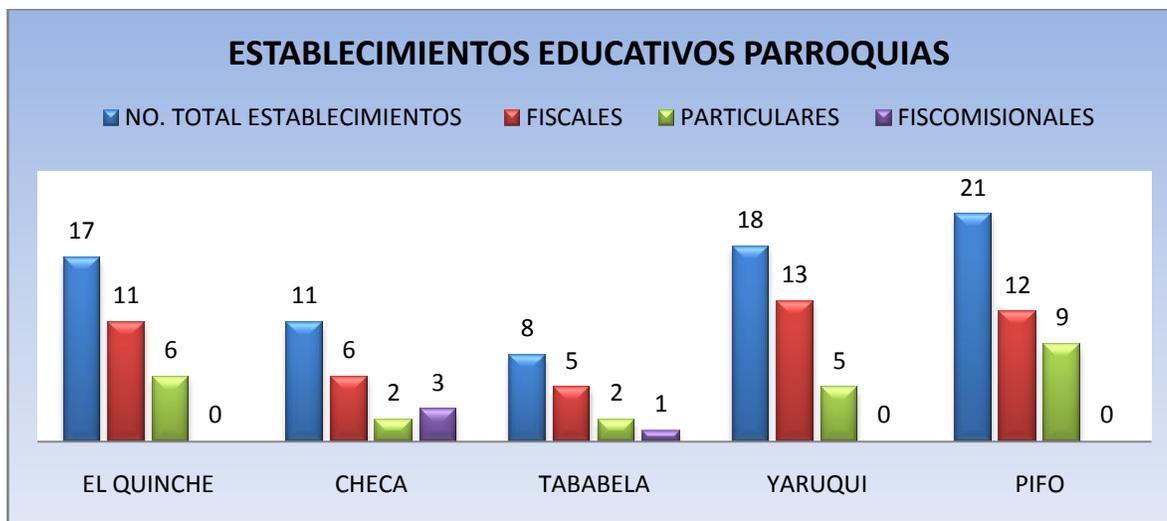
Existen 47 establecimientos educativos fiscales en las parroquias de El Quinche, Checa, Yaruquí, Tababela y Pifo con un total de 12.680 alumnos, es decir el 75% de estudiantes del sector se educan en instituciones fiscales.

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS FISCALES DEL SECTOR NORORIENTE DE QUITO				
PLANTEL	PARROQUIA	SOTENIMIENTO	NIVEL	NO. ALUMNOS
27 DE FEBRERO	EL QUINCHE	Fiscal	Inicial y Educación Básica	148
AB JAIME ROLDOS AGUILERA	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	28
AZUAY	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	154
BELLO HORIZONTE	EL QUINCHE	Fiscal	Inicial y Educación Básica	97
CARDENAL CARLOS MARÍA DE LA TORRE	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica y Bachillerato	1785
JULIO MARIA MATOVELLE	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	62
LA ESPERANZA	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	63
LUZ ELISA BORJA	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	167
PIO JARAMILLO ALVARADO	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	905
RICARDO ORTIZ TERAN	EL QUINCHE	Fiscal	Inicial y Educación Básica	209
ROSA MARIA LOPEZ BACA	EL QUINCHE	Fiscal	Educación Básica	334
3 DE DICIEMBRE	CHECA	Fiscal	Educación Básica	825
AMIGUITOS TRAVIESOS	CHECA	Fiscal	Inicial	7
CAMILO GALLEGOS DOMINGUEZ	CHECA	Fiscal	Educación Básica y Bachillerato	107
DR CAMILO PONCE ENRIQUEZ	CHECA	Fiscal	Educación Básica	102
LA NUEVA ESPERANZA	CHECA	Fiscal	Inicial	24
VICTOR EMILIO ESTRADA	CHECA	Fiscal	Educación Básica	37
ALEGRÍA DE VIVIR	YARUQUI	Fiscal	Inicial	19
AMIGOS DE NORUEGA	YARUQUI	Fiscal	Inicial	35
BEREANO	YARUQUI	Fiscal	Inicial y Educación Básica	53
JESUS ORDOÑEZ GRIJALVA	YARUQUI	Fiscal	Inicial y Educación Básica	158
LUCERITOS DEL TEJAR	YARUQUI	Fiscal	Inicial	16
LUIS GODIN	YARUQUI	Fiscal	Educación Básica	450
LUIS PALLARES ZALDUMBIDE	YARUQUI	Fiscal	Educación Básica	109
MI DULCE AMANECER	YARUQUI	Fiscal	Inicial	21
MUSHUK YACHAY	YARUQUI	Fiscal	Inicial y Educación Básica	56
PEDRO BOUGUER	YARUQUI	Fiscal	Educación Básica	1453
YARUQUI	YARUQUI	Fiscal	Educación Básica	140
YARUQUI	YARUQUI	Fiscal	Educación Básica y Bachillerato	1228
YOLANDA MEDINA MENA	YARUQUI	Fiscal	Inicial y Educación Básica	88
DOCTOR ARTURO FREIRE	TABABELA	Fiscal	Educación Básica y Bachillerato	293

JORGE ICAZA	TABABELA	Fiscal	Inicial y Educación Básica	338
JUAN MONTALVO	TABABELA	Fiscal	Educación Básica	39
LA CONDAMINE	TABABELA	Fiscal	Educación Básica	225
TABABELA	TABABELA	Fiscal	Educación Básica	37
AVIACION DEL EJERCITO	PIFO	Fiscal	Inicial y Educación Básica	111
CARLOS VALLEJO GUZMAN	PIFO	Fiscal	Educación Básica	45
EDUARDO SALAZAR GOMEZ	PIFO	Fiscal	Educación Básica y Bachillerato	630
FRANCISCO ALEXANDER	PIFO	Fiscal	Educación Básica	29
INES DELGADO VILLACRES	PIFO	Fiscal	Educación Básica	37
ISAAC J BARRERA	PIFO	Fiscal	Educación Básica	25
ISAAC NEWTON	PIFO	Fiscal	Educación Básica	136
MANABI	PIFO	Fiscal	Educación Básica	678
NICOLAS GUILLEN NAVARRO	PIFO	Fiscal	Inicial y Educación Básica	30
PIFO	PIFO	Fiscal	Inicial y Educación Básica	186
RICARDO RODRIGUEZ	PIFO	Fiscal	Educación Básica	937
ZAMORA CHINCHIPE	PIFO	Fiscal	Educación Básica	42
TOTAL ALUMNOS				12680

Fuente: Dirección Provincial de Educación  
Elaborado por: La autora

Gráfico No. 41



Fuente: Dirección Provincial de Educación  
Elaborado por: La autora

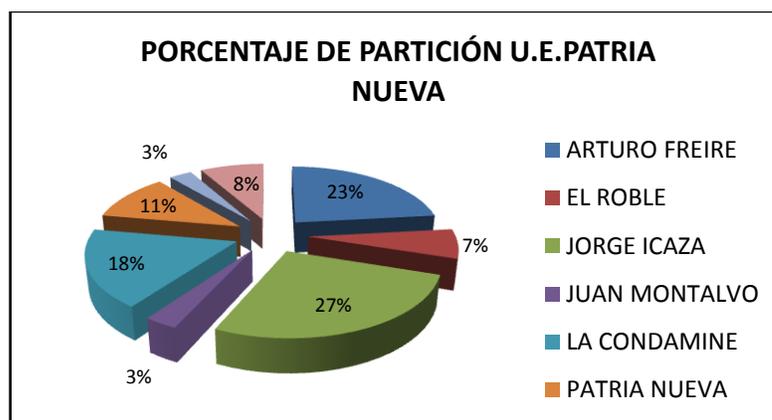
Las parroquias de El Quinche, Yaruquí y Pifo tienen el mayor número de establecimientos educativos, lo cual es razonable ya que son poblaciones más grandes y con mayor número de habitantes, a pesar de eso un gran número de estudiantes viajan a Quito ya que consideran que en la capital se encuentra la excelencia académica y por encontrar centros educativos tradicionales.

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DE LA PARROQUIA DE TABABELA				
PLANTEL	PARROQUIA	SOTENIMIENTO	NIVEL	NO. ALUMNOS
DOCTOR ARTURO FREIRE	TABABELA	Fiscal	Educación Básica y Bachillerato	293
EL ROBLE	TABABELA	Particular	Inicial y Educación Básica	85
JORGE ICAZA	TABABELA	Fiscal	Inicial y Educación Básica	338
JUAN MONTALVO	TABABELA	Fiscal	Educación Básica	39
LA CONDAMINE	TABABELA	Fiscal	Educación Básica	225
PATRIA NUEVA	TABABELA	Particular	Inicial, Educación Básica y Bachillerato	139
TABABELA	TABABELA	Fiscal	Educación Básica	37
UNIVERSAL MISIONERA CEUM	TABABELA	Fiscomisional	Inicial, Educación Básica y Bachillerato	104
TOTAL ESTUDIANTES				1260

Fuente: Dirección Provincial de Educación  
Elaborado por: La autora

En la parroquia de Tababela existen 8 instituciones educativas, 5 fiscales, 2 particulares y 1 fiscomisional con un total de 1260 estudiantes, la Unidad Educativa Patria Nueva actualmente tiene 139 alumnos lo que representa el 11 % del total de estudiantes que se educan en esta población, sus principales competidores son el colegio Arturo Freire con 293 alumnos, la escuela fiscal Jorge Icaza con 338 alumnos y la escuela La Condamine con 225 alumnos.

**Gráfico No. 42**

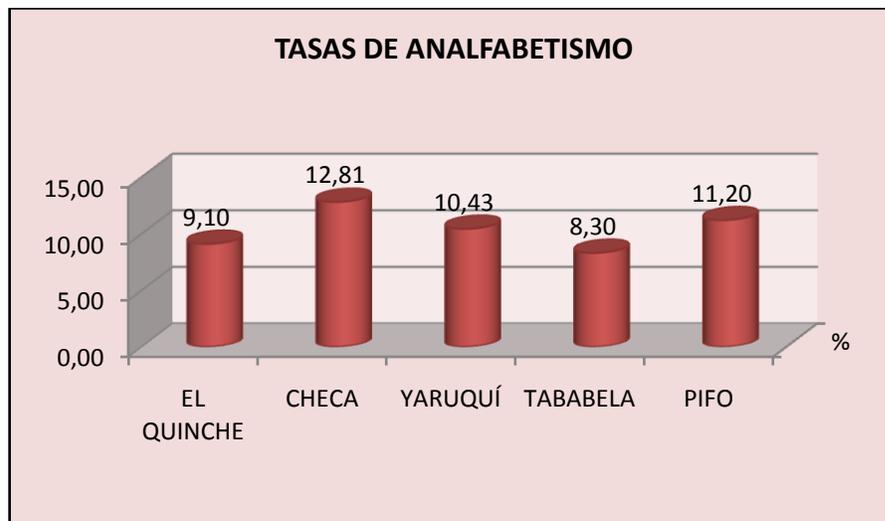


Fuente: Dirección Provincial de Educación  
Elaborado por: La autora

### 2.5.8 Analfabetismo

El Plan Decenal de Educación plantea la erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos como una meta del país para el año 2015. En septiembre del año 2009, Ecuador se declaró territorio libre de analfabetismo (con base en proyecciones poblacionales del 2001), significando la existencia de 3,0% o menos de analfabetos en el país. Sin embargo, esta declaración tuvo que ser invalidada por el mismo Ministerio de Educación una vez que se determinó una tasa nacional de analfabetismo, en el año 2009, de 7,8%.<sup>12</sup>

Gráfico No. 43



Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora

Checa es la parroquia con mayor porcentaje de analfabetismo con el 12.81% seguida por Pifo con el 11.20% y Yaruquí con el 10.43%, Tababela y El Quinche tienen en menor porcentaje de analfabetismo con el 8.30 % y 9.10 % respectivamente; en los últimos

<sup>12</sup> Informe PREAL 2010, p.38.

años el Ministerio de Educación se ha preocupado por erradicar el analfabetismo en el Ecuador trabajando con los estudiantes de Bachillerato quienes realizan la labor de alfabetizar en los sectores donde residen, de esta manera contribuyen con el desarrollo de las personas mejorando su calidad de vida.

### **2.5.9 La Tecnología al Servicio de la Educación**

La fuerte expansión de las tecnologías en todas las dimensiones de la vida humana también ha alcanzado el campo de la educación y ha generado grandes cambios y potencialidades, además de nuevos desafíos para los tradicionales sistemas educativos.

El impacto de las nuevas tecnologías en la educación se refleja en cambios visibles y tangibles en el rol de los docentes y en el de los alumnos respecto al modelo en el que los docentes eran los agentes activos de la enseñanza, “dueños del conocimiento” y que transmitían en forma directa a alumnos que se comportaban como simples receptores pasivos, sin lugar al cuestionamiento o al trabajo colaborativo con sus compañeros o, incluso, con el mismo docente.

A ese modelo le ha sucedido otro en el que alumnos y docentes aprenden en forma conjunta en un entorno mucho más enriquecedor ya que los estudiantes aprendan a trabajar en equipo y desarrollan su creatividad; esto incrementa su nivel de interés en el aprendizaje de nuevos contenidos y destrezas, y aumenta simultáneamente su autoestima, componente esencial desde el punto de vista pedagógico para el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje.

La tecnología es una herramienta para alcanzar una educación de mayor calidad, la introducción de ésta ofrece un sin número de ventajas para la enseñanza como por ejemplo:

- La adaptación de la población a la nueva economía, en tanto la tecnología y el conocimiento se constituyen en dos pilares fundamentales del desarrollo económico.
- Posibilidad de igualar y extender las oportunidades de acceso a la educación debido a la eliminación de barreras de tipo tiempo-espacio.
- Mayor interacción entre escuela, docentes, y administradores.
- Facilita el aprendizaje y la capacitación a lo largo de toda la vida.
- Brinda una educación más ajustada a las necesidades de cada alumno, sus capacidades e intereses.

Es de gran importancia que el sector público y privado genere políticas para que la utilización de la tecnología promueva una mejora en la calidad de la educación y amplíe las oportunidades educativas para todos los sectores, pero por sobre todo, debe servir como instrumento para incorporar a la sociedad de la información a los estratos de menos recursos con la finalidad de que no se queden rezagados en la distribución del conocimiento.

La tecnología puede proveer soluciones innovadoras a problemas educativos tradicionales, como la alta tasa de repetición y deserción, y programas de educación remedial, mediante la personalización del aprendizaje a las necesidades de los estudiantes. Pero a la vez si es mal utilizada, es decir los estudiantes no tienen una supervisión por parte de sus padres o maestros pueden acarrear graves problemas porque se estaría desviando las ventajas de la tecnología al servicio de la educación.

### **2.5.10 Innovación Curricular del Bachillerato**

El Ministerio de Educación y Cultura propone formular un marco general que promueva la reforma del bachillerato e impulse el compromiso de las instituciones educativas. Este documento formula las líneas básicas dentro de las cuales cada colegio puede elaborar su proyecto de reforma; además promueve que se gesten iniciativas de corte colaborativo, entre varias instituciones educativas, para compartir el esfuerzo de la reforma curricular o la capacitación docente.

En el país existen algunas experiencias de innovación del Bachillerato inspiradas tanto en el nivel macro como a nivel de las instituciones educativas.

Universidades, dependencias ministeriales, gremios, asociaciones, organismos del sistema educativo y diversos tipos de organizaciones que agrupan instituciones educativas, han demostrado su preocupación por contribuir con la búsqueda de innovaciones curriculares y proyectos que generen nuevas visiones y expectativas.

En el Ecuador ha predominado el tipo de bachillerato en "Humanidades Modernas", que tiene su continuidad en el actual bachillerato en Ciencias. Se han desarrollado muchas titulaciones "técnicas" que van desde aquellas concedidas por la tradicional educación técnica, hasta los denominados "polivalentes", que cubren una enorme diversidad de alternativas. Existen también bachilleratos en Artes. Hay también otras denominaciones de bachilleratos, que han sido aceptadas como innovaciones.

El Ministerio de Educación se propone impulsar, en el marco de una tendencia mundial y continental, un bachillerato de tipo general. Por ello emitirá normas que permitan aclarar y simplificar el tema de las titulaciones de bachiller en el Ecuador. Por tanto establece tres alternativas básicas de bachillerato:

### **a. Bachillerato en Ciencias**

Dedicado a una educación con enfoque de conceptualizaciones y abstracciones. Enfrenta aprendizajes primordialmente de índole humanístico y científico y sus estándares de calidad están dados por los niveles de competencias académicas que logre. Utiliza un currículo con enfoque de contenidos para lograr bachilleres generales en ciencias y bachilleres en ciencias con especialización.

### **b. Bachillerato Técnico**

Dedicado a una educación con un enfoque de desempeños. Enfrenta aprendizajes técnicos orientados primordialmente a la formación profesional y sus estándares de calidad están dados por los niveles de competencias profesionales que logre. Utiliza un currículo con enfoque de competencias para lograr bachilleres técnicos polivalentes y bachilleres técnicos con especialización.

### **c. Bachillerato en Artes**

Dedicado a una educación para el cultivo y desarrollo de todas las expresiones artísticas consustanciales con el ser humano. Sus estándares de calidad están dados por la calidad de las competencias para ejercer expresiones artísticas. Utiliza un currículo con enfoque de competencias para lograr bachilleres en diversas líneas de expresión artística.

En el país existe flexibilidad para modificar el pensum de estudios que dicta el Ministerio de Educación y acoplarlo a la realidad institucional de cada colegio, además existe alternativas de bachillerato para que el estudiante pueda escoger según su interés.

### 2.5.11 Educación en Ecuador

¿Cambio Educativo o Educación para el Cambio? Es el título del nuevo informe de Progreso Educativo de Ecuador (2010) con el cual invita a “resistir la tentación de hacer más de lo mismo” y a emprender reformas innovadoras que permitan construir un país más democrático competitivo incluyente y próspero.<sup>13</sup>

PREAL, El Grupo Faro y Fundación Ecuador presentan un informe del progreso educativo en Ecuador y constata los avances observados desde la publicación del primer informe de este tipo en el año 2006. En este intervalo se aprobaron en el país las ocho políticas del Plan Decenal de Educación y se creó un sistema de evaluación que no solo evalúa a estudiantes, sino también a docentes, la gestión y el currículo.

Junto a estos cambios, el informe constata otras buenas noticias, como la ampliación de la cobertura en el nivel de educación general básica, el hecho de que la mayoría de los alumnos está logrando completar los seis años reglamentarios de la educación primaria, el proceso en marcha para la creación de estándares educativos, y acciones para mejorar la situación docente. Sin embargo, se advierte que persisten serios desafíos. “Muchos niños no tienen acceso a la educación inicial y solo la mitad de los jóvenes accede a bachillerato. Además, no todos los que ingresan a la secundaria se gradúan. Lamentablemente, este es un problema mucho más marcado en los estudiantes con desventajas económicas, de áreas rurales y de etnias minoritarias.”<sup>14</sup>

Por otra parte, los logros académicos en los exámenes nacionales e internacionales siguen siendo muy bajos, hay marcadas diferencias entre las calificaciones de los alumnos más y menos aventajados en términos económicos, y los docentes continúan teniendo bajos niveles de preparación, bajos sueldos y no cuentan con una participación activa en la reforma educativa. Ecuador es uno de los países de Latinoamérica que menos invierte por alumno.

---

<sup>13</sup> Informe PREAL 2010, p. 6

<sup>14</sup> Informe PREAL 2010, p. 15

## 2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Flexibilidad para modificar el pensum que dicta el Ministerio de Educación de acuerdo a la realidad institucional	0.05	3	0.15
Sector con expansión futura por cercanía a Nuevo Aeropuerto de Quito	0.10	4	0.40
La parroquia de Tababela es considera zona de alta plusvalía	0.06	3	0.18
El 82% de padres de familia trabajan bajo relación de dependencia es decir perciben un ingreso mensual	0.05	3	0.15
Existencia de fuentes de trabajo en el sector lo que posibilita a las familias que sus hijos accedan a una educación mejor	0.08	4	0.32
Apoyo de la comunidad y empresas del sector para la realización de proyectos que vayan en beneficio de todos	0.06	3	0.18
Tecnología disponible para mejorar el nivel académico y administrativo	0.05	3	0.15
Proyecto de nuevas reformas de titulación acorde a la realidad nacional	0.04	3	0.12
Interés de organismos Gubernamentales en convenios de asistencia técnica y financiera	0.04	3	0.12
Posibilidad de creación de niveles de estudio superior como tecnologías	0.04	2	0.08
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de la inflación, lo que les obliga a los hogares a reducir gastos incluso en educación	0.06	3	0.18
Existencia de un colegio fiscal que ofrece bachillerato en Agropecuaria ubicado en la población cercana de Pifo	0.05	4	0.20
Baja remuneración a docentes	0.07	4	0.28
Idiosincrasia de la población, consideran que en Quito están los mejores colegios	0.05	4	0.20
Proliferación de Unidades Educativas con oferta académica similar o mejor que de la U.E.P.N. en sectores cercanos	0.06	4	0.24
Competencia con estudiantes de otras instituciones	0.04	2	0.08
Facilidad para la creación de Centros Educativos por falta de seguimiento por parte del gobierno	0.06	3	0.18
Programas de televisión, juegos electrónicos, acceso a internet de niños y jóvenes en el sector restan importancia al estudio	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.29</b>

Fuente: Investigación Externa  
Elaborado por: La autora

El total ponderado es de 3.29 lo cual indica que la institución esta por encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; el valor del peso ponderado total de las oportunidades es de 1.85 y el valor del peso ponderado total de las amenazas es de 1.44 lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la institución.

## 2.7 Análisis FODA Institucional

La información recopilada brindó una imagen más amplia de la situación de la Unidad Educativa permitiendo establecer la matriz FODA de mejor manera.

A continuación la información:

### Matriz FODA

Con el fin de establecer la matriz FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad Educativa, se escogió aquellas variables que por su impacto influyen en el comportamiento de la misma y son las que a continuación se detallan:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Priorizan el desarrollo afectivo como base para el aprendizaje, el conocimiento científico y la práctica de valores	No existe objetivos claramente definidos para el mediano y largo plazo, ni una adecuada planificación
Perfil profesional docente responde a los requisitos del Ministerio de Educación.	No existe un programa para capacitar al personal docente
Educación Personalizada	Baja demanda de alumnos en Educación Básica y Bachillerato
Infraestructura amplia y funcional, cuenta con espacio para futura ampliación de la U.E.P.N.	Pago impuntual de pensiones
Opciones de actividades extracurriculares	Pago impuntual de sueldos y salarios a miembros de U.E.P.N.
Alumnos identificados con la institución por el trato que reciben se sienten comprendidos.	Inestabilidad del personal docente
Ubicación geográfica estratégica	Falta de equipamiento de laboratorios y audiovisuales, material didáctico
La institución no posee deudas a largo plazo	Desinterés de padres de familia en cuanto a tareas enviadas y vida educativa de sus hijos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sector con expansión futura por cercanía a Nuevo Aeropuerto de Quito	Inestabilidad económica del país
Existencia de fuentes de trabajo en el sector lo que posibilita a las familias que sus hijos accedan a una educación mejor	Reformas educativas
Apoyo de la comunidad y empresas del sector para la realización de proyectos que vayan en beneficio de todos	Existe un colegio Agropecuario fiscal
Tecnología disponible para mejorar el nivel académico y administrativo	Proliferación de Unidades Educativas con oferta académica similar o mejor que de la U.E.P.N. en poblaciones cercanas
	Idiosincrasia de la población, consideran que en Quito están los mejores colegios

## Matriz DAFO

<p><b>MATRIZ DAFO</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Priorizan el desarrollo afectivo como base para el aprendizaje, el conocimiento científico y la práctica de valores.</p> <p>F2. Perfil profesional docente responde a los requisitos del Ministerio de Educación.</p> <p>F3. Educación Personalizada</p> <p>F4. Infraestructura amplia y funcional, cuenta con espacio para futura ampliación de la U.E.P.N.</p> <p>F5. Opciones de actividades extracurriculares</p> <p>F6. Alumnos identificados con la institución por el trato que reciben se sienten comprendidos.</p> <p>F7. Ubicación geográfica estratégica</p> <p>F8. La institución no posee deudas a largo plazo</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No existen objetivos claramente definidos para el mediano y largo plazo, ni una adecuada planificación.</p> <p>D2. No existe un programa para capacitar al personal docente.</p> <p>D3. Baja demanda de alumnos en Educación Básica y Bachillerato.</p> <p>D4. Pago impuntual de pensiones.</p> <p>D5. Pago impuntual de sueldos y salarios a miembros de U.E.P.N.</p> <p>D6. Inestabilidad del personal docente.</p> <p>D7. Falta de equipamiento de laboratorios y audiovisuales, material didáctico.</p> <p>D8. Desinterés de padres de familia en cuanto a tareas enviadas y vida educativa de sus hijos</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Sector con expansión futura por cercanía a Nuevo Aeropuerto de Quito.</p> <p>O2. Existencia de fuentes de trabajo en el sector lo que posibilita a las familias que sus hijos accedan a una educación mejor.</p> <p>O3. Apoyo de la comunidad y empresas del sector para la realización de proyectos que vayan en beneficio de todos.</p> <p>O4. Tecnología disponible para mejorar el nivel académico y administrativo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1.- Trabajar con mística teniendo presente que lo más importante es el alumno y su desarrollo, incentivando a la práctica de valores como eje de su vida. (F1, O1, O3)</p> <p>2.- Aprovechar la infraestructura que posee para albergar un mayor número de estudiantes dándose a conocer en la creciente población. (F4, F5, F6, F7,F8,O1,O2)</p> <p>3.- Consolidar la oferta educativa en todos sus niveles de enseñanza utilizando los avances tecnológicos e impartiendo un modelo pedagógico y método de enseñanza vanguardista y que se adapte a la realidad de la institución de manera que se oferte una educación de Calidad. (F1,F2, F8,O1,O4)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1.- Determinar lo que se desea lograr en el corto, mediano y largo plazo e involucrar a los miembros de la U.E.P.N. para que se comprometan a trabajar en conjunto para la realización de los mismos, con una adecuada dirección por parte del Rector de la institución. (D1, D8,O3)</p> <p>2.- Realizar una planificación anual de capacitación docente de esta manera los estudiantes recibirán una educación actualizada y de calidad siendo esta la mejor publicidad para el establecimiento de igual manera los maestros se sentirán motivados al invertir en su desarrollo profesional. (D1, D2, D3, D6,O1,O2,O4)</p> <p>3.- Utilizar las herramientas que ofrece la tecnología para un manejo eficiente de la información administrativa, contable, financiera,</p>

		y sobre todo para impartir educación acorde a las exigencias del mundo globalizado. (D3, D7, O1,O4)
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Inestabilidad económica del país.</p> <p>A2. Reformas educativas.</p> <p>A3. Existe un colegio Agropecuario fiscal.</p> <p>A4. Proliferación de Unidades Educativas con oferta académica similar o mejor que de la U.E.P.N. en poblaciones cercanas.</p> <p>A5. Idiosincrasia de la población, consideran que en Quito están los mejores colegios</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1.- Realizar una planificación adecuada para el pago puntual de sueldos y salarios de esta manera el personal se sentirá motivado de trabajar en una institución seria con lo que se reducirá la rotación del mismo. (F8, A1,A4, A5)</p> <p>2.- Realizar planes de capacitación docente e implementar modelos educativos y métodos de enseñanza que le permita consolidarse como una Unidad Educativa de prestigio a la altura de colegios de renombre de Quito y del país en general. (F8, A2,A3, A4, A5)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1.- Tener claro lo que se desea lograr, la razón de ser la institución, invertir en capacitación para el personal docente y administrativo, priorizar el pago de remuneraciones a tiempo a mas de establecer una política de incentivos y motivación al personal con lo que se conseguirá que se comprometan con la institución, revisar los actuales modelos pedagógicos e incorporar nuevos métodos de enseñanza apoyándose en la tecnología impartiendo así educación efectiva con resultados visibles; apoyar al alumno realizando un plan de pago de pensiones para aquellos estudiantes que tienen retrasos en los pagos, impulsar un programa de pensión diferenciada para mejores estudiante y para quienes tienen hermanos estudiando en esta institución. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A4)</p> <p>2.- Involucrar en el proceso enseñanza-aprendizaje a los padres de familia para lograr que sean parte de la vida estudiantil de sus hijos y mejorar la comunicación entre la institución, alumnos y representantes. (D8,A5)</p> <p>3.- Orientar esfuerzos a lo que los estudiantes aspiran en cuanto a su vida universitaria. (D3, A3,A4, A5)</p>

## CAPÍTULO III

### **3. PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PATRIA NUEVA”**

El presente capítulo, muestra de forma concertada la Propuesta de Rediseño de Procesos para la Unidad Educativa Patria Nueva en la parroquia de Tababela del Distrito Metropolitano de Quito.

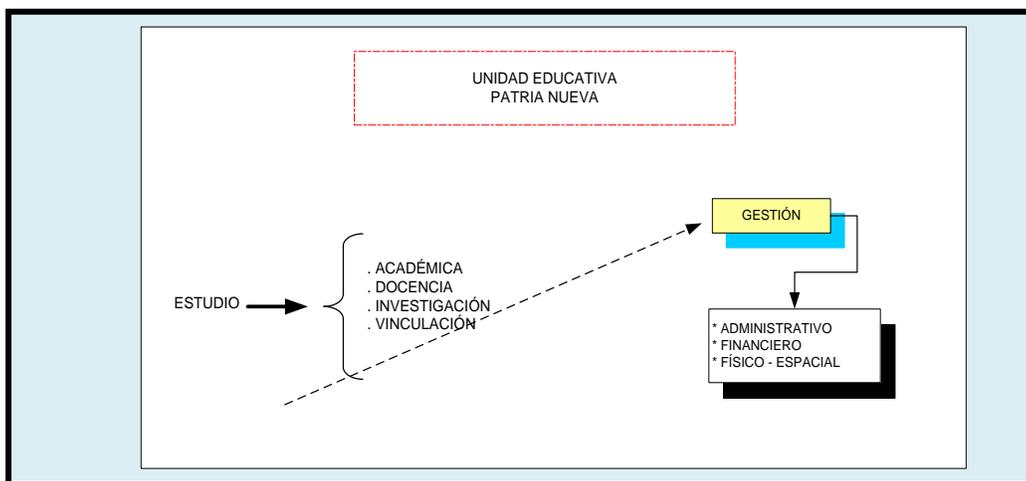
Para cumplir el objetivo de la U.E.P.N. ser una institución de excelencia en la impartición de servicios educativos y de capacitación se busca, a través de la Nueva Cultura Organizacional, alinear las actitudes laborales de los empleados con la de la institución para lo cual se requiere además acciones a largo plazo que involucran otros aspectos organizacionales como: estructuras flexibles, investigación permanente sobre las necesidades del cliente, así como una constante y oportuna medición de los índices de desempeño que son requisitos indispensables para una buena Reingeniería.

Se considera fundamental este proceso, debido a que contar con un sistema de planificación interno permite una mejor articulación de las actividades, las cuales responden a estrategias previamente definidas, considerando una optimización de los recursos. Este proceso se desarrolla con la finalidad de convertirse en una organización moderna, dispuesta aceptar los cambios que impone la sociedad, y que base como su mayor premisa alcanzar la excelencia en todos los servicios ofertados a nivel interno y externo.

Esta propuesta se enfoca desde dos ejes: el primero llamado estudio abarca todas las áreas relacionadas con lo académico y la función docente, y el segundo cubre el área de gestión, la cual, como eje transversal responde al funcionamiento administrativo - financiero de la Institución.

**Gráfico No. 44**

**EJES DE LA UNIDAD EDUCATIVA**



Fuente: U.E. Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

De estos pilares se desprenden las áreas básicas de la Institución, de las cuales surgen los objetivos, políticas y estrategias a cumplir en los próximos años. Los objetivos, que representan los retos institucionales por alcanzar, se presenta estrategias a seguir, el grado de implantación de estas estrategias vendrá a su vez marcado por la ejecución de las políticas, líneas de acción, planes, programas o proyectos en cada una de las áreas de trabajo de la Unidad Educativa, el cumplimiento de éstas permitirá validar las aspiraciones propuestas o reformularlas de acuerdo a los resultados logrados, además se convierten en el camino a seguir para alcanzar la visión, sin descuidar la misión, y basándose en los valores corporativos propuestos.

Todos estos aspectos contribuyen a lograr una propuesta validada y concertada; no obstante es solo el inicio de la tarea fundamental del plan, a su vez la más intensa, como es la aprobación y ejecución del mismo con el apoyo y participación de todos los miembros de la Institución; si se desea alcanzar los logros esperados.

Cubierto los fundamentos teóricos y conceptuales sobre reingeniería y calidad, así como el análisis FODA de la Unidad Educativa, es de interés proponer una reingeniería de procesos en la Unidad Educativa, que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas.

### **3.1 Planeación Estratégica Organizacional**

El siguiente Plan Estratégico Organizacional facilitará la asignación de responsabilidades y jerarquías; además de describir los procesos más importantes.

#### **3.1.1 Misión Estratégica**

Impartir una educación humanística y científica que desarrolle en igual proporción “mente, espíritu, cuerpo” a niños y jóvenes de la parroquia de Tababela y sectores aledaños; enfatizando los valores morales, cívicos, y respeto a la naturaleza. Promoviendo siempre la identidad cultural nacional, para entregar a la sociedad individuos capaces de competir en este mundo globalizado.

En el contexto de nuestra misión es fundamental el compromiso de los padres y apoderados como apoyo fundamental para el éxito de nuestros alumnos.

#### **3.1.2 Visión Estratégica**

Ser la mejor alternativa educativa de la parroquia de Tababela en la formación de personas felices e íntegras, con conciencia social y capacidades para triunfar hasta el año 2015.

### **3.1.3 Objetivos Estratégicos**

1. Organizar el área administrativa y contable de la Unidad Educativa Patria Nueva.
2. Rediseñar el proceso de Capacitación Docente para que se imparta una educación actualizada y de calidad a los alumnos.
3. Revisar el modelo pedagógico actual.
4. Analizar la posibilidad de ampliar la oferta educativa en cuanto a especializaciones de bachillerato se refiere.
5. Integrar a padres de familia y apoderados en la educación de sus hijos y representados.
6. Realizar un plan de marketing que le permita a la institución dar a conocer su oferta educativa y captar el mayor número de alumnos.

### **3.1.4 Políticas**

La Unidad Educativa Patria Nueva, a fin de viabilizar el logro de sus objetivos y la ejecución de sus estrategias con miras al cumplimiento de su Misión y como una forma de izar la toma de decisiones, establece las siguientes políticas:

- La excelencia de la Institución se afianza en la calidad profesional de su equipo de trabajo, en la calidad educativa que se ofrece al alumno, y en contar con procesos definidos para la gestión administrativa y pedagógica.

- La planificación es eje fundamental de la gestión de la Unidad Educativa y está sustentada en los requerimientos cambiantes del entorno y en las características propias de la organización.
- La modernización permanente de la gestión institucional, en cuanto a la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías y conocimientos.
- Los servicios de la Unidad Educativa responden a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus usuarios reales y potenciales y a los cambios del entorno.
- Altos niveles académicos, capacidad y apego a los estudios, son elementos claves del perfil que se espera de los estudiantes de la Unidad Educativa.
- La Unidad Educativa fundamenta su gestión en un adecuado clima organizacional y académico y en estructuras organizativas, flexibles, enmarcadas dentro de un concepto de organización, adaptación y revisión permanente.
- La interrelación permanente entre la docencia y la investigación orientan el quehacer académico.
- La conservación, mantenimiento y ampliación del ambiente físico y de los bienes muebles e inmuebles, son aspectos de interés para el desarrollo de la Unidad Educativa

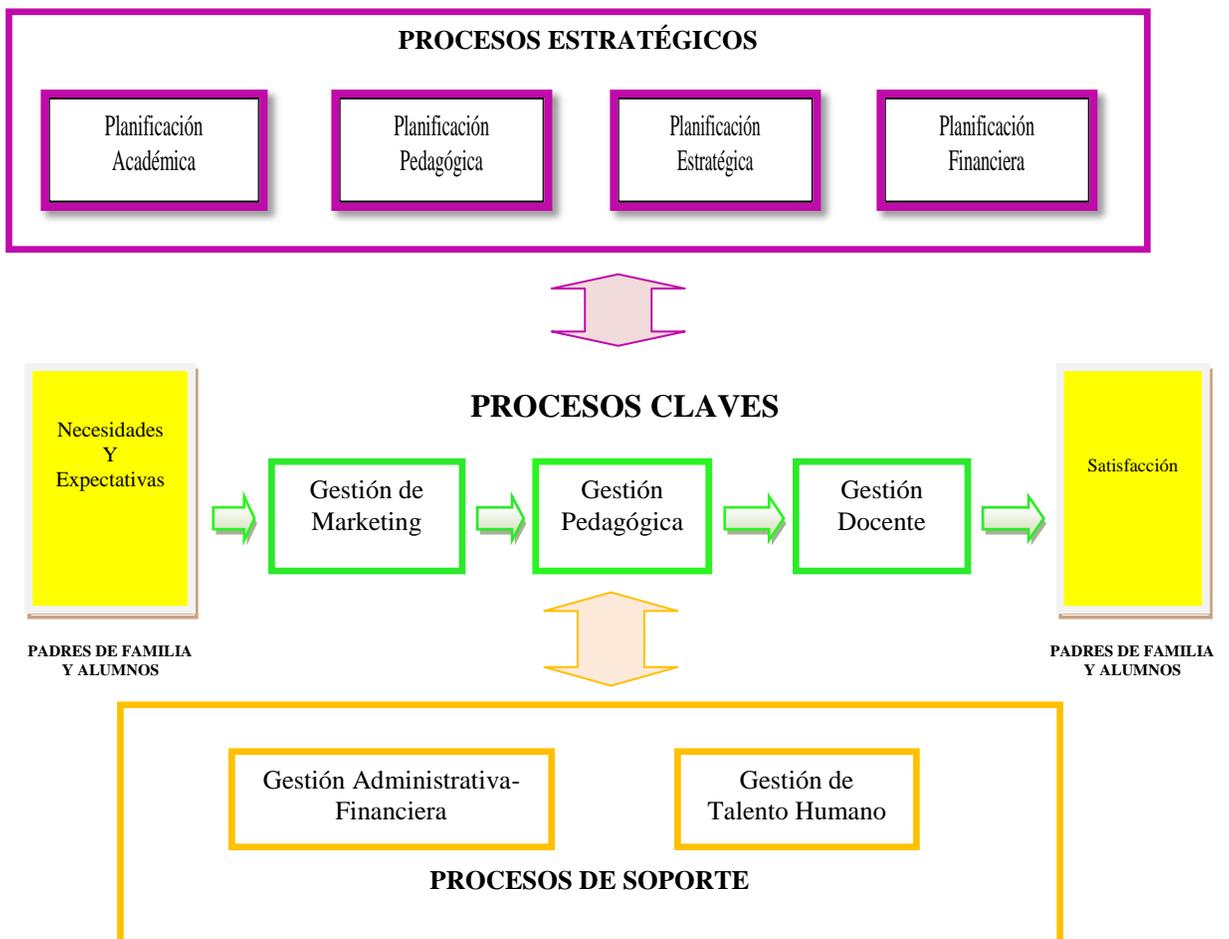
### 3.2 Cadena de Valor de la Unidad Educativa “Patria Nueva”

La cadena de valor es un modelo o una herramienta que permite a las empresas analizar las actividades específicas en las cuales se puede crear valor y ventaja competitiva.

Es importante determinar los procesos estratégicos, claves y de soporte.

#### PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “PATRIA NUEVA”

Grafico No. 45



Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

<b>CATÁLOGO DE PROCESOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>TÍTULO</b>
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>PE. 01</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
<b>PE. 02</b>	PLANIFICACIÓN FINANCIERA
<b>PE. 03</b>	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA
<b>PE. 04</b>	PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA
<b>PROCESOS CLAVE</b>	
<b>PC. 01</b>	GESTIÓN DE MARKETING
<b>PC. 02</b>	GESTIÓN PEDAGÓGICA
<b>PC. 03</b>	GESTIÓN DOCENTE
<b>PROCESOS DE SOPORTE</b>	
<b>PS. 01</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA
<b>PS. 02</b>	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
 Elaborado por: La autora

### **3.3 Propuesta Área Administrativa**

#### **3.3.1 Objetivos**

1. Establecer un sistema de control interno, indispensable para guiar y conducir de forma adecuada la gestión administrativa de la Unidad Educativa “Patria Nueva”.
2. Realizar la planificación, programación y administración presupuestaria de acuerdo a las necesidades del plantel.
3. Organizar, dirigir, coordinar y supervisar el buen uso de los recursos destinados para infraestructura, material didáctico y equipamiento de laboratorios para la institución.
4. Optimizar la gestión para el incremento de la tasa de matriculación.
5. Optimizar la gestión para la recaudación puntual de pensiones y otros rubros.
6. Optimizar la gestión para el pago puntual de sueldos y salarios al personal de la institución.
7. Verificar que las actividades extracurriculares y los servicios adicionales que ofrece la institución se lleven a cabo de manera eficiente.
8. Optimizar el uso de las áreas lúdicas, laboratorios, audiovisuales, áreas verdes y espacios recreativos con los que cuenta la institución.
9. Atender a estudiantes, padres de familia, docentes y público en general eficientemente en cuanto a tiempo de respuesta y con un trato amable.

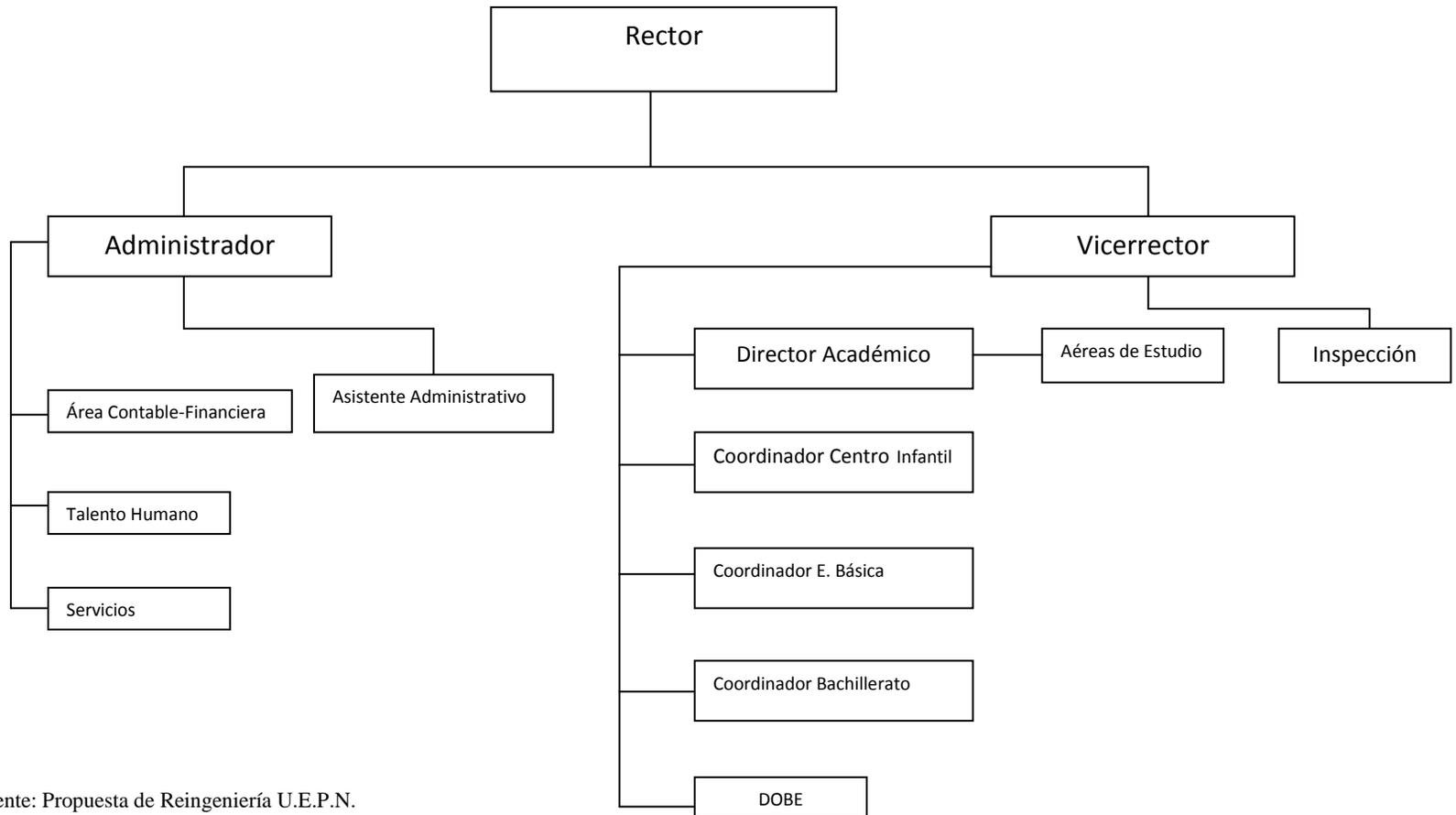
### 3.3.2 Estrategias

N.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	ESTRATEGIAS
1	Establecer un sistema de control interno indispensable para guiar y conducir de forma adecuada la gestión administrativa de la U.E.P.N.	Lograr eficiencia en la gestión administrativa.	<p>Utilización del software Safi que permita ingresar la información contable y llevar un adecuado registro de facturas, notas de venta y demás comprobantes de ingreso o egreso.</p> <p>Capacitar al personal administrativo en temas contables y tributarios.</p> <p>Establecer funciones del personal</p> <p>Rediseñar el organigrama institucional.</p>
2	Realizar la planificación, programación y administración presupuestaria de acuerdo a las necesidades del plantel	Cumplir con lo presupuestado	<p>Analizar información presupuestaria de años anteriores para tener un referente.</p> <p>Realizar seguimientos mensuales del presupuesto establecido.</p>
3	Organizar, dirigir, coordinar y supervisar el buen uso de los recursos destinados para infraestructura, material didáctico y equipamiento de laboratorios para la institución.	Recursos destinados invertidos adecuadamente	<p>Elaborar un informe de las mejoras que se realizará y de los insumos, materiales que se requieren, mismo que será revisado por la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Buscar proformas para escoger la opción que convenga a la institución.</p> <p>Realizar un seguimiento mensual de lo adquirido y su utilización o el avance de obra de ser el caso.</p>
4	Optimizar la gestión para el incremento de la tasa de matriculación.	Incrementar el número de estudiantes en todos los niveles.	<p>Elaboración de un plan para proponer ampliación de oferta educativa en cuanto a especializaciones de bachillerato.</p> <p>Analizar las causas de pérdida de matrículas.</p> <p>Analizar a la competencia, servicios que ofrecen, oferta educativa.</p> <p>Inversión en equipamiento de laboratorios, y material didáctico.</p> <p>Inversión en capacitación al personal docente de la institución.</p>
5	Optimizar la gestión para la recaudación puntual de pensiones y otros rubros.	lograr que los alumnos paguen a tiempo pensiones y	Los alumnos que cancelen la pensión a tiempo tendrán un descuento del 5% en el valor de la pensión.

		otros rubros como derechos de exámenes etc.	Incentivar a la excelencia educativa con un descuento del 15% en el valor de su pensión.  Crear programas de pensión diferenciada para los alumnos que tengan hermanos estudiando en el plantel
6	Optimizar la gestión para el pago de los sueldos y salarios al personal de la institución.	Pagar puntualmente sueldos y salarios	Priorizar el pago sueldos y salarios al personal docente de la U.E.P.N.
7	Verificar que las actividades extracurriculares y servicios adicionales que ofrece la institución se lleven a cabo de manera eficiente.	Alumnos y Padres satisfechos con el servicio.	Evaluar el servicio mensualmente y atender sugerencias de los alumnos y padres de familia para mejorar el servicio.
8	Optimizar el uso de las áreas lúdicas, laboratorios, espacios recreativos	Todos los alumnos tengan opción a usar los espacios, salas y el bar.	Establecer horarios para cada sección.
9	Atender a estudiantes, padres de familia, docentes y público en general eficientemente en cuanto a tiempos de respuesta y con un trato amable.	Cliente interno y externo bien atendido.	Capacitación al personal administrativo en temas de atención al cliente y en lo referente a su actividad diaria.  Dotar al personal administrativo de los insumos y recursos para el adecuado desempeño de sus funciones.  Establecer horarios de atención de profesores a padres de familia.

Gráfico No. 46

3.3.3 Organigrama



Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

### 3.3.4 Políticas Administrativas

1. El área administrativa de la Unidad Educativa “Patria Nueva” será responsabilidad del Dr. Mentor Vaca quien asumirá la función de administrador de la institución, esta área tendrá una asistente administrativa quien se encargará de las funciones de secretaría y colectoría.
2. El área administrativa es la encargada de la organización, control y registro del activo y pasivo de la institución.

### 3.3.5 Macroproceso Administrativo – Financiero

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	PROCESOS
1	Administrar el proceso contable y financiero.			
2	Administrar el archivo y documentación de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> </ul>	Desarrollo administrativo financiero eficiente y eficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectoría</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Servicios Generales</li> </ul>
3	Administrar el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura y espacio físico de la unidad.			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

### 3.3.5.1 Proceso Colecturía

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Ejecutar la planificación y programación presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Administrativa</li> </ul>	Ejecución eficiente y eficaz de las actividades económicas financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente Administrativo</li> </ul>
2	Controlar los ingresos y egresos de valores monetarios de la institución.			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

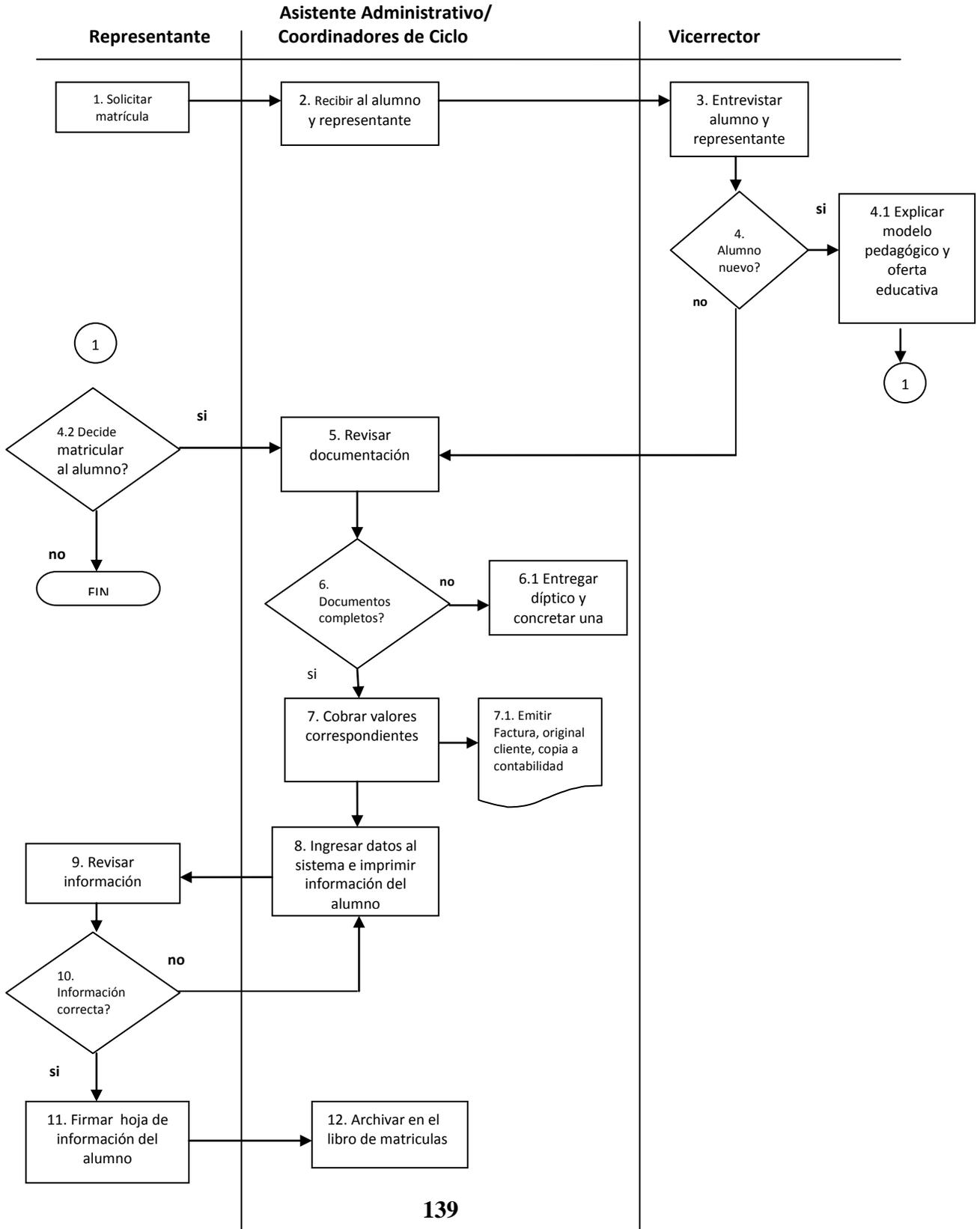
### SUBPROCESO MATRICULACIÓN

- Las matrículas ordinarias se realizarán 15 días antes según la fecha que establezca el Ministerio de Educación y de acuerdo al cronograma de actividades.
- Las matrículas extraordinarias se realizarán desde el primer día de clases durante un mes, según cronograma de actividades.
- El costo de la matrícula actualmente es de 50.00 usd para los estudiantes de educación Inicial y Básica, y 60 usd para los estudiantes de bachillerato, valor que recomiendo se mantenga ya que es el rubro que están cobrando la mayoría de establecimientos particulares del sector.

- Durante el periodo de matrículas ordinarias, la U.E.P.N. contará con la colaboración de la Coordinadora de ciclo de Primaria y de Secundaria con lo que se agilizará el proceso.
  
- Solicitar la siguiente documentación como requisitos de matrícula:
  - Partida de nacimiento original (alumnos nuevos)
  - 6 fotos tamaño carnet
  - Copia de carnet de vacunas (Centro infantil)
  - Libreta de calificaciones de años anteriores (alumnos hasta séptimo de básica)
  - Libreta de calificaciones de sexto y séptimo de básica originales (octavo de básica)
  - Matrículas y pase de año (desde noveno hasta el bachillerato)
  - Certificado Médico
  - Entrevista al Alumno (a) y representante

Gráfico No. 47

Diagrama de Flujo de Subproceso Matriculación



## **SUBPROCESO DE CONTABILIDAD**

Para determinar los costos es importante establecer el siguiente sistema de cálculo tratando que sea lo más simple y aproximado posible el mismo que se recomienda sea implementado en un libro de MS. EXCEL:

1. Detallar el monto de los gastos operativos luz, agua, teléfono, sueldos y salarios, alícuota mensual de permisos y requerimientos legales.
2. Calcular el costo de producción, totalizando los gastos operativos.
3. Calcular el costo unitario por alumno, dividiendo los costos de producción total para el número de alumnos.
4. Organizar en orden cronológico todos los reportes para generar una base de información histórica que permitirá tomar decisiones acertadas y futuros análisis y proyecciones.

Para estar en posibilidad de tomar decisiones financieras y operativas confiables es indispensable estructurar inmediatamente un sistema contable que genere información que pueda ser analizada y sirva de base para:

- Elaborar Estados Financieros Básicos (Balance de Situación General y Estado de Resultados)
- Determinar indicadores que midan la gestión de la empresa.
- Controlar las actividades, detectar problemas y solucionarlos oportunamente en base a presupuestos, flujos de caja, y demás registros.

Para llevar de manera adecuada la contabilidad de la institución es necesario contar con un software que permita realizar estas actividades de manera rápida, eficiente y confiable.

La implantación de un sistema contable permitirá el ordenamiento de los procesos de ejecución presupuestaria y administración de personal, haciendo de la gestión de contabilidad una tarea simplificada y que facilitará de manera automática registros contables.

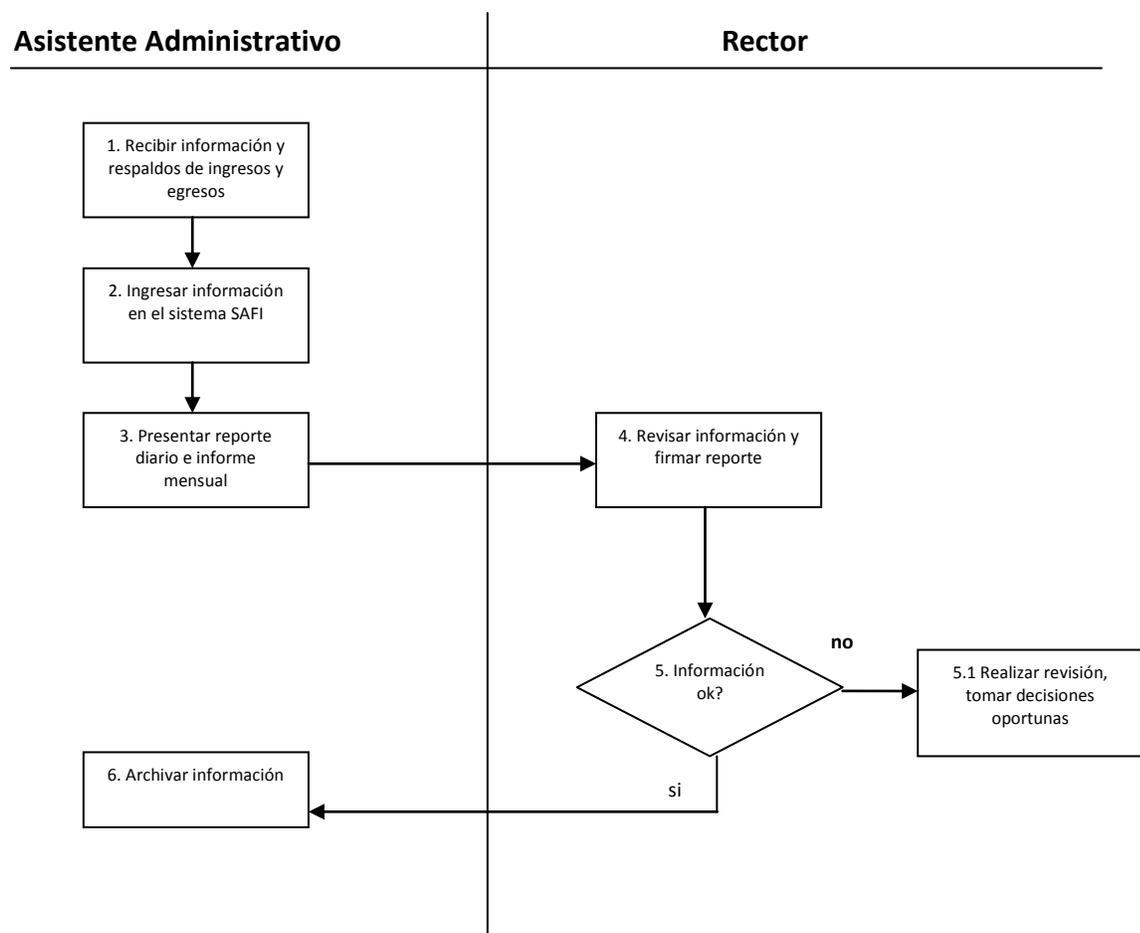
Se recomienda adquirir el sistema SAFI SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO INTEGRADO que posee las siguientes características:

- Contabilidad
- Cuenta Caja
- Cuenta Bancos
- Inventarios
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Nómina

Para un eficiente manejo del aplicativo es indispensable que la Asistente Administrativa de la Unidad Educativa “Patria Nueva” tenga conocimiento del mismo y si lo requiere se debe capacitar sobre el manejo de este sistema para lograr los resultados esperados.

Gráfico No. 48

Diagrama de Flujo de Subproceso Contabilidad



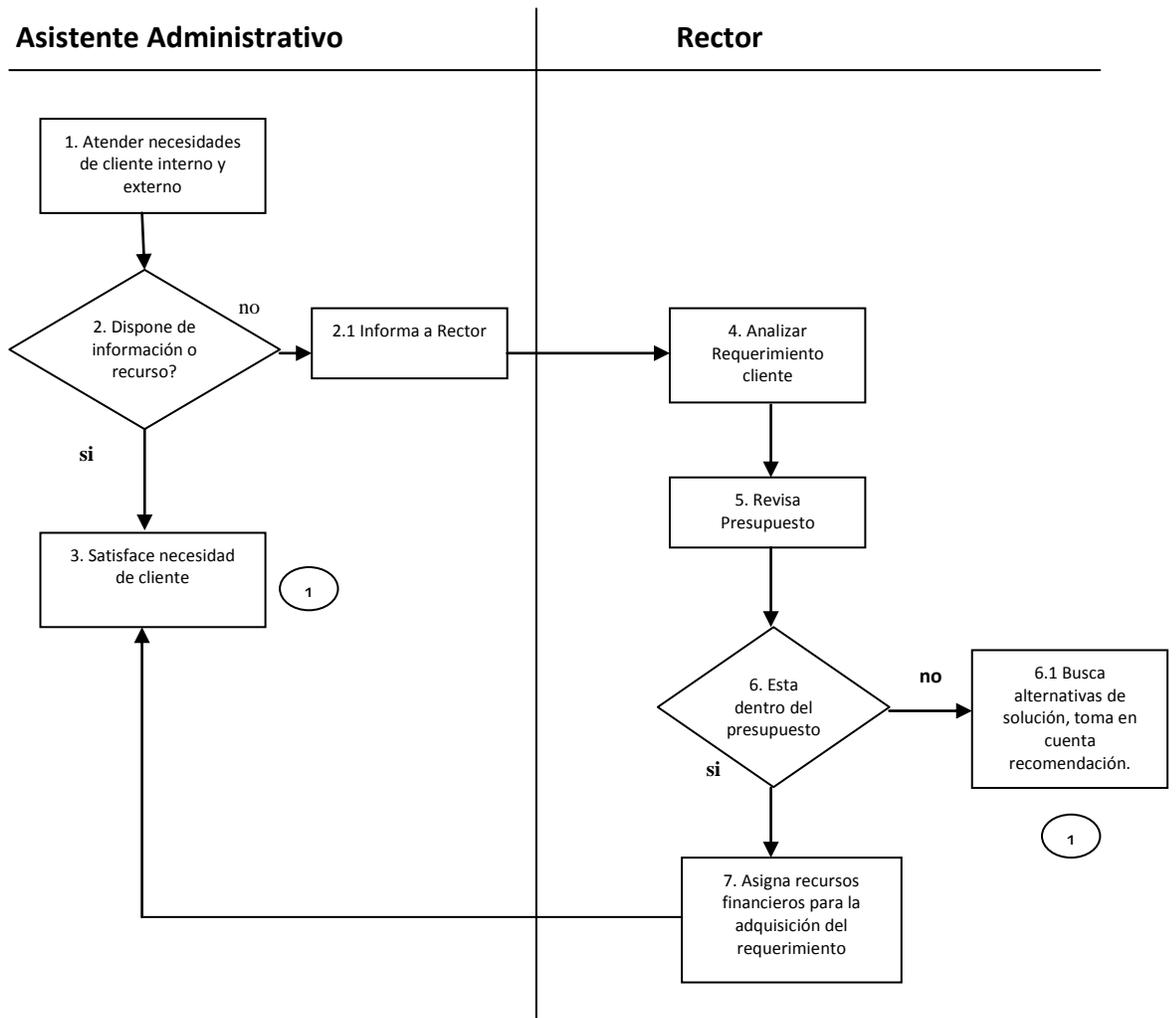
### 3.3.5.2 Proceso Servicio al Cliente

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Atención al cliente interno y externo.			
2	Organización y control de documentos internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> </ul>	Sistemas ágiles de información y soporte de documentación de los estamentos de la institución, así como la gestión de material didáctico e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Administrativo</li> </ul>
3	Llevar control y registro de Asistencia del personal docente y administrativo.			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

Gráfico No. 49

Diagrama de Flujo del Proceso Servicio al Cliente



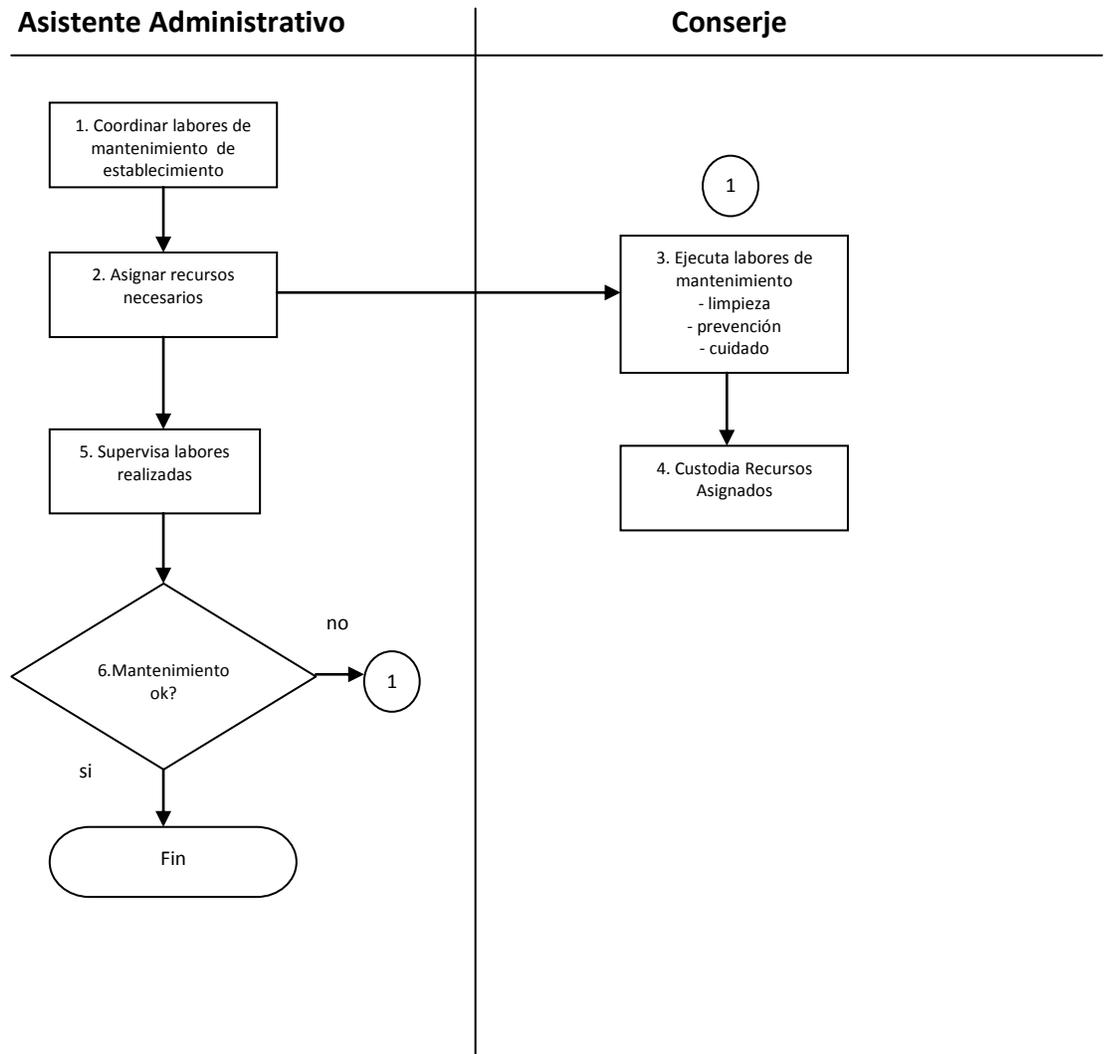
### 3.3.5.3 Proceso Servicios Generales

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Coordinar las labores de limpieza, mensajería, jardinería, y mantenimiento en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Consejería</li> </ul>	Garantía de un aseo general de la institución, así como el cuidado y seguridad de las instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserje</li> </ul>
2	Vigilar y velar por la conservación y mantenimiento de las instalaciones del plantel.			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

Gráfico No. 50

Diagrama de Flujo del Proceso Servicios Generales



## **3.4 Propuesta Gestión de Personal**

### **3.4.1 Objetivos**

1. Contar con personal docente, administrativo y de servicios de alto nivel.
2. Elaborar planes de capacitación para el personal docente y administrativo.
3. Contar con personal motivado y comprometido con la institución.
4. Preocuparse por la seguridad de los empleados.
5. Priorizar el pago de nomina para evitar retrasos de los mismos.

### 3.4.2 Macroproceso: Gestión de Talento Humano y Administración del Personal

Nº	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	PROCESOS
1	Gestionar recurso humano para la institución			
2	Coordinar la Capacitación del personal Docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Dirección Académica</li> </ul>	Dotar a la institución de personal calificado y capacitado para el desarrollo de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y Contratación personal.</li> </ul>
3	Realizar evaluaciones de desempeño			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Profesional (Capacitación Docente)</li> </ul>
4	Evaluar el clima laboral.		Contar con personal motivado y comprometido con la institución.	
5	Coordinar la nómina de la institución.			
6	Coordinar Vacaciones			
7	Coordinar Seguros y Pensiones			
8	Prevenición Riesgos Profesionales			
9				

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.

Elaborado por: La autora

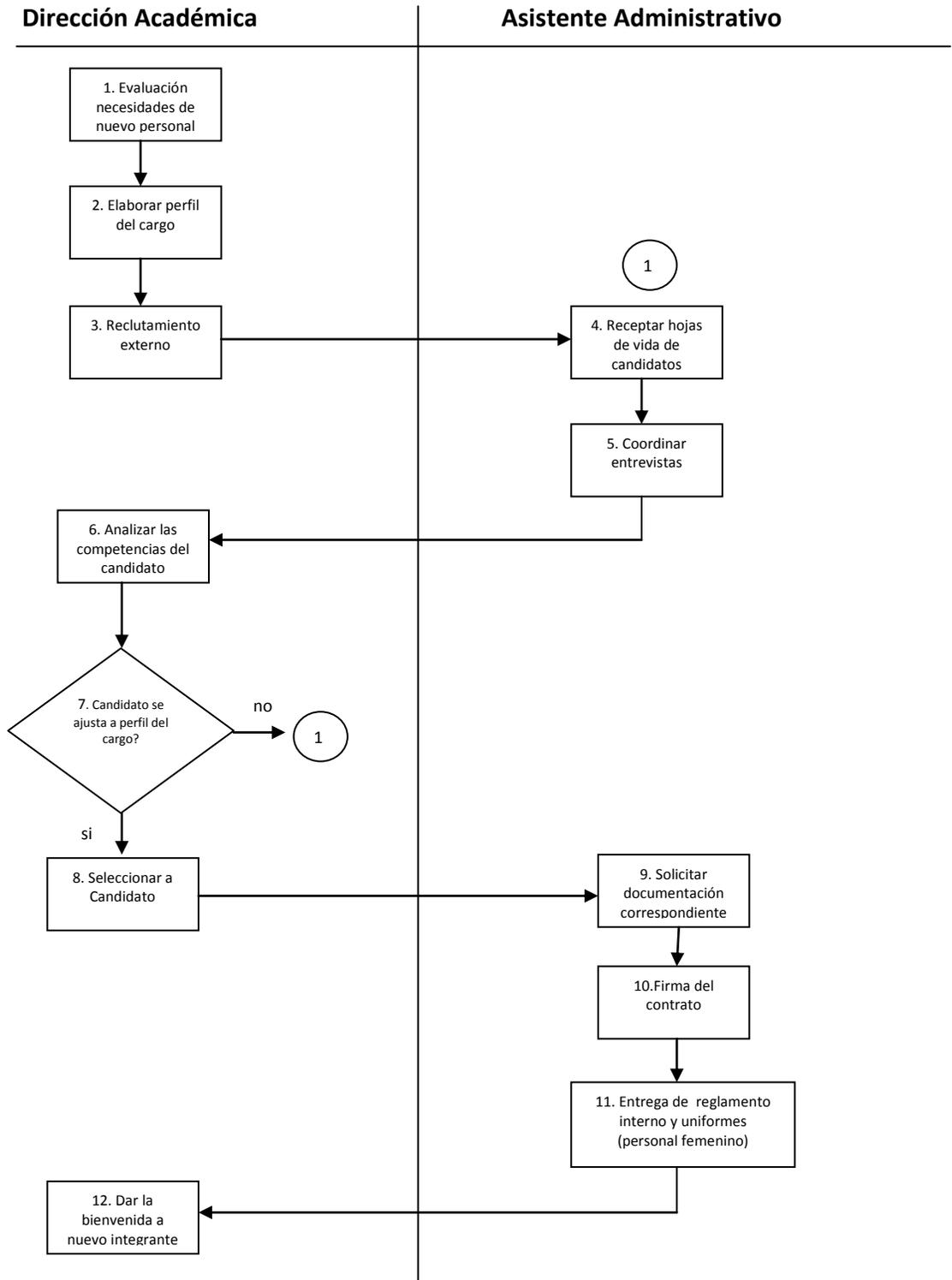
### 3.4.2.1 Proceso Selección y Contratación de Personal

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Identificar la necesidad de personal en la institución.			
2	Realizar el reclutamiento externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Dirección Académica</li> </ul>	Proveer a la institución del personal adecuado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>
3	Seleccionar al personal adecuado.			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

Gráfico No. 51

Diagrama de Flujo del Proceso Selección y Contratación de Personal



### 3.4.2.2 Proceso Desarrollo Profesional

Nº	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Coordinar Capacitación Docente.			
2	Realizar evaluaciones 360° para analizar el desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Coordinación Académica</li> <li>• Áreas de estudio</li> </ul>	Personal Docente y Administrativo motivado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>
3	Analizar clima laboral.			
4	Realizar programas de incentivos por desempeño y cumplimiento.			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

#### Subproceso: Capacitación Docente

La mejor inversión que debe realizar la U.E.P.N. es en capacitación a su personal docente y administrativo, en las encuesta realizadas a los padres de familia de los estudiantes, se observó el descontento por la calidad de educación que están recibiendo sus hijos, en especial en la sección secundaria, por lo que es de primordial importancia contar con un cuerpo docente calificado de manera inmediata.

La institución incluirá una partida presupuestaria para temas de capacitación y actualización docente y también se elaborará un programa de capacitación anual en el cual participarán la Dirección Pedagógica y los Coordinadores de Área quienes conformaran la comisión de capacitación.

Antes de iniciar un período escolar se revisará la malla curricular y el pensum de estudios que dicta el Ministerio de Educación, y se realizarán las modificaciones necesarias a la realidad institucional, se revisará la bibliografía a utilizar tomando en cuenta la que recomienda el Ministerio de Educación.

Se realizará una evaluación a los profesores y se dará la respectiva retroalimentación.

La Dirección Provincial de Educación capacita al personal docente de instituciones educativas en temas como planificación, evaluación, nutrición, sexualidad, entre otros, la Unidad Educativa “Patria Nueva” enviará una delegación que será determinada por la comisión de capacitación; quienes posteriormente presentaran un informe del curso recibido y capacitarán al resto de personal docente realizando talleres en la institución.

El personal docente podrá recomendar cursos de capacitación en temas que consideren importantes para su labor, recomendación que será analizada por el equipo de capacitación.

Si los cursos de capacitación son dictados en el mismo establecimiento, la institución cubrirá el 100% de los mismos.

Si los cursos son dictados en otras instituciones que se encuentren dentro del Distrito Metropolitano de Quito y son gratuitos, la institución cubrirá valores por transporte y alimentación.

En el caso que amerite capacitación en temas puntuales y el costo del curso se encuentre entre los 100 y 300 dólares, se capacitará un solo colaborador, quien posteriormente capacitará al resto de personal, la U.E.P.N. cubrirá hasta el 70% del valor del curso.

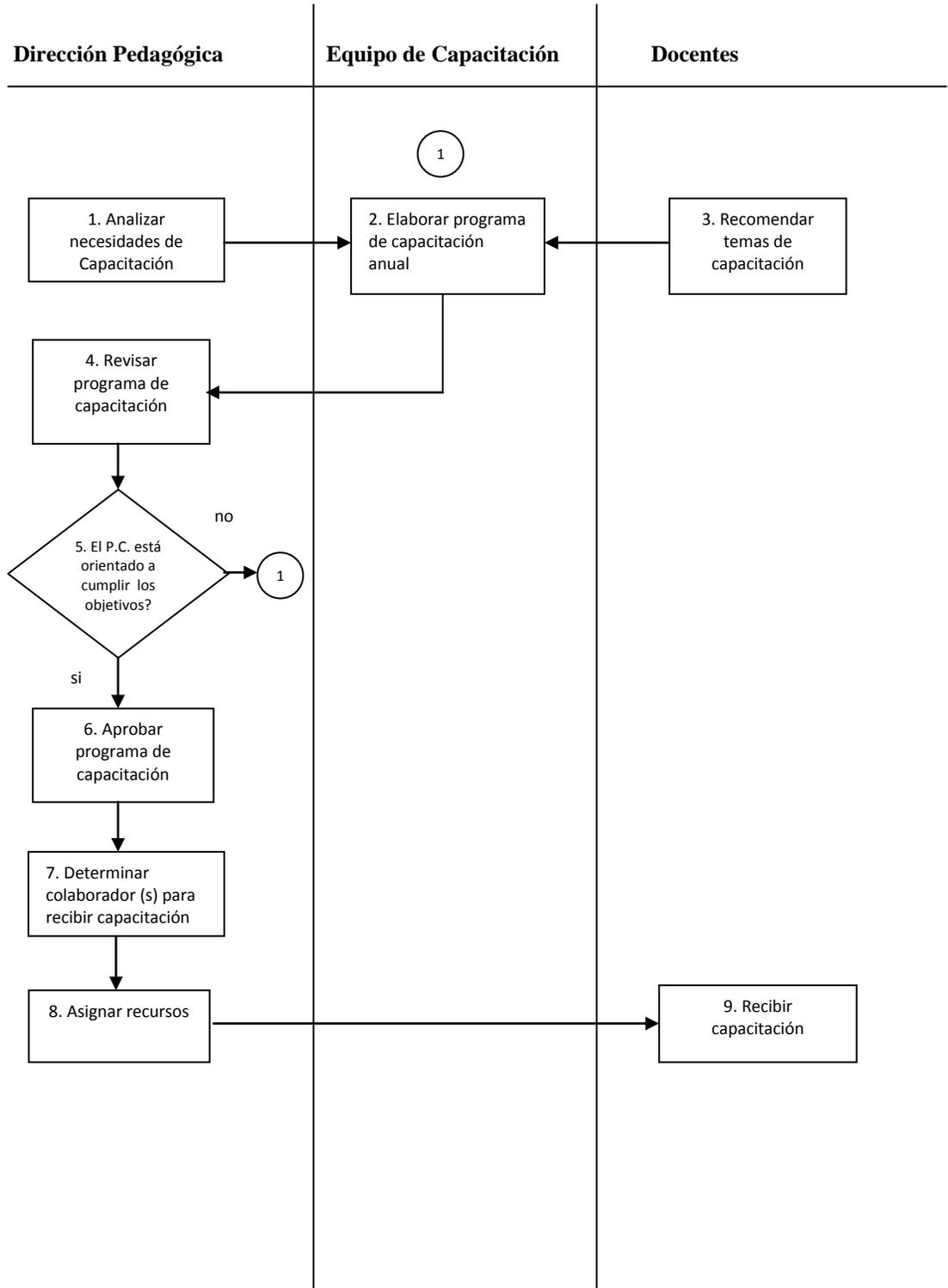
Dentro del programa de capacitación se tomará en cuenta al personal administrativo de esta institución en temas pertinentes a su gestión.

El programa de capacitación será revisado periódicamente con la finalidad de observar que los objetivos de la institución se estén cumpliendo y poder realizar los ajustes necesarios a tiempo.

Este programa de capacitación será revisado y mejorado cada año con la finalidad de tener personal eficiente y eficaz.

Gráfico No. 52

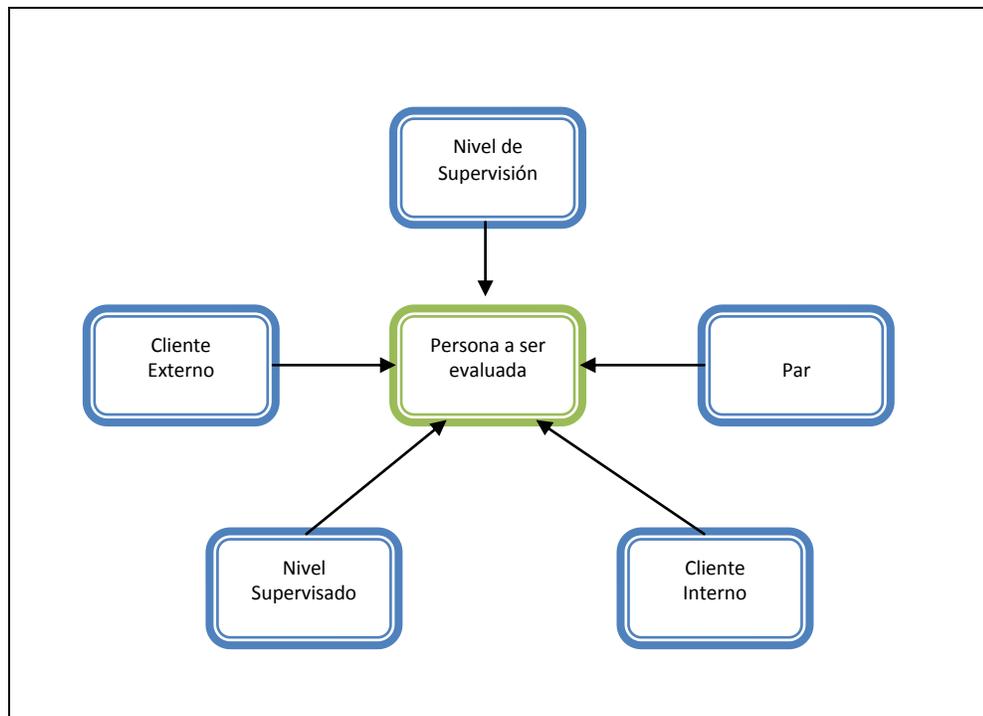
Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación Docente



### Subproceso Evaluación de Desempeño 360°

Se realizará una evaluación de 360° a todo el personal de la institución, de la siguiente manera:

**Grafico No. 53**  
**Evaluación de Desempeño 360°**



Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

Siendo:

- Nivel de Supervisión: jefe inmediato
- Par: colaborador que tiene la misma función

- Cliente interno: colaborador que realiza otras funciones o pertenece a otro nivel jerárquico.
- Nivel supervisado: colaboradores que se encuentren bajo el nivel de supervisión de la persona evaluada.
- Cliente externo: alumnos, padres de familia.

A cada colaborador lo evaluarán entre 4 y 5 personas dependiendo el caso.

Este tipo de evaluaciones permite a las organizaciones analizar el desempeño de sus empleados con el fin de elaborar planes de acción para alcanzar las competencias requeridas por el cargo y lograr un desempeño eficiente.

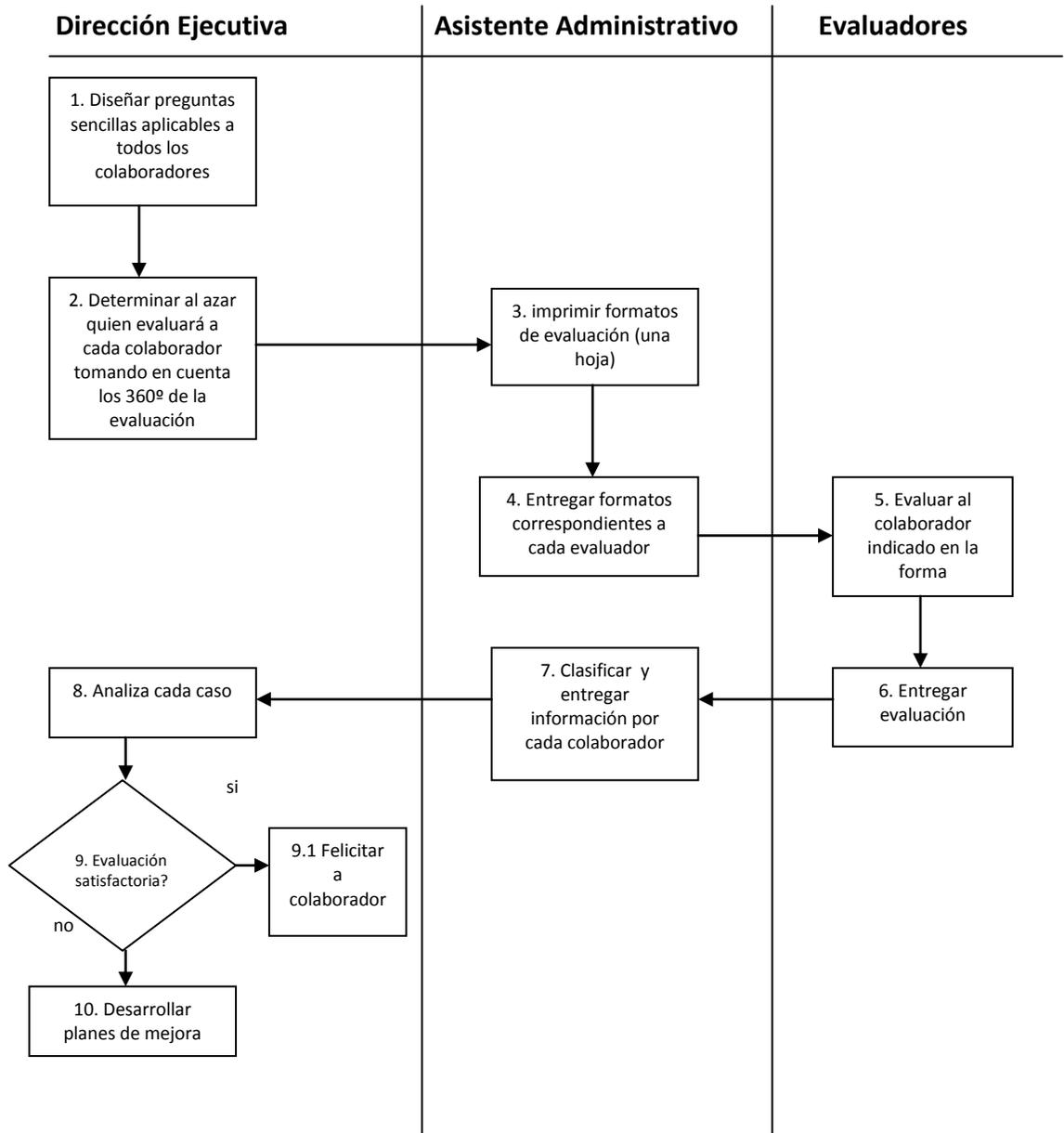
Esta evaluación se realizará al finalizar el primer trimestre del año escolar, se elaborará un formato en Microsoft Word con preguntas básicas sobre la labor que desempeña el colaborador y también sobre la actitud del evaluado.

Esta evaluación tendrá un puntaje del 100% siendo este el óptimo, la institución tendrá como estándar el 85% para que un colaborador se encuentre trabajando de manera satisfactoria, bajo este puntaje se requiere desarrollar planes de mejora.

Esta evaluación permitirá a la institución tomar acciones correctivas a tiempo.

Gráfico No. 54

Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación del Desempeño 360°



## **Subproceso Evaluación del Clima Laboral**

Al igual que la institución se preocupa por tener personal competente es importante conocer como se siente el colaborador en el trabajo, es necesario saber si se siente a gusto, motivado, si esta de acuerdo con los lineamientos o formas de proceder de la institución, si se siente parte del equipo de trabajo, esta información es de vital importancia ya que es imprescindible evitar la rotación del empleado, de nada servirá todos los esfuerzos por capacitar a un colaborador y éste renuncie durante el período escolar siendo los alumnos los más perjudicados y de esta manera deteriorando la imagen institucional.

Se realizarán encuestas de clima laboral mismas que contendrán preguntas sencillas sobre la relación del personal y la institución sobre:

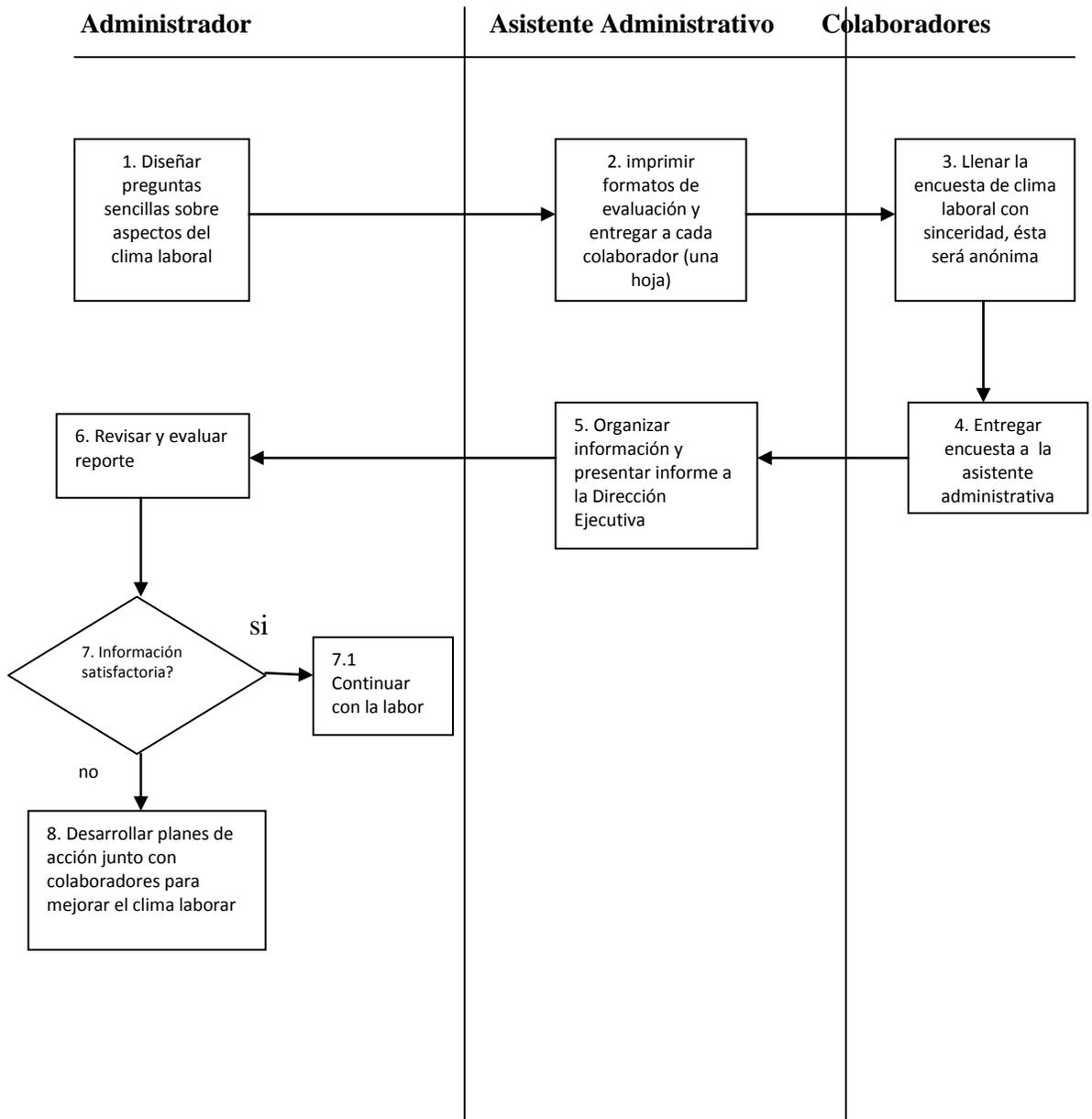
- Comunicación
- Motivación
- Remuneración
- Seguridad

Las encuestas serán anónimas y se realizaran 15 días posteriores a la evaluación 360°.

Esta información es de gran ayuda para la gestión de la institución, para realizar programas de incentivos y conseguir que sus colaboradores se encuentren a gusto en su lugar de trabajo, ya que un empleado motivado trabaja eficientemente.

Gráfico No. 55

Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación del Clima Laboral



## **Subproceso Plan de Motivación**

Para que el personal docente trabaje de manera más eficiente se estimulará su trabajo a través de un trato afectivo, dándole la oportunidad al docente que se desenvuelva con libertad en el desempeño de sus funciones, sin dejar de lado la evaluación periódica para visualizar que los objetivos se estén cumpliendo.

Valorando su esfuerzo y valor agregado que dé en el desempeño de sus funciones, se realizarán reconocimientos en público en presencia de todo el alumnado del colegio y padres de familia, este reconocimiento a su labor se realizará en fechas importantes o cívicas.

Fortaleciendo valores como el respeto, gratitud, lealtad del alumno hacia el maestro y la institución.

Realizando el pago de sueldos y salarios de manera oportuna y puntual, es decir al personal docente se cancelará sus haberes hasta el 5 de cada mes sin retrasos.

Mediante el cumplimiento de las leyes de seguridad social a lo que tiene derecho el trabajador.

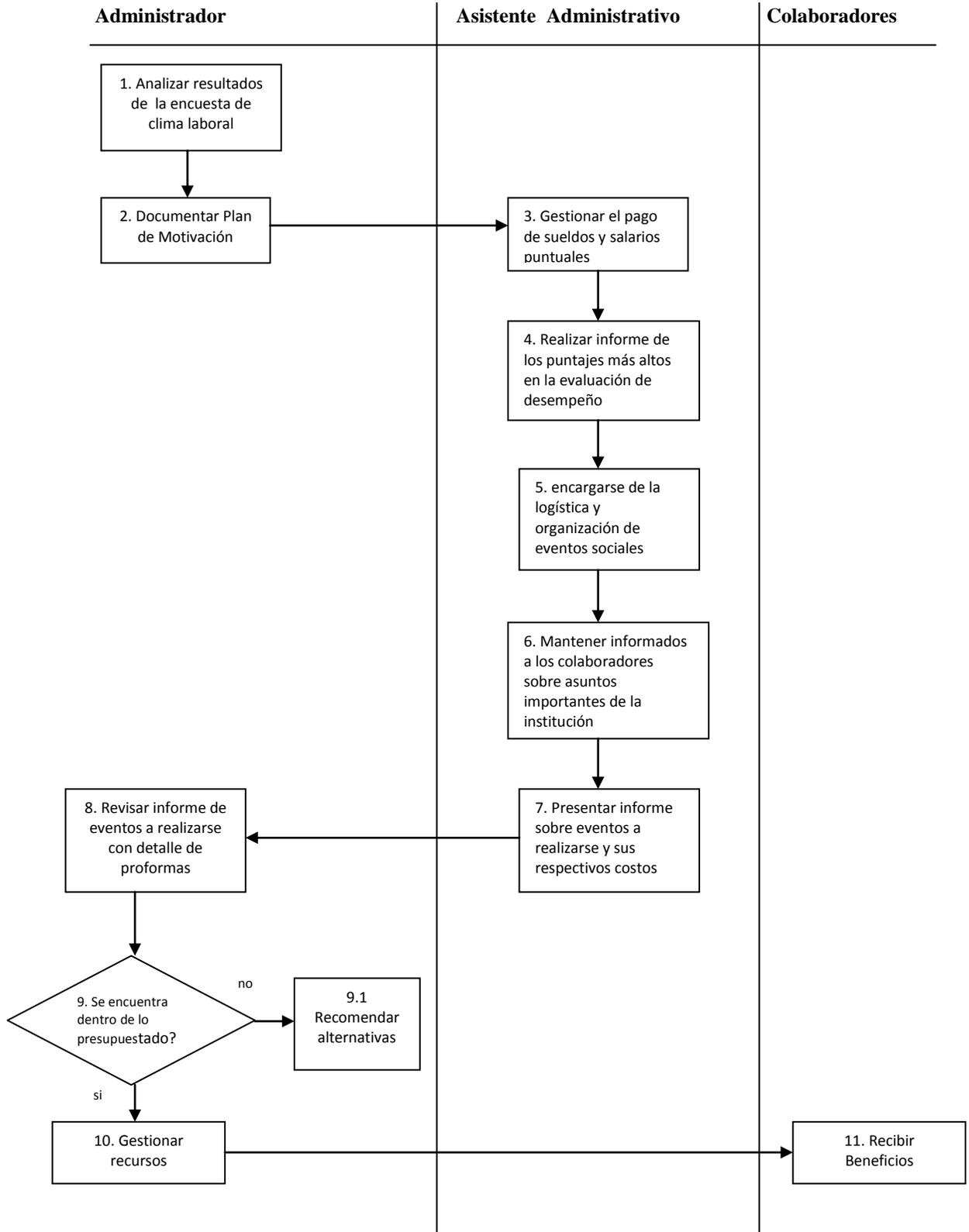
Impartiendo capacitación al personal que contribuirá a su desarrollo personal y profesional.

La labor del maestro es la más loable, es importante homenajear a los colaboradores en fechas importantes como día del Maestro y Navidad, donde la Unidad Educativa “Patria Nueva” ofrecerá un almuerzo y entregará un presente.

Si se motiva adecuadamente al personal docente el resultado será un trabajo efectivo y óptimo, cumpliéndose así los objetivos individuales y organizacionales.

Gráfico No. 56

Diagrama de Flujo del Subproceso Plan de Motivación



### 3.5 Propuesta Área de Marketing

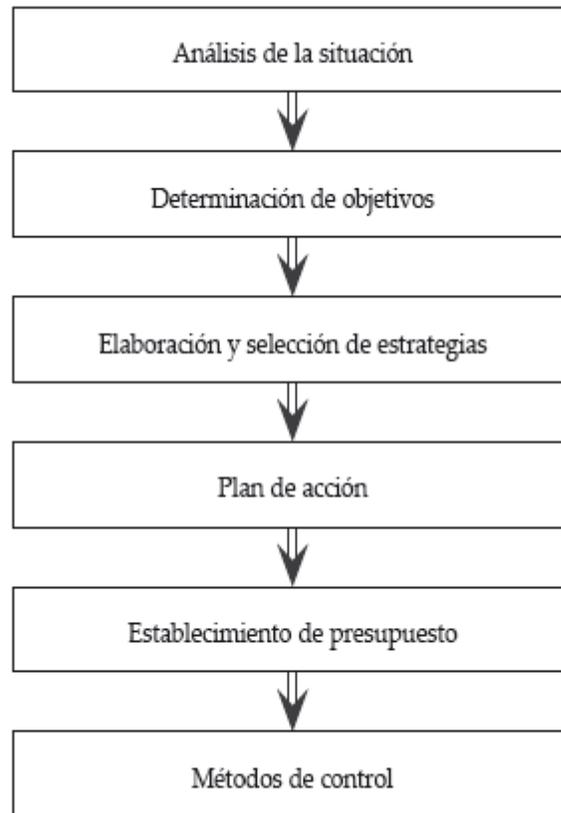
Actualmente la Unidad Educativa “Patria Nueva” no cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer la oferta educativa de la institución, a continuación la propuesta:



Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

### 3.5.1 Plan de Marketing

#### Etapas para la elaboración del plan de Marketing



### **3.5.1.1 Análisis de la situación**

En el capítulo II se presenta el estudio la situación actual de la Unidad Educativa “Patria Nueva” y el análisis FODA, DAFO que proporcionará la información requerida para este análisis.

Dentro de las principales fortalezas que posee la institución están:

- Posee una estructura amplia y funcional, espacios recreativos, canchas de básquet, fútbol, vóley, bar con patio cubierto, biblioteca.
- El área de educación inicial tiene su propio espacio con aéreas lúdicas, patio y servicios higiénicos, comparten únicamente el bar del colegio.
- Priorizan el desarrollo afectivo como base por el aprendizaje, el conocimiento científico y la práctica de valores.
- Ofertan educación personalizada.
- Bajo nivel de endeudamiento de la institución.

Dentro de las principales debilidades que posee la institución están:

- No existen objetivos claramente definidos para mediano y largo plazo.
- Falta capacitación docente.
- Baja demanda de alumnos en la sección básica y bachillerato.

- Pago impuntual de remuneraciones a los miembros del plantel.
- Inestabilidad del personal docente.

Dentro de las principales oportunidades que posee la institución están:

- Sector con expansión futura por cercanía a nuevo aeropuerto de Quito.
- El 82% de padres de familia trabajan bajo relación de dependencia, es decir reciben un ingreso fijo mensual.
- Existencia de fuentes de trabajo en el sector.

Dentro de las principales amenazas de la institución están:

- Incremento en la inflación.
- Existencia de un colegio fiscal que ofrece el bachillerato de Agropecuaria con años de trayectoria en la cercana población de Pifo.
- Idiosincrasia de la población, consideran que en la capital se encuentran los mejores colegios.

Este es el escenario en el cual actualmente se desarrolla la institución, por lo que se requiere realizar acciones y encaminar esfuerzos para lograr un posicionamiento del plantel y lograr que la capacidad instalada sea utilizada en su totalidad.

### **3.5.1.2 Objetivos**

1. Mantener en la institución a los alumnos con los que actualmente cuenta este centro de estudios.
2. Incrementar el número de alumnos en la Unidad Educativa “Patria Nueva” para el próximo año lectivo en un 25% y mantener una tasa de crecimiento anual del 10%.
3. Dar a conocer a la unidad educativa en las poblaciones cercanas esto es el Quinche, Checa, Yaruquí y Pifo.
4. Dar a conocer la infraestructura y medios con los que cuenta la institución.
5. Dar a conocer las actividades extracurriculares y demás programas que tiene la institución para sus estudiantes.
6. Promocionar la oferta académica.
7. Motivar a sus estudiantes para que participen en concursos intercolegiales sean estos deportivos o culturales.
8. Realizar actividades internas como casas abiertas o feria de ciencias con invitados especiales.
9. Posicionarse como la mejor alternativa en instituciones educativas en la parroquia de Tababela.

### **3.5.1.3 Elaboración y elección de estrategias.**

Una estrategia de marketing es un conjunto integrado de decisiones sobre como crear y mantener valor durante periodos largos de tiempo. Toda estrategia es básicamente competitiva.

- **Estrategia Defensiva:**

En un mercado competitivo todas las empresas pueden sufrir ataques de sus rivales; el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo.

- Trabajar en equipo, conocer la misión, visión y los objetivos propuestos.
- Fortalecer la especialización existente Bachillerato en Ciencias General
- Eliminar la especialización Bachillerato en Agropecuaria ya que el número de alumnos es muy reducido y los estudiantes prefieren otras especializaciones.
- Trabajar en la calidad de la educación que se imparte en la institución, con profesores capacitados, para lograr un posicionamiento en el mercado.

- **Estrategia Ofensiva:**

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

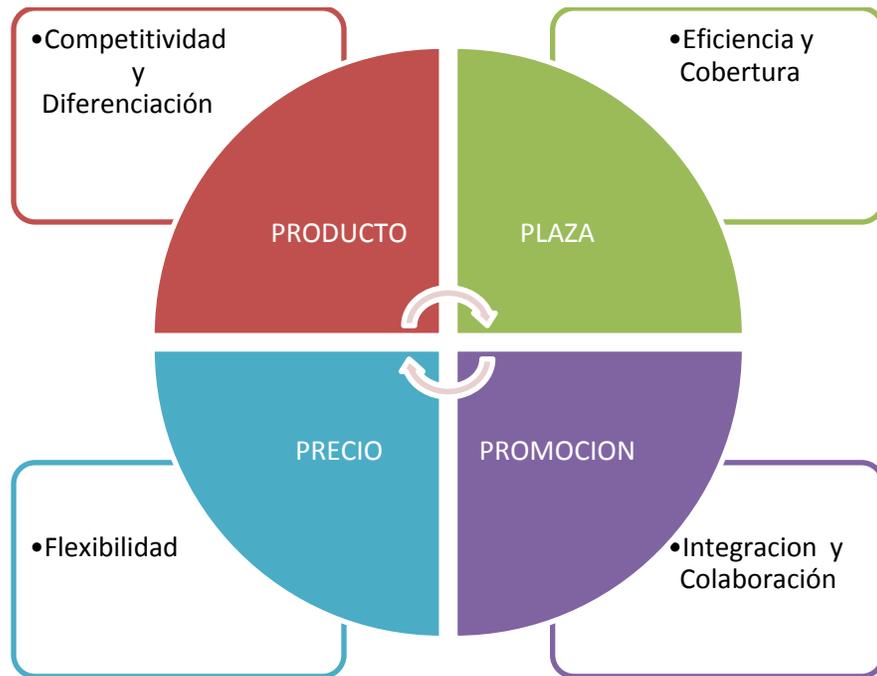
- Ampliar la oferta educativa en especializaciones de bachillerato, manteniendo el mismo precio de la pensión.
- La Unidad Educativa “Patria Nueva” cuenta con una gran fortaleza que es su campus con capacidad de ampliación futura, es importante dar a conocer sus instalaciones.
- Implementar nuevos y modernos métodos de enseñanza apoyados en la tecnología.
- Realizar estudios y seguimiento de mercado para estar a la vanguardia de lo que necesita, espera y desea el cliente.

### 3.5.1.4 Plan de Acción

El marketing mix permite formular a la institución el plan táctico una vez que se identificó las necesidades y deseos de los clientes, y se definió las estrategias competitivas.

Gráfico No. 57

### Estrategias para la Mezcla de Marketing



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Elaborado por: La autora

## **Producto**

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer.

Para ello se debe considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

Considerando las necesidades del segmento a satisfacer el producto/servicio deberá tener las siguientes características:

- Invertir en capacitación docente, para que los profesores estén actualizados e impartan los conocimientos que los alumnos necesitan.
- Cancelar cumplidamente los sueldos y salarios a los profesores para lograr una estabilidad laborar en la institución y que los alumnos, padres de familia y representantes puedan tener confianza en la institución.
- Realizar evaluaciones de 360° al personal docente y administrativo de la institución para realizar las retroalimentaciones respectivas y lograr cumplir los objetivos planteados.
- Preocuparse por la atención médica y psicológica de los estudiantes de la institución.
- Aplicar metodología de aprendizaje y métodos de evaluación actualizados.

- Garantizar la calidad de educación de los estudiantes a través de un seguimiento permanente de su desarrollo.
- Garantizar alumnos totalmente preparados para el ingreso a diferentes universidades.
- Ampliar la oferta educativa en cuanto a especializaciones de bachillerato se refiere.
- La especialización Bachillerato en Ciencias que comprende Físico Matemático, Químico Biólogo, Ciencias Sociales e Informática debe ser fortalecida en cuanto a conocimientos y prácticas de laboratorio y dada a conocer a los padres de familia y estudiantes como la mejor alternativa de especialización ya que tendrán una mayor opción de elegir una carrera universitaria.
- La enseñanza del idioma inglés debe ser primordial en esta institución para lo cual deben contar el personal idóneo y los medios audiovisuales necesarios para el aprendizaje.
- Desarrollar actividades extracurriculares de interés para sus estudiantes como la práctica de deportes fútbol, básquet, y otras actividades como cheerleaders y música.
- Buscar convenios para que los estudiantes realicen pasantías en importantes empresas de la zona.

- Desarrollar las destrezas de los alumnos en casas abiertas, actividades culturales y deportivas donde todos quienes conforman la familia de la institución e invitados especiales de la parroquia y del cantón así como otras instituciones puedan asistir y observar el avance de los estudiantes.
- Apoyar y motivar a los estudiantes para la participación en concursos intercolegiales.
- Ofrecer opciones de tareas dirigidas.
- Ofrecer servicio de transporte.
- Equipar los laboratorios y salas de audiovisuales.
- Preocuparse por los productos que se venden en el bar, mismos que deben ser productos saludables.
- Ofrecer una infraestructura óptima para el desarrollo de actividades misma que debe mantener condiciones de higiene y salubridad adecuadas.
- Preocuparse por la imagen de la institución, personal que en ella labora y estudiantes.
- Ofrecer una atención de calidad, un trato cordial y respetuoso a todos quienes trabajan, estudian y visitan la Unidad Educativa “Patria Nueva”.

## Precio

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona esta dispuesta a entregar por un bien o un servicio.

La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de participación de mercado, servicio al cliente, y también debe servir como estrategia para enfrentar a la competencia.

Comprender la estructura de costos de un producto o servicio es esencial para la determinación final del precio, es necesario conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución, y la rentabilidad.

- En la situación actual de la institución no se recomienda aplicar ninguna estrategia de precio, ya que actualmente el precio de la pensión es de 50.00 usd; en el análisis realizado se comprobó que el valor de las pensiones en la mayoría de establecimientos educativos del sector se encuentran en el mismo valor e incluso valores superiores.

Por lo que se recomienda mantenerse a la par de la competencia, mejorando la calidad educativa; una vez que se logre un aumento considerable en la demanda se puede aplicar la estrategia **disminución de precios**.

- Establecer un plan de descuentos o pensión diferenciada para los alumnos que tengan hermanos estudiando en la institución.
- Motivar a la excelencia educativa con un descuento del 15% en el valor de la pensión.
- Incentivar el pago puntual de pensiones con un descuento del 5% si lo realizan dentro de los 5 primeros días del mes.

## **Plaza**

La plaza consiste en la selección de lugares en donde se ofrecerán los servicios de una organización es este caso de la institución a los consumidores o clientes.

El mercado objetivo de la Unidad Educativa “Patria Nueva” es la parroquia de Tababela, y las poblaciones cercanas siendo estas El Quinche, Checa, Yaruquí y Pifo. Tomando en cuenta las facilidades de transporte y la cercanía de estas poblaciones es aquí donde se encaminara los esfuerzos por posicionar al plantel.

## **Publicidad o Promoción**

La publicidad es la comunicación efectiva de productos y servicios.

La promoción consiste en informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto o servicio a los consumidores, así como persuadir motivar o inducir su compra o adquisición.

Dentro del presupuesto de la Unidad Educativa “Patria Nueva” se incluirá una partida para publicidad, misma que consiste en lo siguiente:

- Trípticos informativos de la institución donde se comunique la misión, visión, oferta educativa, actividades extracurriculares, fotografías de las instalaciones, requisitos para la inscripción, croquis, dirección y teléfonos.
- Repartición de hojas volantes por lo menos un mes antes del período de matriculas y durante el mismo en las principales parroquias que constituyen el segmento de mercado.
- Creación de una página web donde se informe la misión, visión, oferta educativa de manera detallada, actividades extracurriculares, fotografías de las

instalaciones, espacios verdes, que constituyen la fortaleza del establecimiento, de igual manera el croquis, dirección y teléfonos, es importante anexar un espacio para comentarios y sugerencias.

- Colocar una gigantografía de la institución en un lugar estratégico.
- Realización de una casa abierta y feria de ciencias donde participen los estudiantes de todos los niveles.
- Participación de los alumnos de la institución en concursos intercolegiales de deportes y cultura.
- Informativo del plantel, donde se indiquen las principales actividades a realizarse, fechas y demás notas importantes.

Cabe recalcar que la mejor publicidad es la que cada estudiante realiza al adquirir los conocimientos que le permitirán desenvolverse en su vida profesional y personal con éxito.

### 3.5.1.5 Presupuesto

El presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos.

A continuación se detalla el valor de la publicidad que se utilizará para dar a conocer a la institución de manera mensual y anual.

<b>Detalle actividad</b>	<b>Costo anual</b>
● <b>Trípticos</b>	180usd
● <b>Hojas Volantes</b>	200 usd
● <b>Página Web</b>	200 usd
● <b>Gigantografía</b>	140 usd
● <b>Casa Abierta</b>	100 usd
● <b>Concursos Intercolegiales</b>	100 usd
● <b>Informativo</b>	20 usd

- Los Trípticos full color serán repartidos durante la temporada de matrículas, la cantidad presupuestada es 500 unidades a 180 usd.
- Se elaborarán 2000 hojas volantes a un costo de 0.10 usd, de igual manera serán repartidas en las parroquias cercanas un mes antes y durante el período de matrículas.
- El diseño de la página web tendrá animación gif, jpg, links y páginas informativas de la institución. Costo de subir a la red 200 usd, el diseño lo realizara el Lcdo. Alex Flores docente de la institución.
- Se colocará una gigantografía de 6 m<sup>2</sup> en la panamericana Norte a 100 metros de la institución. El costo es de 140 usd.
- La casa abierta y feria de ciencias se realizará al finalizar el año lectivo, donde participarán todos los estudiantes.

- Concursos Intercolegiales, la institución participará en el intercolegial de fútbol y básquet, siendo esta participación una vez al año; de igual manera participará en el intercolegial de la cultura con representación en la actividad que más se destaquen los alumnos.
- La cartelera informativa del plantel esta ubicada en un lugar dentro de la institución donde todo el alumnado tenga acceso; en esta se detallarán las actividades, fechas cívicas e importantes para la institución.

#### **3.5.1.6 Métodos de Control**

El control de la gestión publicitaria permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través del control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones del presupuesto destinado para la publicidad y de las estrategias planteadas lo que permitirá tomar medidas correctivas a tiempo.

El Administrador asignará el dinero para empezar la campaña publicitaria, la asistente administrativa será la encargada de realizar las gestiones para obtener proformas y enviar a elaborar el material publicitario una vez que se llegue a un consenso entre el equipo directivo y administrativo en cuanto a diseño, contenido, etc.

La asistente administrativa será la encargada de presentar las facturas correspondientes para mantener el control del presupuesto asignado.

En cuanto al material a utilizarse y las estrategias planteadas semanalmente se debe verificar la siguiente información para visualizar que tan efectiva esta siendo la campaña publicitaria:

- Número de personas que visitan la institución para informarse sobre la misma.

- Número de llamadas telefónicas consultando temas relacionados con el proceso de matrículas y servicios de la institución.
- Número de alumnos nuevos matriculados en la institución.
- Número de alumnos pertenecientes a la institución matriculados.
- Numero de alumnos que solicitan su documentación para el cambio de institución.

Esta información permitirá reorientar la campaña publicitaria en el caso de requerirlo, probablemente se necesita comunicar al mercado objetivo de diferente manera, esta puede ser mediante perifoneo por las parroquias.

## **3.6 Propuesta Área Pedagógica**

### **3.6.1 Objetivos**

1. Elevar el nivel académico de la Unidad Educativa “Patria Nueva” a través de modernos procesos de aprendizaje.
2. Desarrollar procesos pedagógicos para lograr un aprendizaje significativo

La función pedagógica de la Unidad Educativa “Patria Nueva” estará a cargo de la Dra. Ximena Vaca quien desempeñará las siguientes funciones:

- Coordinar la planificación pedagógica
- Llevar un control del trabajo docente a través de reuniones mensuales para supervisar que los docentes estén planificando su trabajo, hora-clase, y que estén utilizando el material didáctico adecuado.
- Realizar evaluaciones pedagógicas con los alumnos.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos.
- Tomar decisiones preventivas y correctivas.
- Coordinar la política educativa institucional
- Orientar el proceso de aprendizaje para una formación integral de los alumnos.
- Promover el desarrollo de proyectos dirigidos a mejorar la calidad del proceso de aprendizaje y responsabilizarse de su aplicación.

### 3.6.2 Macroproceso Pedagógico

Nº	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	PROCESOS
1	Velar por el bienestar estudiantil			
2	Coordinar y orientar el óptimo desarrollo del proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Académica</li> </ul>	Desarrollo eficiente y eficaz de los procesos de formación integral de los educandos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje.</li> <li>DOBE</li> <li>Control Disciplinario</li> </ul>
3	Supervisar el cumplimiento de las normas disciplinarias			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

#### 3.6.2.1 Proceso de Aprendizaje

El docente es el profesional de la educación que se encarga del desarrollo de las actividades curriculares y formativas a través del modelo pedagógico institucional.

Sus principales funciones serán:

- Organizar un sistema de clase basado en modelos y teorías pedagógicas de avanzada.
- Desarrollar procesos pedagógicos que permita a los estudiantes lograr aprendizajes significativos y funcionales.
- Utilizar estrategias para lograr desempeños competentes y de calidad, de acuerdo con la visión de su área y los perfiles para los estudiantes de cada nivel.

El proceso de aprendizaje es evaluado constantemente de acuerdo a la ley y de acuerdo al proyecto de acompañamiento pedagógico de la institución.

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Desarrollar destrezas afectivas, intelectuales, y psicomotrices en los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Pedagógica</li> <li>• Áreas de estudio</li> <li>• Comisiones Permanentes</li> </ul>	Estudiantes con formación integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Pedagógico</li> </ul>
2	Preparar los instrumentos curriculares.			
3	Participar en todas las actividades internas y externas inherentes al plantel			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

### **Subproceso: Modelo Pedagógico Constructivista**

Para generar el cambio que la Unidad Educativa “Patria Nueva” espera se recomienda aplicar el modelo pedagógico constructivista para lo cual el personal docente recibirá la capacitación necesaria sobre la aplicación de este método.

La Unidad Educativa “Patria Nueva” se encaminará bajo el enfoque pedagógico referencial del constructivismo, considerado uno de los más idóneos para el proceso de enseñanza, este enfoque conlleva las siguientes conceptualizaciones:

- La función primordial es formar personas activas, creativas y con conciencia social.
- El proceso enseñanza aprendizaje incentiva la creatividad, la iniciativa, el desarrollo del pensamiento lógico y la formación integral del estudiante.
- Lo más importante no es informar o instruir al estudiante, sino, desarrollarlo, humanizarlo.
- Los estudiantes son el centro del proceso educativo.
- Los objetivos se expresan en términos de capacidades a desarrollar.
- El rol del docente en nuestra institución será de: orientador, comunicador y facilitador.

Las bases pedagógicas de la institución serán el trabajo colaborativo y en equipo teniendo como eje principal de las acciones educativas la adquisición y construcción del conocimiento y la formación e investigación permanente sobre experiencias compartidas, experiencias desarrolladas a base de proyectos propios.

Cada nivel de estudio desde segundo año de educación básica tendrá un profesor tutor quien será el dirigente del curso durante el año lectivo correspondiente.

Al finalizar cada unidad se realizará la presentación del “producto final” que consiste en exposiciones de lo aprendido en la unidad a través de proyectos de clase, asistirán los padres de familia y el profesor tutor.

A través de esta herramienta el alumno desarrolla su potencial de expresar lo aprendido, de ser seguro de si mismo para enfrentar retos futuros y de mejorar la comunicación entre padres y maestros.

Con la aplicación del modelo pedagógico constructivista se pretende lograr:

APRENDIZAJES	COMPETENCIAS	VALORES
<p><b>Aprender a conocer:</b> Es decir aprender mediante los instrumentos de comprensión, la atención, las habilidades lectoras, las habilidades en el desarrollo del pensamiento para lograr las bases que les permitan seguir aprendiendo en la vida</p> <p><b>Aprender a hacer:</b> no solo adquirir una calificación lograda a través de la formación académica y técnica, sino que le permita insertarse en el mundo del trabajo en forma competitiva</p> <p><b>Aprender a convivir:</b> con el fin de participar y cooperar con los demás en todas las actividades, realizar proyectos conjuntos, prepararse para tratar conflictos y respetar los valores y el pluralismo</p> <p><b>Aprender a ser:</b> desarrollar su propia personalidad para obrar con autonomía, para formar juicios propios.</p>	<p>El estudiante desarrollara la habilidad de descubrir y adquirir la información por si mismo.</p> <p>Poseer conocimientos adecuados y requeridos para su desenvolvimiento educativo.</p> <p>Capacidad de interrelacionarse con los demás, negociar y trabajar en equipo.</p> <p>Poseer alta autoestima, motivación y orientación hacia el auto desarrollo.</p> <p>Tener formación en valores</p>	<p>Responsabilidad compromiso con el trabajo, con la familia e institución, responsable por sus acciones</p> <p>Solidaridad: Sensible ante las necesidades ajenas, propende por la justicia social.</p> <p>Lealtad</p> <p>Verdad</p> <p>Honradez</p>

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

### 3.6.2.2 Proceso Función Pedagógica: Orientación y Bienestar Estudiantil

La responsable del DOBE será la Lcda. Elizabeth Vaca docente de la institución, quien tendrá a cargo las siguientes funciones:

- Realizar acciones de orientación
- Evaluación, asesoría en el proceso de aprendizaje
- Orientación vocacional profesional
- Orientación socio afectiva y dinámica de grupos.

Será la encargada de realizar el seguimiento a egresados y de informar a la dirección pedagógica las acciones efectuadas durante el periodo lectivo.

Nº	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Facilitar a los estudiantes la identificación de sus particularidades.	DOBE	Efectiva orientación vocacional.	• Psicólogo educativo
2	Guiar la toma de decisiones para estimular el rendimiento escolar..		Evaluación, orientación, asesoría en el proceso de aprendizaje	
3	Diagnosticar periódicamente el comportamiento general e individual de los estudiantes			

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

### 3.6.2.3 Proceso Función Pedagógica: Control Disciplinario

El inspector general de la Unidad Educativa “Patria Nueva” procederá a realizar sus funciones de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Organizar y ejecutar actividades de orientación para el comportamiento y control disciplinario de estudiantes.
- Apoyar en la administración del talento humano de la institución
- Crear el acuerdo de convivencia de la institución con la colaboración de docentes, presidente de padres de familia y presidente del gobierno estudiantil

N°	FUNCIONES	ORGANISMOS QUE INTERVIENEN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
1	Organización y ejecución de las actividades de orientación para el comportamiento y control disciplinario de estudiantes.	INSPECCION	Formación integral de alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspector General</li> </ul>
2	Apoyo en la administración del talento humano y control disciplinario de los funcionarios de la institución.		Funcionarios y alumnos disciplinados en el cumplimiento de sus actividades específicas.	

Fuente: Propuesta de Reingeniería U.E.P.N.  
Elaborado por: La autora

### **3.7 Propuesta Gestión de Actividades Extracurriculares**

La concepción y visión de los talleres y horas extracurriculares en la institución da significado al proceso de las relaciones hombre-medio a través de las actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales que permiten dar atención prioritaria a la cultura, baile, danzas, juegos, movimientos expresivos, deportes

Como actividades complementarias a la propuesta del nuevo modelo pedagógico contando con un personal docente motivado y capacitado se encuentran las actividades extracurriculares y servicios adicionales que ofrecerá la Unidad Educativa “Paria Nueva”

#### Clubes Culturales:

- Ajedrez
- Danza
- Música
- Gastronomía

#### Clubes Deportivos:

- Fútbol
- Básquet
- Voleibol

Los clubes se realizarán los días viernes (dos horas) luego de la jornada de clases, cada club se iniciará si cuenta con un mínimo de 15 estudiantes y tendrá duración del año lectivo.

## **Deberes Dirigidos**

La Unidad Educativa “Patria Nueva” ofrecerá este servicio luego de la jornada de clases, el taller se iniciará si se cuenta mínimo con 10 alumnos, este servicio tiene un costo adicional a la pensión.

## **Programa de pasantías**

La institución realizará convenios con importantes empresas del sector con la finalidad de que los estudiantes de primer año de bachillerato realicen pasantías.

Los estudiantes podrán elegir la institución según sus orientaciones profesionales pudiendo ser en el campo administrativo, médico, productivo, hotelero, entre otros.

Las pasantías se realizarán en el período de vacaciones y tendrá un mes de duración, al finalizar la pasantía el alumno deberá presentar un informe y exposición a sus compañeros sobre la experiencia obtenida.

## **Servicios y Tecnología de la Unidad Educativa “Patria Nueva”**

### **Servicios Generales:**

- Transporte: Sector Tababela y Yaruquí
- Bar: alimentación saludable, en buen estado y variada, opciones de lunch
- Internet Banda ancha previo autorización y en proyectos que amerite el uso de esta herramienta.
- Software actualizado y licenciamientos de Microsoft
- Biblioteca

Se recomienda el equipamiento de laboratorios de química y física así como también se recomienda adquirir material didáctico como videos educativos para el área de audiovisuales.

## CAPÍTULO IV

### 4. ESTUDIO FINANCIERO

#### 4.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de Invertir en la Propuesta de Reingeniería de la Unidad Educativa “Patria Nueva” y establecer los parámetros financieros para un horizonte de 5 años.

#### 4.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación financiera de la institución en las condiciones actuales.
- Establecer la inversión total requerida.
- Determinar el punto de equilibrio.
- Elaborar los balances: general y de resultados proyectados para un período de 5 años.
- Disponer de un flujo Neto de caja para el proyecto.

### 4.3 Análisis Actual de la Institución

#### 4.3.1 Activos Fijos

Activo tangible o fijo son los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, equipos, mobiliario, vehículos, herramientas y otros; se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas.

Actualmente la Unidad Educativa "Patria Nueva" posee los siguientes activos fijos:

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>
Equipo de Computación	6.500,00
Muebles y Equipos de Oficina	8.000,00
Edificios	50.000,00
Terrenos	210.000,00
Inventario	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>277.500,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

### 4.3.1.1 Depreciaciones Activo Fijo Actual

#### Depreciación Acumulada Equipo de Computación

<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>Años de Adquisición</b>	<b>Usd</b>	<b>33%</b>	<b>Libros</b>
2.006	6.500	2.166	4.334
2.007	4.334	2.166	2.166
2.008	2.166	2.166	0

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

#### Depreciación Acumulada Muebles y Equipos de Oficina

<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>Años de Adquisición</b>	<b>Usd</b>	<b>10%</b>	<b>Libros</b>
2.005	8.000	800	7.200
2.006	7.200	800	6.400
2.007	6.400	800	5.600
2.008	5.600	800	4.800
2.009	4.800	800	4.000
2.010	4.000	800	3.200
2.011	3.200	800	2.400
2.012	2.400	800	1.600
2.013	1.600	800	800
2.014	800	800	0

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

### Depreciación Acumulada Edificios

Período	Valor	Depreciación	Saldo
Año de construcción	Usd	5%	Libros
2.005	50.000	2.500	47.500
2.006	47.500	2.500	45.000
2.007	45.000	2.500	42.500
2.008	42.500	2.500	40.000
2.009	40.000	2.500	37.500
2.010	37.500	2.500	35.000
2.011	35.000	2.500	32.500
2.012	32.500	2.500	30.000
2.013	30.000	2.500	27.500
2.014	27.500	2.500	25.000
2.015	25.000	2.500	22.500
2.016	22.500	2.500	20.000
2.017	20.000	2.500	17.500
2.018	17.500	2.500	15.000
2.019	15.000	2.500	12.500
2.020	12.500	2.500	10.000
2.021	10.000	2.500	7.500
2.022	7.500	2.500	5.000
2.023	5.000	2.500	2.500
2.024	2.500	2.500	0

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

### Cuadro Resumen Depreciaciones Activo Fijo

Detalle	Valor	%	Año Adquisición	Valor Depreciación Año 2010	Valor de Salvamento
Equipo de Computación	6.500,00	33,33	2.006	0,00	0,00
Muebles y Equipo de Oficina	8.000,00	10,00	2.005	800,00	0,00
Edificios	50.000,00	5,00	2.005	2.500,00	25.000,00
<b>Total</b>				<b>3.300,00</b>	<b>25.000,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

La institución cuenta con un total de \$ 277.500,00 dólares en activos fijos, siendo una de sus mayores ventajas el contar con amplios espacios verdes, canchas deportivas y espacios para que los alumnos realicen prácticas de estudio como proyectos de invernadero, producción orgánica entre otras.

#### 4.3.2 Análisis Económico Año 2009

En el año 2009 la Unida Educativa “Patria Nueva” contó con 139 alumnos, obteniendo los siguientes resultados:

#### Ingresos Año 2009

<b>INGRESOS</b>				
Detalle	No. Alumnos	Valor	Meses	Total
<b>Matrículas</b>				<b>7.310,00</b>
Centro Infantil	32	50,00		1.600,00
Educación Básica	71	50,00		3.550,00
Bachilleratos	36	60,00		2.160,00
<b>Pensiones</b>				<b>69.500,00</b>
	139	50,00	10	69.500,00
<b>Arriendo Bar</b>				<b>1.000,00</b>
		100,00	10	1.000,00
<b>Cursos Vacacionales</b>				<b>1.000,00</b>
	40	25,00	1	1.000,00
<b>Otros Ingresos</b>				<b>500,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>79.310,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

## Egresos Año 2009

### Sueldo empleados afiliados al IESS

Año 2009	Número Empleados	Salario Básico	Total SBU	13 Sueldo SBU/12	14 Sueldo 240/12	Vacaciones SBU/24	Aporte Patronal IESS (12,15%)	Fondo de Reserva SBU * 8,33%	Costo Empresa	Valor por Año
<b>MOD</b>										
Personal Docente	12	240,00	240,00	20,00	20,00	10,00	29,16	19,99	4069,82	48.837,89
TOTAL MOD										<b>48.837,89</b>
<b>MOI</b>										
Gerente	1	250,00	250,00	20,83	20,00	10,42	30,38	20,83	352,45	4.229,40
Secretaria	1	240,00	240,00	20,00	20,00	10,00	29,16	19,99	339,15	4.069,82
Conserje	1	240,00	240,00	20,00	20,00	10,00	29,16	19,99	339,15	4.069,82
TOTAL MOI										<b>12.369,05</b>
TOTAL										<b>61.206,94</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva

Elaborado por: La autora

### Sueldo empleados no afiliados al IESS

Año 2009	Horas Semana	Horas mes	Horas año	Costo por Hora	Total Anual
<b>MOD</b>					<b>6.800,00</b>
Prof. Educación Física	16	64	640	2,50	1.600,00
Prof. Dibujo Técnico	6	24	240	2,50	600,00
Prof. Música	16	64	640	2,50	1.600,00
Prof. Inglés Bachillerato	30	120	1200	2,50	3.000,00
<b>MOI</b>					<b>3.000,00</b>
Auxiliar Colecturía	15	60	600	2,50	1.500,00
Contador					1.500,00
TOTAL					<b>9.800,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva

Elaborado por: La autora

Total Sueldos MOD	55.637,89
Total Sueldos MOI	15.369,05
<b>TOTAL SUELDOS PERSONAL U.E.P.N</b>	<b>71.006,94</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

### Servicios Básicos

Detalle	Valor Anual
Agua	500
Luz	220
Teléfono	480
Total SSBB	<b>1.200</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

En el transcurso del año 2009 la U.E.P.N. tuvo inconvenientes con la batería sanitaria y tubería produciéndose fugas de agua ocasionado así un mayor valor a pagar y elevando el valor de imprevistos y mantenimiento de activos; en cuanto al uso del servicio telefónico no existe un control de llamadas a celular razón por la cual el costo también es elevado.

## Otros Egresos

Detalle	Valor Anual
Depreciaciones AF	3.300,00
Uniformes Personal Docente	2000,00
Dispensario Médico	350,00
Mantenimiento de Activos	2.500,00
Imprevistos	1.500,00
Útiles de Oficina	800,00
Capacitación Personal	200,00
Agasajo Navideño	350,00
Día del Maestro	350,00
<b>Total Egresos</b>	<b>11.350,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva

Elaborado por: La autora

## Cuadro Resumen Egresos Año 2009

Detalle	Valor Anual
Sueldo Personal U.E.P.N	71.006,94
Servicios Básicos	1.200,00
Otros Egresos	11.350,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>83.556,94</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva

Elaborado por: La autora

### 4.3.3 Punto de Equilibrio Año 2009

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

Es el nivel en el cual un aumento en las ventas genera ganancia y una reducción genera pérdida.

Costos Fijos		Costos Variables		Ingresos	
Sueldos	71.006,94	Servicios Básicos	1.200,00	Matrículas	7.310,00
Depreciaciones	3.300,00	Mantenimiento Activos	2.500,00	Pensiones	69.500,00
Uniformes	2.000,00	Imprevistos	1.500,00	Arriendo Bar	1.000,00
Dispensario Médico	350,00	Agasajo Navideño	350,00	Vacacional	1.000,00
Día del Maestro	350,00	Útiles de Oficina	800,00	Otros	500,00
		Capacitación Docente	200,00		
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>77.006,94</b>	<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>6.550,00</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>79.310,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

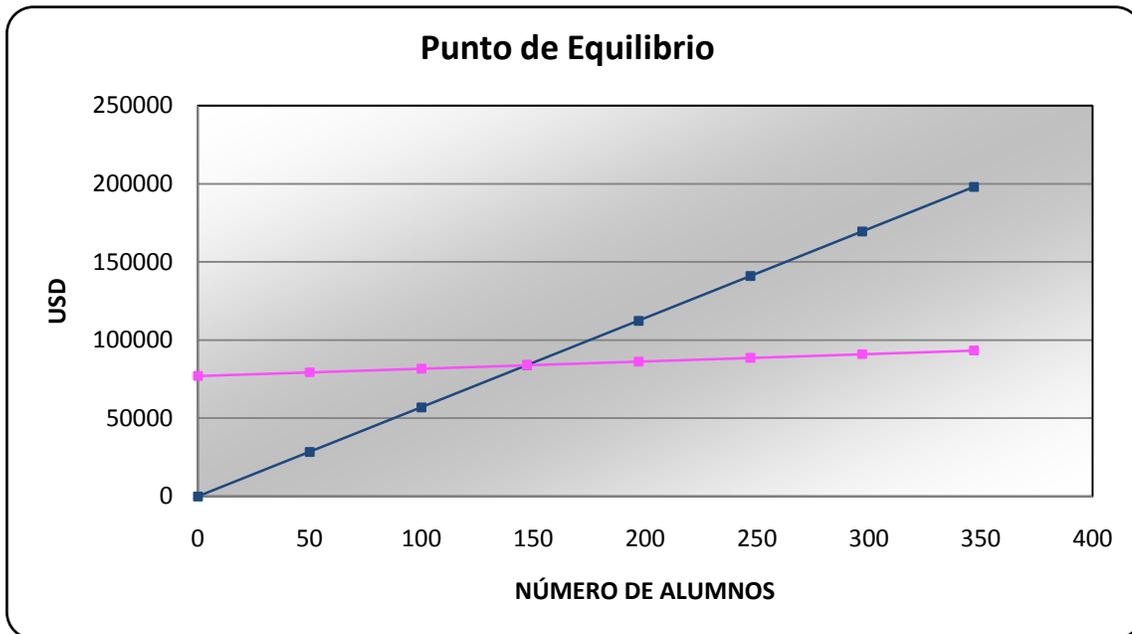
$$\text{Ventas del punto de equilibrio} = \frac{\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Costos Variables Totales}}}{\text{Volumen Total de Ventas}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{CF}/1 - (\text{CV}/\text{PxQ})$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{77.006,94}{0,92}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \mathbf{83.703,19}$$

**Gráfico No. 58**



Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

En el año 2009 la Unidad Educativa “Patria Nueva” debió haber tenido un ingreso de \$83.703,19 dólares durante los 10 meses del período escolar que corresponde a tener 147 alumnos, para llegar al punto de equilibrio.

#### **4.4 Análisis Comparativo de Resultados con y sin Proyecto**

Para que una empresa sobreviva en el mercado debe realizar un permanente análisis de su situación con la finalidad de estar alerta y buscar alternativas de mejora que le permitan continuar su existencia.

Luego de haber realizado un análisis en la Unidad Educativa “Patria Nueva” se debe tomar una decisión sobre la factibilidad de invertir o no en el proyecto con la finalidad de conseguir una empresa rentable.

##### **4.4.1 Análisis Financiero sin Proyecto**

El número de alumnos en la institución se ha mantenido casi constante desde el año 2005, no ha existido ingresos considerables por falta de gestión y por los demás problemas analizados anteriormente. Para este análisis se tomó como base el número de alumnos en los que se ha venido incrementando los últimos tres años para proyectar la demanda que la institución tendrá en el futuro si decide no invertir en el proyecto.

### Proyección Número de Alumnos sin Proyecto

AÑO LECTIVO	ALUMNOS
1997	10
1998	25
1999	48
2000	60
2001	67
2002	70
2003	80
2004	103
2005	138
2006	130
2007	135
2008	137
2009	139
2010	141
2011	143
2012	145
2013	147
2014	149

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

La U.E.P.N. tiene una capacidad instalada para albergar a 265 alumnos; es decir 15 alumnos por aula, según la proyección realizada apenas si se utiliza el un poco más del 50 por ciento.

A continuación se presenta el presupuesto de ingresos y gastos que la Unidad Educativa “Patria Nueva” tendrá si decide no invertir en el proyecto, es decir si no realiza ningún cambio en su gestión para mejorar las condiciones actuales:

### **PRESUPUESTO DE INGRESOS U.E.P.N. SIN PROYECTO**

DETALLE	AÑOS				
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Número de Alumnos	<b>141</b>	<b>143</b>	<b>145</b>	<b>147</b>	<b>149</b>
Matrículas	7.050,00	7.150,00	7.250,00	7.350,00	7.450,00
Pensiones	70.500,00	71.500,00	72.500,00	73.500,00	74.500,00
Arriendo Bar	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Cursos Vacacionales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Otros Ingresos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>80.050,00</b>	<b>81.150,00</b>	<b>82.250,00</b>	<b>83.350,00</b>	<b>84.450,00</b>

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

### **PRESUPUESTO DE GASTOS U.E.P.N. SIN PROYECTO**

DETALLE	AÑOS				
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>56.597,89</b>	<b>56.597,89</b>	<b>56.597,89</b>	<b>56.597,89</b>	<b>56.597,89</b>
Insumos	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Mano de Obra	55.637,89	55.637,89	55.637,89	55.637,89	55.637,89
Servicios Básicos	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Capacitación	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>GASTOS DE ADM Y VENTAS</b>	<b>26.959,05</b>	<b>26.959,05</b>	<b>26.959,05</b>	<b>26.959,05</b>	<b>26.959,05</b>
Sueldos y Salarios	15.369,05	15.369,05	15.369,05	15.369,05	15.369,05
Útiles de oficina	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Servicios básicos	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Mantenimiento de activos	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Imprevistos	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Depreciación	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Dispensario médico	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Uniformes	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Agasajo navideño	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Día del maestro	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00

Fuente: U.E.Patria Nueva  
Elaborado por: La autora

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO  
UNIDAD EDUCATIVA "PATRIA NUEVA"**

RUBROS		AÑOS				
		2010	2011	2012	2013	2014
+	Ingresos	80050,00	81150,00	82250,00	83350,00	84450,00
-	Costo de Operación	56597,89	56597,89	56597,89	56597,89	56597,89
=	Utilidad Bruta en Ventas	23452,11	24552,11	25652,11	26752,11	27852,11
-	Gastos de administración y ventas	26959,05	26959,05	26959,05	26959,05	26959,05
=	Utilidad antes de participación e impuestos	-3506,94	-2406,94	-1306,94	-206,94	893,06
-	15 % Participación trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	133,96
=	Utilidad antes de impuestos	-3506,94	-2406,94	-1306,94	-206,94	759,10
-	25% Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	189,78
=	<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	-3506,94	-2406,94	-1306,94	-206,94	569,33

**FLUJO DE FONDOS PROYECTADO  
UNIDAD EDUCATIVA "PATRIA NUEVA"**

RUBROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
+	Ingresos	80050,00	81150,00	82250,00	83350,00	84450,00
-	Costo de Operación	56597,89	56597,89	56597,89	56597,89	56597,89
=	Utilidad bruta en ventas	23452,11	24552,11	25652,11	26752,11	27852,11
-	Gastos de administración y ventas	26959,05	26959,05	26959,05	26959,05	26959,05
=	Utilidad antes de participación e impuestos	-3506,94	-2406,94	-1306,94	-206,94	893,06
-	15% Participación trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	133,96
=	Utilidad antes de impuestos	-3506,94	-2406,94	-1306,94	-206,94	759,10
-	25% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	189,78
=	Utilidad Neta	-3506,94	-2406,94	-1306,94	-206,94	569,33
+	Depreciación	3300,00	3300,00	3300,00	3300,00	3300,00
=	<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-206,94</b>	<b>893,06</b>	<b>1993,06</b>	<b>3093,06</b>	<b>3869,33</b>

## **Interpretación de Resultados**

La institución al no contar con un número de alumnos que le permita por lo menos cubrir los costos generados estará en graves problemas ya que el nivel de costos es alto y sobrepasa el nivel de ingresos.

Se observa la falta de planificación ya que el valor de imprevistos es elevado, al igual que el que se incurre por mantenimiento de activos, no existe control en la utilización de servicios básicos y en la utilización de útiles de oficina, se observa un desperdicio de los mismos generando perjuicios a la institución. Es importante un eficiente control para evitar desperdicios de estos bienes y servicios con la finalidad de reducir costos.

No se está utilizando el mayor recurso con el que cuenta la institución que es el tener una infraestructura propia con amplios espacios verdes y capacidad para albergar a más estudiantes, la institución debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de educación la cual es su actual debilidad.

La institución requiere poner en práctica los planes de acción recomendados en el presente trabajo con el objetivo de dar un cambio en su gestión para proyectarse hacia su mercado objetivo como una Unidad Educativa de calidad.

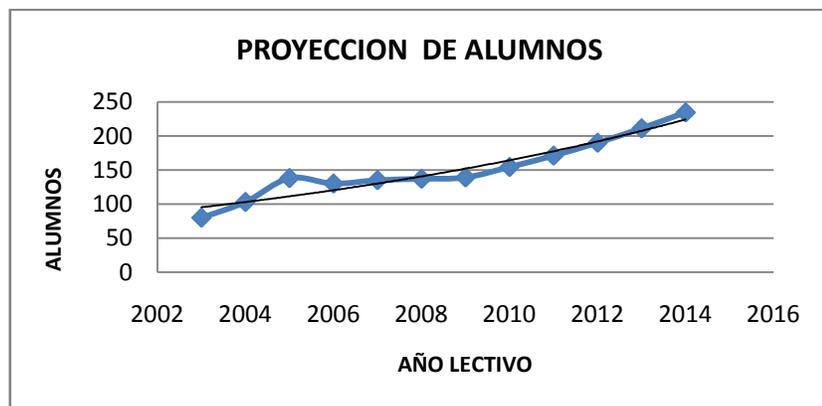
#### 4.4.2 Análisis Financiero con Proyecto

Para realizar la proyección del número de alumnos que la Unidad Educativa “Patria Nueva” tendrá si realiza el proyecto se utilizó el método de proyección exponencial ya que es un método apropiado para proyecciones de corto plazo.

#### Proyección Número de Alumnos con Proyecto

AÑO LECTIVO	ALUMNOS
2003	80
2004	103
2005	138
2006	130
2007	135
2008	137
2009	139
2010	154
2011	171
2012	190
2013	211
2014	234

Gráfico No. 59



Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

#### **4.4.2.1 Inversión Propuesta**

Al realizar el proyecto el número de alumnos se incrementará cada año significativamente, actualmente la institución cuenta con el espacio físico para atender a la futura demanda, razón por la cual no se recomienda realizar ninguna ampliación ni construcción, sino adecuar las aulas existentes con el mobiliario necesario, equipar los laboratorios de física y química, adquirir computadores para el centro de cómputo y adquirir un programa de contabilidad para automatizar la gestión contable.

Los nuevos activos fijos que se sumarán a los ya existentes en la institución se detallan a continuación:

### ACTIVO FIJO

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO EN DÓLARES	COSTO TOTAL EN DÓLARES
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
3	Mesas Hexagonales	80,00	240,00
18	Sillas de madera pequeñas	20,00	360,00
5	Mesas para Computadora	70,00	350,00
5	Sillas de escritorio	35,00	175,00
2	Anaqueles Mediano	75,00	150,00
3	Pizarras de tiza líquida	50,00	150,00
20	Pupitres de metal	50,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.425,00</b>
<b>PROGRAMA DE CONTABILIDAD</b>			
1	Software Safi	1.500,00	1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.500,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
5	Computadores	868,00	4.340,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.340,00</b>
<b>HERRAMIENTAS Y EQUIPOS</b>			
1	Equipo de Mecánica Estándar	1.691,49	1.691,49
1	Equipo de Química General Estándar	1.864,33	1.864,33
1	Microscopio Binocular	450,00	450,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.005,82</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>12.270,82</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

<b>INVERSIÓN PROPUESTA</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>
Muebles y Equipo de Oficina	2425,00
Programa de Contabilidad	1500,00
Equipos de Computación (5)	4340,00
Equipos para Laboratorio Física y Química	4005,82
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>12270,82</b>
Imprevistos (5%)	613,54
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>12884,36</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

#### 4.4.2.2 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa o para atender las operaciones de funcionamiento de un nuevo proyecto si la empresa ya esta en funcionamiento.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
Profesor de Inglés (2)	700,00
Profesora parvularia	270,00
Material Didáctico	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.170,00</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

El valor total de la inversión propuesta está conformada por el valor de la inversión en activo fijo y el capital de trabajo; siendo esta de \$ 14.054,36 dólares.

#### 4.4.2.3 Depreciación Activos Fijo

Detalle	Valor	%	Valor de Depreciación	Valor de Salvamento
<b>Muebles y Equipo de Oficina</b>	<b>2.425,00</b>	10,00	<b>242,50</b>	1.212,50
Mesas Hexagonales (3)	240,00		24,00	
Sillas de Madera Peq. (18)	360,00		36,00	
Mesas para Computador (5)	350,00		35,00	
Sillas de Escritorio (5)	175,00		17,50	
Anaqueles Mediano (2)	150,00		15,00	
Pizarras tiza líquida (3)	150,00		15,00	
Pupitres de hierro (20)	1000,00		100,00	
<b>Programa de Contabilidad</b>	<b>1.500,00</b>	33,33	<b>499,95</b>	0
Software SAFI	1.500,00		499,95	
<b>Equipos de Computación</b>	<b>4.340,00</b>	33,33	<b>1.446,52</b>	0
Computador (5)	868,00		289,30	
<b>Herramientas y Equipos</b>	<b>4.005,82</b>	10,00	<b>400,58</b>	2002,91
Equipo de Mecánica Estándar	1691,49		169,15	
Equipo de Química General Estándar	1864,33		186,43	
Microscopio Binocular	450,00		45,00	
<b>TOTAL</b>			<b>2.589,55</b>	<b>3.215,41</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

#### 4.4.2.4 Fuentes de Financiamiento

El financiamiento se lo realizará con el Banco General Rumiñahui, ya que es una institución que aprueba los créditos de forma inmediata y tasa de interés que cobra es aceptable en comparación a otras instituciones financieras.

El préstamo se realizará por \$ 5.000,00 dólares a una tasa de interés del 15.20 % a 2 años plazo; el resto de la inversión se pagará con el aporte del Dr. Mentor Vaca propietario de la institución.

<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>% Participación</b>	<b>Valor</b>
Banco General Rumiñahui	37,20	5.000,00
Unidad Educativa "Patria Nueva"	62,80	9.054,36
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>14.054,36</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

## Tabla de Amortización Préstamo con Entidad Bancaria

### DATOS

Monto requerido	\$5.000,00
Tasa de Interés	15,20%
Plazo (meses)	24
Cuota mensual fija	\$242,91

Mes	Deuda	Interés	Capital	Pago	Saldo
0	\$5.000,00	-	-	-	\$5.000,00
1	\$5.000,00	\$63,33	\$179,58	242,91	\$4.820,42
2	\$4.820,42	\$61,06	\$181,85	242,91	\$4.638,57
3	\$4.638,57	\$58,76	\$184,15	242,91	\$4.454,42
4	\$4.454,42	\$56,42	\$186,49	242,91	\$4.267,94
5	\$4.267,94	\$54,06	\$188,85	242,91	\$4.079,09
6	\$4.079,09	\$51,67	\$191,24	242,91	\$3.887,85
7	\$3.887,85	\$49,25	\$193,66	242,91	\$3.694,18
8	\$3.694,18	\$46,79	\$196,12	242,91	\$3.498,07
9	\$3.498,07	\$44,31	\$198,60	242,91	\$3.299,47
10	\$3.299,47	\$41,79	\$201,12	242,91	\$3.098,35
11	\$3.098,35	\$39,25	\$203,66	242,91	\$2.894,69
12	\$2.894,69	\$36,67	\$206,24	242,91	\$2.688,45
13	\$2.688,45	\$34,05	\$208,85	242,91	\$2.479,59
14	\$2.479,59	\$31,41	\$211,50	242,91	\$2.268,09
15	\$2.268,09	\$28,73	\$214,18	242,91	\$2.053,91
16	\$2.053,91	\$26,02	\$216,89	242,91	\$1.837,02
17	\$1.837,02	\$23,27	\$219,64	242,91	\$1.617,38
18	\$1.617,38	\$20,49	\$222,42	242,91	\$1.394,96
19	\$1.394,96	\$17,67	\$225,24	242,91	\$1.169,72
20	\$1.169,72	\$14,82	\$228,09	242,91	\$941,63
21	\$941,63	\$11,93	\$230,98	242,91	\$710,65
22	\$710,65	\$9,00	\$233,91	242,91	\$476,74
23	\$476,74	\$6,04	\$236,87	242,91	\$239,87
24	\$239,87	\$3,04	\$239,87	242,91	-

Fuente: Banco General Rumiñahui  
Elaborado por: La autora

#### 4.4.2.5 Presupuesto de Operación

##### Presupuesto de Ingresos

La Unidad Educativa “Patria Nueva” tendrá los siguientes ingresos si decide invertir en el proyecto.

Como se mencionó anteriormente el valor de las matrículas y pensiones se debe mantener siendo este de 50.00 usd; a partir del año 2010 se realizará un incremento en el valor del arriendo del bar siendo este de 150 usd; los cursos vacacionales que organiza la institución tienen gran acogida por la población por lo cual se realizará campamentos de verano, siendo este un importante ingreso, de igual manera la U.E.P.N. tendrá ingresos adicionales por deberes dirigidos y demás cursos que según la propuesta se irán implementando.

Para proyectar los valores futuros de los ingresos se tomo como dato referencial el 5% de inflación.

PRESUPUESTO DE INGRESOS U.E.P.N. CON PROYECTO					
Concepto	AÑOS				
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Número de Alumnos	154	171	190	211	234
Matrículas	9.240,00	10.773,00	12.568,50	14.655,53	17.065,71
Pensiones	77.000,00	89.775,00	104.737,50	122.129,44	142.214,23
Arriendo Bar	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
Vacacionales	2.500,00	2.625,00	2.756,25	2.894,06	3.038,77
Otros	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Total ingresos	92.240,00	106.848,00	123.921,00	143.730,72	166.572,98

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

## Presupuesto de Gastos

A continuación se presenta los Costos y Gastos en los cuales la institución incurrirá a partir del año 2010 para poder cumplir con su función de manera eficiente.

### Mano de Obra

La Unidad Educativa “Patria Nueva” debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de la educación que imparte a sus alumnos para constituirse en una institución de prestigio, para lo cual es muy importante contar con un cuerpo docente que se encuentre motivado y contento de pertenecer a la institución.

El sueldo básico que cada colaborador percibirá se detalla en la siguiente tabla de pagos.

Durante los dos primeros años del proyecto se mantendrá a los profesores de educación física y música fuera de nómina, es decir su remuneración será en base a las horas trabajadas; A partir del tercer año todos los colaboradores serán afiliados al IESS y recibirán los beneficios de ley.

Año 2010	Número Empleados	Salario Básico	Total SBU	13 Sueldo SBU/12	14 Sueldo 240/12	Vacaciones SBU/24	Aporte Patronal IESS (12,15%)	Fondo de Reserva SBU * 8,33%	Costo Empresa	Valor por Año
<b>MOD</b>										
Personal Docente	12	270,00	270,00	22,50	20,00	11,25	32,81	22,49	4548,55	54582,62
Profesores de Inglés	2	350,00	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,16	970,86	11650,32
<b>TOTAL MOD</b>										<b>66232,94</b>
<b>MOI</b>										
Administrador	1	350,00	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,16	485,43	5825,16
Asistente Administrativa	1	255,00	255,00	21,25	20,00	10,63	30,98	21,24	359,10	4309,19
Conserje	1	250,00	250,00	20,83	20,00	10,42	30,38	20,83	352,45	4229,40
<b>TOTAL MOI</b>										<b>14363,75</b>
<b>TOTAL</b>										<b>80596,69</b>

Año 2010	Horas Semana	Horas mes	Horas año	Costo por Hora	Total Anual
<b>MOD</b>					<b>3.000,00</b>
Prof. Educación Física	16	64	640	2,50	1.600,00
Prof. Música	14	56	560	2,50	1.400,00

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

Total Sueldos MOD	69.232,94
Total Sueldos MOI	14.363,75
<b>TOTAL SUELDOS PERSONAL U.E.P.N AÑO 2010</b>	<b>83.596,69</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

### Proyección de Sueldos

Para proyectar los sueldos se tomará como referencia el porcentaje de inflación pronosticado en el futuro que es del 5% anual.

<b>TOTAL SUELDOS</b>	2010	2011	2012	2013	2014
MOD	69.232,94	72.694,59	82.849,78	86.790,67	90.928,60
MOI	14.363,75	15.081,94	15.798,23	16.550,34	17.340,06
<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>83.596,69</b>	<b>87.776,53</b>	<b>98.648,01</b>	<b>103.341,01</b>	<b>108.268,66</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

### **Servicios Básicos**

En el año 2009 la institución realizó un importante desembolso en mantenimiento de batería sanitaria razón por la cual a partir del 2010 los gastos por consumo de agua serán inferiores, se establece una política de uso de teléfono, únicamente el personal administrativo es el autorizado para realizar llamadas que competen a su gestión, se verificó que se realizaban llamadas a teléfono celular razón por la cual los costos eran elevados.

El presupuesto para servicios básicos será de 700.00 usd.

### **Capacitación Docente**

Como se determinó en el capítulo anterior, se asignará 1.000,00 usd para capacitación al personal de la institución, el 80% será destinado a capacitación docente y el 20% a capacitación del personal administrativo, de servicios y de apoyo según las necesidades de la institución.

### **Publicidad**

De igual manera, como se determinó en el capítulo anterior, el presupuesto para publicidad será de 900.00 usd

### **Útiles de Oficina**

En el estudio realizado en la U.E.P.N. se evidenció un desperdicio en suministros de oficina, se recomienda realizar una campaña de reciclaje con lo que se ahorra costos, y se contribuirá a proteger el medio ambiente, el presupuesto asignado a este rubro será de 600,00 usd.

### **Uniformes**

Los uniformes son únicamente para el personal femenino de la institución, mismo que comprende un terno completo, dos blusas, y una camiseta; al personal masculino solo se le entregará una camiseta de la institución que deberá usar los días viernes, de lunes a jueves deberá asistir con traje formal.

El valor presupuestado para los uniformes es de 2.500,00 usd.

### **Dispensario Médico**

Actualmente la institución cuenta con un espacio destinado para el dispensario médico, una camilla y un botiquín de primeros auxilios para atender las emergencias que se presenten. Se destinará 350.00 usd para contar con medicamentos u otros elementos necesarios para garantizar la salud y seguridad de los estudiantes.

### **Día del Maestro y Agasajo Navideño**

Se destinará 350,00 usd para el Agasajo Navideño y 300,00 usd para el día del Maestro.

### **Imprevistos y Mantenimiento de Activos**

En la institución se debe enfatizar en cuidar los activos que poseen y concientizar tanto a estudiantes, maestros y todos quienes conforman esta institución que todos pueden colaborar para que así sea.

El rubro destinado será de 1.000,00 usd para mantenimiento de Activos y se contará con 613.54 usd para los imprevistos que se presenten.

### Cuadro Resumen de Presupuesto de Gastos

Concepto	AÑOS				
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>Costo de Operación</b>	<b>72.350,05</b>	<b>75.915,20</b>	<b>86.139,06</b>	<b>88.705,53</b>	<b>92.919,18</b>
Insumos	120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Mano de Obra	69.232,94	72.694,59	82.849,78	86.790,67	90.928,60
Servicios Básicos	350,00	367,50	385,88	405,17	425,43
Capacitación Docente	800,00	880,00	924,00	970,20	1.018,71
Depr. Herramientas y Eq.	400,58	400,58	400,58	400,58	400,58
Depr. Eq. De Computación	1.446,52	1.446,52	1.446,52	0,00	0,00
<b>Gastos de Adm. y Ventas</b>	<b>25.449,74</b>	<b>26.530,10</b>	<b>27.616,69</b>	<b>28.257,65</b>	<b>29.455,61</b>
Sueldos y Salarios	14.363,75	15.081,94	15.798,23	16.550,34	17.340,06
Publicidad	900,00	945,00	992,25	1.041,86	1.093,96
Mantenimiento Activos	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Servicios Básicos	350,00	367,50	385,88	405,17	425,43
Útiles de Oficina	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Capacitación	200,00	220,00	231,00	242,55	254,68
Uniformes	2.500,00	2.625,00	2.756,25	2.894,06	3.038,77
Dispensario Médico	350,00	367,50	385,88	405,17	425,43
Depreciaciones	4.042,45	4.042,45	4.042,45	3.542,50	3.542,50
Día del Maestro	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Agasajo Navideño	350,00	367,50	385,88	405,17	425,43
Imprevistos	613,54	644,22	676,43	710,25	745,76
<b>Gastos Financieros</b>	<b>603,35</b>	<b>226,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Intereses	603,35	226,45	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos Totales</b>	<b>98.403,14</b>	<b>102.671,75</b>	<b>113.755,74</b>	<b>116.963,18</b>	<b>122.374,79</b>

Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

## Punto de Equilibrio Año 2011

Costos Fijos		Costos Variables		Ingresos	
Sueldos	87.776,53	Servicios Básicos	735,00	Matrículas	10.773,00
Depreciaciones	5.889,55	Mantenimiento Activos	1.050,00	Pensiones	89.775,00
Uniformes	2.625,00	Imprevistos	644,22	Arriendo Bar	1.575,00
Dispensario Médico	367,50	Agasajo Navideño	367,50	Vacacional	2.625,00
Día del Maestro	315,00	Útiles de Oficina	630,00	Otros	2.100,00
Costos Financieros	226,45	Capacitación	1.100,00		
		Publicidad	945,00		
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>97.200,04</b>	<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>5.471,72</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>106.848,00</b>

$$\text{Ventas del punto de equilibrio} = \frac{\frac{\text{costos fijos totales}}{\text{costos variables totales}}}{\text{volumen total de ventas}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{CF}/1 - (\text{CV}/\text{PxQ})$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{97.200,04}{0,95}$$

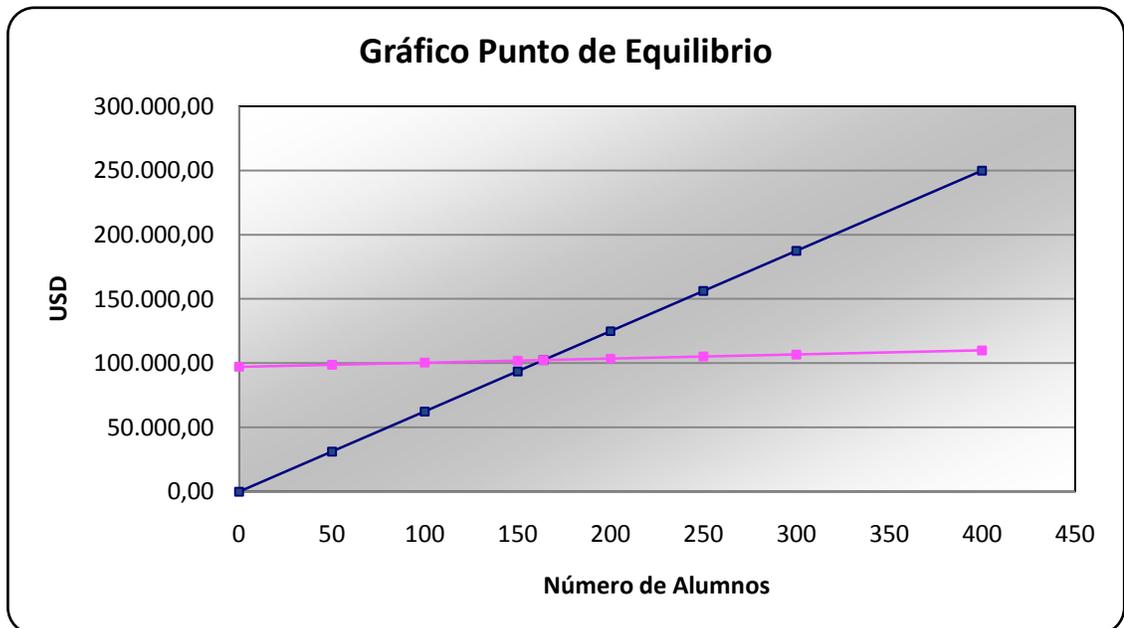
$$\text{Punto de Equilibrio} = \mathbf{102.446,34}$$

<b>Punto de Equilibrio Número de Alumnos</b>			
P (unit)	X	=	CFt + CV ( unit) X
624,84	X	=	97.200,04 + 32,00 X
592,84	X	=	97.200,04
	X	=	164

En el año 2011 la institución deberá tener un ingreso mínimo de 102.446,34 usd para alcanzar el punto de equilibrio; es decir para poder cubrir los costos fijos y variables se requiere este nivel de ventas, el cual es equivalente a tener 164 alumnos.

El nivel de ingresos que la U.E.P.N. tendrá si decide invertir en el proyecto será de 106.848,00 usd, valor superior al estimado en el punto de equilibrio.

**Gráfico No. 60**



Fuente: Propuesta de Reingeniería  
Elaborado por: La autora

## 4.5 Balances proyectados

### 4.5.1 Proyección del Estado de Resultado

La proyección de los estados de resultados muestra la situación financiera de todas las futuras actividades de la institución; nos permitirá conocer las pérdidas o ganancias que tendrá a lo largo de su ejercicio económico.

RUBROS		AÑOS				
		2010	2011	2012	2013	2014
+	Ingresos	92.240,00	106.848,00	123.921,00	143.730,72	166.572,98
-	Costo de Operación	72.350,05	75.915,20	86.139,06	88.705,53	92.919,18
=	Utilidad Bruta en Ventas	19.889,95	30.932,80	37.781,94	55.025,19	73.653,80
-	Gastos de administración y ventas	25.449,74	26.530,10	27.616,69	28.257,65	29.455,61
=	Utilidad Operacional	-5.559,79	4.402,70	10.165,26	26.767,54	44.198,19
-	Gastos Financieros	603,35	226,45	0,00	0,00	0,00
=	Utilidad antes de participación e impuestos	-6.163,14	4.176,25	10.165,26	26.767,54	44.198,19
-	15 % Participación trabajadores	0,00	626,44	1.524,79	4.015,13	6.629,73
=	Utilidad antes de impuestos	-6.163,14	3.549,81	8.640,47	22.752,41	37.568,46
-	25% Impuesto a la renta	0,00	887,45	2.160,12	5.688,10	9.392,12
=	<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	-6.163,14	2.662,36	6.480,35	17.064,31	28.176,35

#### 4.5.2 Proyección del Balance General

ACTIVO	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE					
BANCOS	7.700	8.550	9.500	10.550	11.700
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.700</b>	<b>8.550</b>	<b>9.500</b>	<b>10.550</b>	<b>11.700</b>
ACTIVO FIJO					
TERRENOS	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000
EDIFICIOS	35.000	32.500	30.000	27.500	25.000
(-DEP. ACUMULADA EDIF)	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>SALDO EDIFICIOS</b>	<b>32.500</b>	<b>30.000</b>	<b>27.500</b>	<b>25.000</b>	<b>22.500</b>
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4.340	2.893	1.447		
(-DEP. ACUM. EQUIP. COMP.)	1.447	1.447	1.447		
<b>SALDO EQUIP. DE COMP.</b>	<b>2.893</b>	<b>1.447</b>	<b>0</b>		
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	4.006	3.605	3.205	2.804	2.403
(-DEP. ACUM. HERR. Y EQUIP.)	401	401	401	401	401
<b>SALDO HERR. Y EQUIP.</b>	<b>3.605</b>	<b>3.205</b>	<b>2.804</b>	<b>2.403</b>	<b>2.003</b>
PROGRAMA DE CONTAB.	1.500	1.000	500		
(-DEP. ACUM. PROG. DE CONT)	500	500	500		
<b>SALDO PROGAMA CONT</b>	<b>1.000</b>	<b>500</b>	<b>0</b>		
MUEBLES Y EQUIPOS OFIC.	10.425	9.383	8.340	7.298	6.255
(-DEP. ACUM. MEBLES Y EQUIP OFIC)	1.043	1.043	1.043	1.043	1.043
<b>SALDO MUBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>9.383</b>	<b>8.340</b>	<b>7.298</b>	<b>6.255</b>	<b>5.213</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>259.381</b>	<b>253.492</b>	<b>247.602</b>	<b>243.658</b>	<b>239.715</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>267.081</b>	<b>262.042</b>	<b>257.102</b>	<b>254.208</b>	<b>251.415</b>
PASIVO CORTO PLAZO					
15% PART. TRABAJADORES POR PAGAR	-	626	1.525	4.015	6.630
25% IMP. RENTA POR PAGAR	-	887	2.160	5.688	9.392
PARTE CORRIENTE DE DEUDA	2.500	2.500	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>2.500</b>	<b>4.014</b>	<b>3.685</b>	<b>9.703</b>	<b>16.022</b>
PASIVO A LARGO PLAZO					
PARTE DIFERIDA DE LA DEUDA	2.500	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.000</b>	<b>4.014</b>	<b>3.685</b>	<b>9.703</b>	<b>16.022</b>
PATRIMONIO					
CAPITAL	268.244	255.365	246.937	227.441	207.217
UTILIDAD DEL PERIODO	-6.163	2.662	6.480	17.064	28.176
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>262.081</b>	<b>258.028</b>	<b>253.417</b>	<b>244.505</b>	<b>235.394</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>267.081</b>	<b>262.042</b>	<b>257.102</b>	<b>254.208</b>	<b>251.415</b>

### **4.5.3 Flujo de Caja**

El flujo de caja o flujo de efectivo se constituye en una herramienta indispensable en todo negocio para la administración adecuada de su dinero.

Nos permite conocer la liquidez con la que cuenta la empresa para el desarrollo de la misma, los resultados nos dan a conocer la rentabilidad y la capacidad que tiene la empresa para recuperar las inversiones realizadas.

Si la Unidad Educativa Patria Nueva decide realizar el nuevo proyecto, es necesario analizar la mejor manera de invertir, para lo cual se presentan las siguientes opciones:

- Realizar un préstamo a una entidad bancaria
- Utilizar el dinero del propio inversionista.

A continuación se presentan las proyecciones del flujo de caja con las dos opciones antes mencionadas:

## FLUJO DE FONDOS PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingresos		92.240,00	106.848,00	123.921,00	143.730,72	166.572,98
- Costo de Operación		72.350,05	75.915,20	86.139,06	88.705,53	92.919,18
= Utilidad bruta en ventas		19.889,95	30.932,80	37.781,94	55.025,19	73.653,80
- Gastos de administración y ventas		25.449,74	26.530,10	27.616,69	28.257,65	29.455,61
= Utilidad Operacional		-5.559,79	4.402,70	10.165,26	26.767,54	44.198,19
- Gastos financieros		603,35	226,45	0,00	0,00	0,00
= Utilidad antes de participación e impuestos		-6.163,14	4.176,25	10.165,26	26.767,54	44.198,19
- 15% Participación trabajadores		0,00	626,44	1.524,79	4.015,13	6.629,73
= Utilidad antes de impuestos		-6.163,14	3.549,81	8.640,47	22.752,41	37.568,46
- 25% Impuesto a la Renta		0,00	887,45	2.160,12	5.688,10	9.392,12
= Utilidad Neta		-6.163,14	2.662,36	6.480,35	17.064,31	28.176,35
+ Depreciación		5.889,55	5.889,55	5.889,55	3.943,08	3.943,08
- Amortización del préstamo		2.311,55	2.688,45	0,00	0,00	0,00
- Inversión	-12.884,36					
- Capital de Trabajo	-1.170,00					
+ Préstamos	5.000,00					
= <b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-9.054,36</b>	<b>-2.585,14</b>	<b>5.863,46</b>	<b>12.369,91</b>	<b>21.007,39</b>	<b>32.119,43</b>

## FLUJO DE FONDOS PROYECTADO DEL INVERSIONISTA

CONCEPTO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+	Ingresos		92.240,00	106.848,00	123.921,00	143.730,72	166.572,98
-	Costo de Operación		72.350,05	75.915,20	86.139,06	88.705,53	92.919,18
=	Utilidad bruta en ventas		19.889,95	30.932,80	37.781,94	55.025,19	73.653,80
-	Gastos de administración y ventas		25.449,74	26.530,10	27.616,69	28.257,65	29.455,61
=	Utilidad Operacional		-5.559,79	4.402,70	10.165,26	26.767,54	44.198,19
-	Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
=	Utilidad antes de participación e impuestos		-5.559,79	4.402,70	10.165,26	26.767,54	44.198,19
-	15% Participación trabajadores		0,00	660,41	1.524,79	4.015,13	6.629,73
=	Utilidad antes de impuestos		-5.559,79	3.742,30	8.640,47	22.752,41	37.568,46
-	25% Impuesto a la Renta		0,00	935,57	2.160,12	5.688,10	9.392,12
=	Utilidad Neta		-5.559,79	2.806,72	6.480,35	17.064,31	28.176,35
+	Depreciación		5.889,55	5.889,55	5.889,55	3.943,08	3.943,08
-	Amortización del préstamo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Inversión	-12.884,36					
-	Capital de Trabajo	-1.170,00					
+	Préstamos						
=	<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-14054,36</b>	<b>329,77</b>	<b>8696,28</b>	<b>12369,91</b>	<b>21007,39</b>	<b>32119,43</b>

## 4.6 Evaluación Financiera

### 4.6.1 Razones Financieras

Uno de los instrumentos más utilizados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de razones financieras, este tipo de indicadores muestra la salud financiera de cualquier empresa, Además presenta una amplia perspectiva de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

#### 4.6.1.1 Índice de Liquidez

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Razón Circulante} &= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ \text{Razón Circulante} &= \frac{8.550,00}{4.014,00} \\ \text{Razón Circulante} &= \mathbf{2.13} \end{aligned}$$

La institución dispondría de 2.13 dólares por cada dólar de pasivo lo que demuestra una alta solvencia para la cancelación de sus pasivos a corto plazo.

#### 4.6.1.2 Capacidad de Endeudamiento

Mide el porcentaje total de fondos provenientes por terceros pudiendo ser estas instituciones financieras u otro acreedor, un valor aceptable de esta tasa es 40%, ya que los acreedores difícilmente prestan a una empresa muy endeudada por el riesgo que corren de no recuperar su dinero.

Mientras menor sea la porción de activos financiada por terceros, menor es el riesgo de que una empresa no pueda pagar sus deudas.

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{RE} = \frac{4.014,00}{262.042,00}$$

$$\text{RE} = 1.53 \%$$

La institución de cada \$ 100,00 dólares que tiene de sus activos adeuda \$ 1 dólar con 53 centavos, esto quiere decir que el nivel de endeudamiento es bajo y está en capacidad contraer más obligaciones.

### 4.6.1.3 Razón de Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones, las tasas de este tipo revelan qué tan efectivamente se administra una empresa.

#### Tasa de Margen de Beneficio sobre Ventas

Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos sobre las ventas, en realidad tanto el ingreso neto como las ventas son una corriente de flujos de efectivo a lo largo de un período de un año, el valor promedio aceptado es de entre 5 y 10 %

$$RE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$RE = \frac{2.662,36}{106.848,00}$$

$$RE = 2,49 \%$$

En el año 2010 la Unida Educativa Patria Nueva aun continua con pérdidas ya que se ha realizado una inversión importante tanto en activos fijos como en su personal para mejorar la calidad educativa y lograr ser una Institución reconocida en el sector de Tababela, con lo que se logrará captar un número de alumnos que le permita generar la utilidad esperada por sus propietarios, en el año 2011 la institución empezará a obtener resultados de la inversión en el proyecto siendo este de 2.49 % de utilidad del total de sus ventas netas.

Con lo anterior se concluye que es importante y urgente invertir en el proyecto, de otra manera la U.E.P.N. se verá obligada a cerrar sus puertas.

#### 4.7 Valor Actual Neto (VAN)

El método de selección de proyectos más consistente con la meta de la maximización de la inversión por parte de los accionistas o propietarios, es el enfoque del valor presente neto (VAN).

El VAN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

La idea del VAN es actualizar todos los flujos futuros al período inicial cero, compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos, si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento por lo que es conveniente invertir.

##### 4.7.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR

Financiamiento	Valor	% participación	Costo Financiero	Costo Ponderado
Capital social	\$9.054,36	37,41%	30,00%	11,22%
Crédito	\$5.000,00	62,59%	15,20%	9,51%
TOTAL	\$14.054,36	100,00%	45,20%	20,74%

$$\text{TMAR} = 20.74\%$$

La tasa de descuento para calcular el VAN del proyecto es 20.74%

VAN DEL PROYECTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		-2.585,14	5.863,46	12.369,91	21.007,39	60.334,84
TASA DSCTO:		20,74%	20,74%	20,74%	20,74%	20,74%
FLUJOS ACTUALIZADOS		-2.141,14	4.022,31	7.028,27	9.885,88	23.516,46
INVERSION INICIAL	-7.884,36					
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>34.427</b>					

VAN DEL INVERSIONISTA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		329,77	8.696,28	12.369,91	21.007,39	60.334,84
TASA DSCTO:		20,74%	20,74%	20,74%	20,74%	20,74%
FLUJOS ACTUALIZADOS		273	5.966	7.028	9.886	23.516
INVERSION INICIAL	-12.884					
<b>VAN DEL INVERSIONISTA</b>	<b>33.785</b>					

Al trabajar con dinero financiado por una institución financiera se obtuvo un VAN del 34.427,00 dólares siendo un valor mayor que al invertir en el proyecto con fondos propios del inversionista ya que generó un VAN de 33.785,00 dólares.

## 4.8 Método del tiempo de Repago

Es uno de los métodos más sencillos para la toma de decisiones de presupuestos de capital, ya que permite determinar el tiempo en que se recuperaría la inversión a un valor presente.

### 4.8.1 Aplicación del Tiempo de repago del proyecto

Se debe calcular los flujos positivos del proyecto, uno por uno hasta que iguale al monto de la inversión inicial del proyecto.

#### Tiempo de Repago

AÑOS	FLUJO DE CAJA
1	-2585,14
2	5863,46
3	12369,91
4	21007,39
5	32119,43
Flujo de Caja Neto	68775,05
(-) Inversión inicial	7.884,36
Tiempo de Repago	3 AÑOS

Si se realizan sumatorias sucesivas año tras año de los flujos de efectivo se puede observar que se requiere tres años para cubrir los gastos de inversión del proyecto.

$$FE 1 + FE 2 + FE 3$$

$$-2.585,14 + 5.863,46 + 12.369,91$$

$$15.648,23 > 7.884,36$$

Como conclusión el retorno del monto de inversión del proyecto puede realizarse en un periodo de 3 años, lo que demuestra su factibilidad.

## 4.9 Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa estimada para un proyecto propuesto. Al igual que el VAN, la TIR considera todos los flujos de efectivo para un proyecto y se ajusta al valor del dinero. Sin embargo la TIR se expresa en porcentajes y no como una cantidad de dinero.

### 4.9.1 Cálculo de la tasa interna de retorno

Es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero; es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

$$TIR = -Inv.Inicial + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n} = 0$$

$$TIR = T_m + \frac{M - T_m}{\frac{VAN_{T_m}}{ANT_m - VAN_{T_m}}}$$

TIR DEL PROYECTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-7.884,36					
FLUJO DE CAJA		-2.585,14	5.863,46	12.369,91	21.007,39	60.334,84
TASA DSCTO:		78,00%	78,00%	78,00%	78,00%	78,00%
FLUJOS ACTUALIZADOS		-1.452,32	1.850,61	2.193,34	2.092,63	3.376,51
<b>VAN tasa menor</b>	176					
TASA DSCTO:		79,00%	79,00%	79,00%	79,00%	79,00%
FLUJOS ACTUALIZADOS		-1.444,21	1.829,99	2.156,79	2.046,26	3.283,24
<b>VAN TASA MAYOR</b>	-12					

**TIR = 78.93 %**

<b>TIR DEL INVERSIONISTA</b>	<b>AÑO</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
INVERSION INICIAL	-12.884					
FLUJO DE CAJA		330	8.696	12.370	21.007	60.335
TASA DSCTO:		68,00%	68,00%	68,00%	68,00%	68,00%
FLUJOS ACTUALIZADOS		196	3.081	2.609	2.637	4.508
<b>VAN tasa menor</b>	147					
TASA DSCTO:		69,00%	69,00%	69,00%	69,00%	69,00%
FLUJOS ACTUALIZADOS		195	3.045	2.563	2.575	4.377
<b>VAN TASA MAYOR</b>	-130					

**TIR = 68.53 %**

La TIR para el proyecto utilizando financiamiento será del 78.93% y utilizando el dinero del inversionista será del 68.53 %; en ambos casos es superior a la tasa de descuento del 20.74%, con lo que se demuestra la rentabilidad del proyecto.

#### 4.10 Análisis Costo/Beneficio

Para establecer la relación costo beneficio, se toma la proyección del flujo (a valor presente) sobre la inversión propia.

ΣVAN

$$\text{Relación Costo Beneficio} = \frac{\text{-----}}{\text{Inversión Propia}}$$

AÑOS	VAN
1	-2.141,14
2	4.022,31
3	7.028,27
4	9.885,88
5	23.516,46
<b>TOTAL</b>	<b>42.311,79</b>
<b>(-) Inversión Inicial</b>	<b>7.884,36</b>

$$\text{Relación Costo/Beneficio} = \frac{42.311,79}{7.884,36}$$

$$= 5.37$$

El resultado indica un rendimiento de 5.37 dólares por cada dólar invertido en el proyecto en un horizonte de 5 años lo que demuestra la rentabilidad del proyecto.

#### 4.11 Resumen de Viabilidad Financiera

<b>Análisis Elemento</b>	<b>Resultados del proyecto</b>	<b>Mínimo Aceptado</b>	<b>Decisión</b>
TIR	78.93 %	20,74%	Aceptado
VAN	34.427,00	0	Aceptado
RELACION B/C	5.37	1	Aceptado
PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL	3 Años		

La Unidad Educativa “Patria Nueva” realizando una inversión inicial de 7.884,36 la cual será recuperada en 3 años recibirá \$ 5.37 dólares por cada dólar invertido a una tasa del 78.93 %, siendo el valor actual de las proyecciones de caja \$ 34.427,00 dólares.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el presente trabajo se concluye lo siguiente:

1. Los propietarios de la institución y el personal docente que labora en ella poseen predisposición al cambio ya que desean continuar con este proyecto por amor a la educación y por ser un establecimiento familiar.
2. La mayor fortaleza que tiene la Unidad Educativa “Patria Nueva” es poseer un establecimiento amplio y funcional con áreas recreativas y lúdicas con capacidad para albergar a 265 alumnos.
3. La institución se encuentra ubicada en el sector de Tababela, el cual esta experimentando un rápido crecimiento demográfico debido a la instalación del nuevo aeropuerto de Quito, este centro educativo tiene muchas expectativas de captar un mayor número de estudiantes para lo cual debe realizar un cambio urgente en su gestión para consolidarse como una unidad educativa de calidad.
4. El Rector del plantel posee escasos conocimientos en el área administrativa lo que dificulta su desempeño en esta función, los procesos no se encuentran claramente definidos, la mayoría de los mismos se desarrollan de manera manual y empírica lo que dificulta tener registros y poder tomar decisiones oportunas.
5. No existe una planificación estratégica en la institución que le permita plantearse objetivos, metas y estrategias para la consecución de los mismos.

6. Falta comunicación entre el personal docente y administrativo, No se toma en consideración las opiniones y sugerencias de quienes conforman este centro de estudios.
7. En el área administrativa existe exceso de personal ya que actualmente cuenta con dos personas que se desempeñan como secretaria y colectora respectivamente, quienes tienen estudios secundarios en sociales y ciencias química biológicas razón por la cual no se pueden desenvolver eficientemente en su trabajo. La institución con los ingresos que actualmente posee debería contar con una sola persona que realice estas funciones.
8. La principal debilidad que tiene la Unidad Educativa “Patria Nueva” es la inestabilidad laboral de su personal docente, que es originada por el pago impuntual de sus sueldos; el administrador de la institución da prioridad a otros pagos antes que al recurso humano; esta situación repercute directamente en la calidad de educación causando malestar y descontento en los padres de familia y alumnos.
9. No existe una partida presupuestaria destinada para capacitación docente, se conforman con la que dicta el Ministerio de Educación y con la que realizan al inicio del año escolar, sin realizar evaluaciones y retroalimentaciones que les permita desarrollarse eficientemente en sus funciones.
10. La Unidad Educativa “Patria Nueva” no cuenta con un plan de marketing que le permita darse a conocer en la población de Tababela y sectores aledaños.
11. Implementando la Reingeniería, la institución estará preparada para ser más competitiva, ya que contará con un diseño formal en todas las áreas que la conforman.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda implementar este proyecto de reingeniería lo mas pronto posible ya que les ayudará a resolver los problemas actuales y proyectarse a un futuro prometedor, para lo cual es importante lograr un compromiso con todos los involucrados.
2. El rector de la institución que desempeña funciones de administrador debe asesorarse en temas administrativos e involucrarse totalmente al desempeño de sus funciones.
3. La institución debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de educación que imparte, para lo cual debe contar con un equipo calificado por lo que se recomienda invertir en capacitación docente, aplicar el programa de incentivos recomendado en este trabajo, pagar puntualmente los sueldos, con lo que se logrará un personal comprometido con la institución.
4. Aplicar el plan de marketing recomendado en este trabajo para darse a conocer en la población, pero se debe tomar en cuenta que la mejor publicidad es la que se hace con los resultados del trabajo realizado, es decir un alumno con alto nivel académico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALMEIDA Uranga Ricardo, *Propuesta de Mejoramiento de la Gestión Educativa en el estado de Chihuahua*, México, 2005
2. BRASLAVSKY Cecilia, COOSE Gustavo, *Las Actuales Reformas Educativas en América Latina: Cuatro Actores, Tres Lógicas y Ocho Tensiones*, Colombia, 2006
3. CASASSUS Juan, *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina*, UNESCO, 2000
4. TRAHTEMBERG Luis, *El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y organización escolar*, México, 2001
5. AGUIRRE NOLIVOS Borrays, *Motivación y Automotivación para Líderes*, Editorial Norma, Bogotá Colombia, 2004
6. BERRY Leonard, *Un buen servicio ya no basta*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1997
7. DEMING Mary, *Cómo Administrar con el Método*, Editorial Norma, México 1995
8. COLLINS Eliza y DEVANNA Mary, *El MBA portátil*, Editorial Limusa, México, 1995
9. CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la teoría de la Administración*, 8va edición, México D.f., Mc Graw-Hill, Interamericana de México S.A., 1998
10. DARLY GARÓFALO, *“Sistema de Calidad Integral y Reingeniería de Procesos”*, Ecuador, 2003

11. GÓMEZ Guillermo, *“Planeación y Organización de Empresas”*, 8va Edición, Mc Graw Hill, México, 1996
12. HAMMER Michael y CHAMPY James, *“Reingeniería”*, Colombia, Editorial Norma, 1994
13. HARRINGTON James, *Nuevos Temas Empresariales Management Siglo XXI, “Administración Total del Mejoramiento Continuo”*, Mc Graw Hill, Colombia, 1997
14. MORALES Patricio, *“Nuevas Clases de Dirección Estratégica”*, Editorial Ariel, España, 2003
15. STANLEY B. Block, *“Fundamentos de Gerencia Financiera”* Mc Graw Hill, Colombia, 2004
16. BRAVO Mercedes, *Contabilidad General*, Segunda Edición, Ecuador, 1999
17. BACA Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, Quinta Edición, Mc Graw Hill, México, 2007

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

1. [http://www.preal.org/NoticiaDetalleNN.asp?Id\\_Noticia=505](http://www.preal.org/NoticiaDetalleNN.asp?Id_Noticia=505)
2. <http://prealblog.blogspot.com/2010/12/informe-de-progreso-educativo-de.html>
3. <http://blog.formaciongerencial.com/category/marketing/marketing-educativo-marketing/>
4. <http://www.bce.fin.ec>
5. [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc)

# ANEXOS

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, estoy realizando una encuesta con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del servicio que ofrece la Unidad Educativa "Patria Nueva".

La presente encuesta es realizada con fines estrictamente educativos-investigativos, por lo que le solicito su valiosa colaboración. Favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, la información será de carácter confidencial.

### A) PERFIL SOCIOECONÓMICO DEL ENTREVISTADO

1. Usted trabaja?  
SI ..... NO .....
2. Ocupación:  
Empleado Público ..... Empleado Privado .....  
Actividad Particular ..... Negocio Propio .....  
Otros .....
3. En qué sector vive Ud.?  
Yaruquí..... Tababela..... Pifo..... Quinche.....  
Otro lugar.....
4. Cuántos hijos en edad escolar tiene? (entre 4 y 18 años) .....
5. Cuántos de sus hijos estudian en la Unidad Educativa "Patria Nueva" .....
6. En qué sección fueron matriculados en este período escolar?  
Pre básica ..... Básica ..... Bachillerato.....
7. Cuántos miembros en total constituyen su hogar? .....
8. Señale con una **X** en qué intervalo se ubican los ingresos del hogar
  - a) De 200 a 400 dólares .....
  - b) De 401 a 600 dólares .....
  - c) De 601 a 800 .....
  - d) De 801 y mas .....

### B) CRITERIOS SOBRE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA:

9. Por qué razón matriculó a sus hijos en esta Unidad Educativa?  
(De las alternativas planteadas escoja 2 las que a su criterio sean las más importantes)
  - a) Porque está cerca a su domicilio .....
  - b) Su familia se educó en este establecimiento .....
  - c) Porque la formación que dan a los estudiantes es de calidad .....

- d) Porque los precios de las pensiones son accesibles .....
- e) Otros  
Cuál?.....

10. Cómo considera Ud. los servicios que presta la Unidad Educativa?

- a) La atención del personal Directivo es?  
Excelente..... Buena..... Regular..... Pésima.....
- b) La atención del personal administrativo es?  
Excelente..... Buena..... Regular..... Pésima.....
- c) La preparación de los profesores es?  
Excelente..... Buena..... Regular..... Pésima.....
- d) Cómo califica el rendimiento de sus hijos?  
Excelente..... Buena..... Regular..... Pésima.....
- e) Los informes sobre el rendimiento escolar mensual, trimestral y anual lo hacen en forma:  
Oportuna..... Fuera de tiempo..... No lo hacen.....

11. Instalaciones (Marque con una X la opción que escoja)

- a) Conoce las instalaciones internas de la institución?  
Sí..... No.....  
(Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 12)
- b) Las aulas se encuentran en buen estado?  
Sí..... No.....
- c) Cuentan con equipos y aulas con medios audiovisuales?  
Sí..... No.....
- d) El área recreativa con que cuenta la Unidad Educativa está en buen estado?  
Sí..... No.....

**C) SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO O INCORPORACION DE SERVICIOS**

12. De los siguientes servicios y apoyo a padres/representantes y alumnos, escoja 3 las que a su criterio sean las más importantes.

- a) Escuela para padres.....
- b) Mejoramiento de las relaciones entre padres y directivos.....

- c) Mejoramiento de las relaciones humanas y académicas de los profesores.....
- d) Mejorar el servicio que ofrece el personal administrativo al padre de familia.....
- e) Mejorar la comunicación entre institución y padres de familia.....
- f) Se debe educar en valores a los estudiantes.....
- g) Enseñanza permanente de un idioma.....

13. Marque dos opciones de las planteadas, las que a su criterio considere las más importantes que le faltan a la Unidad Educativa.

- a) Medios audiovisuales de enseñanza y equipos de laboratorio....
- b) Mejoramiento de las baterías sanitarias.....
- c) Arreglo interno y externo del edificio.....
- d) Cambio de mobiliario de uso de los estudiantes.....
- e) Otros.... Cuál?.....

**D) ASPECTOS ACADÉMICOS**

14. Señale 3 de los principales problemas que usted considera afectan a los alumnos y padres de familia:

- a) Calidad de la educación.....
  - b) Precio de las pensiones.....
  - c) Presentación del establecimiento interno y externo.....
  - d) Garantía de que los alumnos adquieran los conocimientos suficientes para ingresar a la universidad.....
  - e) Laboratorios no equipados o falta de medios audiovisuales para la enseñanza.....
  - f) Falta de información de las actividades mensuales, trimestrales y anuales.....
  - g) Ausencia de atención médica y Psicológica.....
  - h) Exceso de tramites para solucionar problemas
  - i) Otros....Cuál?.....
- .....

15. Satisface las necesidades o expectativas de enseñanza para sus hijos la U.E.?

Si.....

No.....

Por qué?

.....  
 ...

16. A más del tipo de bachilleratos que ofrece la Institución desearía que se incorpore otros como:

- a) Comercio y Administración
- b) Computación

c) Otros  
Cuál?.....

17. Considera usted que la Institución como parte de su servicio integral debería incorporar otro nivel de estudios como tecnologías?

Si..... No.....

18. Si su respuesta fue positiva, en que especializaciones? Escoja dos opciones

a) Marketing....

b) Informática.....

c) Hotelería y turismo.....

d) Gastronomía.....

e) Otras

Cuál?.....

Gracias por su colaboración